

Cote du document: EB 2013/110/R.2
Point de l'ordre du jour: 3
Date: 29 novembre 2013
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



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

Programme de travail et budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2014; programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2014 et plan indicatif pour 2015-2016 d'IOE; et rapports de situation sur l'Initiative PPTE et le SAFR

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Iain Kellet
Vice-Président adjoint,
Département des opérations financières
téléphone: +39 06 5459 2403
courriel: i.kellet@ifad.org

Tilak Sen
Conseiller pour les questions budgétaires
Unité du budget et du développement de
l'organisation
téléphone: +39 06 5459 2229
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

Cornelis Tuinenburg
Responsable
du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
téléphone: +39 06 5459 2274
courriel: c.tuinenburg@ifad.org

Ashwani Muthoo
Directeur adjoint
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 dixième session
Rome, 10-12 décembre 2013

Pour: **Approbation**

Table des matières

Sigles et acronymes	iii
Résumé	iv
Recommandation d'approbation	1
Première partie – Programme de travail et budgets ordinaire et d’investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2014	1
I. Contexte	1
II. Prise en considération de la problématique hommes-femmes dans les prêts et le budget du FIDA	3
III. Point sur la situation actuelle	5
IV. Programme de travail pour 2014	8
V. Budget ordinaire net proposé	9
A. Introduction	9
B. Procédure budgétaire	10
C. Personnel	10
D. Facteurs de coût pour l'exercice 2014	13
E. Budget ordinaire net proposé pour 2014	15
F. Budget brut proposé pour 2014	19
G. Budget d’investissement et dépenses non renouvelables pour 2014	20
Deuxième partie – 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	22
I. Introduction	22
II. Principaux enseignements tirés de l'exécution du programme de travail 2013	22
III. Point sur la situation actuelle	23
A. Faits marquants de l’année 2013	23
B. Exécution du budget en 2012 et en 2013	24
C. Utilisation des crédits reportés de l'exercice 2012	25
IV. Objectifs stratégiques d'IOE	26
V. Programme de travail pour 2014 et plan indicatif pour 2015-2016	26
VI. Enveloppe de ressources pour 2014	29
A. Ressources en personnel	29
B. Projet de budget	30
Troisième partie – Rapport de situation sur l’Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés pour 2013	34
I. Introduction	34
II. État d’avancement de la mise en œuvre de l’Initiative PPTE	34
III. Coût total de l’Initiative PPTE à la charge du FIDA	35
IV. Engagements du FIDA à ce jour	35
V. Allègements de dette accordés	35
VI. Financement des allègements de dette	36
Quatrième partie – Rapport de situation sur la mise en œuvre du système d'allocation fondé sur la performance	37
VII. Application du SAFP en 2013	37

VIII. Mise à jour des notes de pays pour 2013 et allocations par pays pour 2013-2015	37
Cinquième partie – Recommandations	38

Annexes

I. Actions proposées en réponse aux recommandations de l'ENI-E	40
II. Nombre indicatif de projets par pays en 2014	43
III. Répartition du budget ordinaire 2012, par groupe de résultats et par département – montants effectifs comparés aux montants inscrits au budget	44
IV. Répartition du budget ordinaire 2013, par groupe de résultats et par département – montants inscrits au budget comparés aux montants prévus	45
V. Répartition du budget ordinaire, par groupe de résultats et par département – budget 2013 comparé au budget proposé pour 2014	46
VI. Répartition du budget ordinaire, par catégorie de dépenses et par département – budget 2013 comparé au budget proposé pour 2014	47
VII. Niveau indicatif des effectifs de 2014 – budget ordinaire seulement	48
VIII. Répartition indicative des effectifs en 2014, par département et par classe	49
IX. Dépenses de personnel	50
X. Montants au titre du budget d'investissement, par thème, 2008-2013	51
XI. Allocation des fonds reportés	52
XII. Données du budget de la présence dans les pays	53
XIII. Objectifs stratégiques, DMR et types de produits d'IOE	54
XIV. Réalisations d'IOE en 2013	55
XV. Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2014 et plan indicatif pour 2015-2016	59
XVI. Effectifs d'IOE pour 2014	63
XVII. Projet de budget d'IOE pour 2014	64
XVIII. Cadre de résultats d'IOE	67
XIX. Grille d'aide à la sélection	70

Sigles et acronymes

ASAP	Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne
BAfD	Banque africaine de développement
CMR	Résultats de la gestion institutionnelle
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CSD	Département des services institutionnels
CSD	Cadre pour la soutenabilité de la dette
CSSG	Groupe d'appui aux services institutionnels
DDC	Direction du développement et de la coopération de la Confédération suisse
DMR	Résultat de gestion de la division
ECG	Groupe conjoint d'évaluation
EGPP	Équipe de gestion du programme de pays
ENI	Évaluation au niveau de l'institution
ENI-E	Évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance
EPP	Évaluation de programme de pays
ETP	Équivalent temps plein
EvPP	Évaluation de la performance du projet
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA9	Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA
FIDA10	Consultation sur la dixième reconstitution des ressources du FIDA
FOD	Département des opérations financières
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
NONIE	Réseau des réseaux sur l'évaluation de l'impact
OMC	Comité de gestion des opérations
OPV	Bureau du Président et du Vice-Président
OSC	Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques
PAM	Programme alimentaire mondial
PMD	Département gestion des programmes
PPTÉ	Pays pauvres très endettés
PRISMA	Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction
PRM	Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RIDE	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
SGPP	Système de gestion du portefeuille de projets
SKM	Département de la stratégie et de la gestion des savoirs
SPD	Système prêts et dons
SWP	Plan stratégique pour le personnel
TIC	Technologies de l'information et des communications
VRAP	Validation du rapport 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 1,06 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 225 millions d'USD supplémentaires sous forme de fonds provenant d'autres sources mais gérés par le FIDA.
2. Quelque 44 projets et programmes, dont trois prêts et dons supplémentaires, sont en préparation et seront soumis pour approbation en 2014, huit 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 (1,696 milliard d'USD), la direction compte appuyer en 2014 un programme de travail global d'une valeur avoisinant 2,756 milliards d'USD sous forme de nouveaux engagements en faveur du développement de la petite agriculture. Ce montant recouvre le programme de prêts et dons de base, soit 1,06 milliard d'USD, et des cofinancements gérés directement par le FIDA à hauteur de 0,225 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 de faire de même pour son budget ordinaire. Le présent document fournit des précisions sur la prise en compte des questions de parité au sein du portefeuille du FIDA (en valeur) et sur la fraction du budget consacrée aux activités en rapport avec la problématique hommes-femmes.
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), évaluation achevée au début de 2013, dans le cadre du plan d'action visant à faire du FIDA une institution plus efficace et plus efficiente. Le Plan d'action consolidé du FIDA pour l'amélioration de son efficacité opérationnelle et institutionnelle (EB 2013/109/R.12), ou "plan d'action ENI-E", propose des mesures qui visent à améliorer l'efficacité opérationnelle du FIDA, la qualité de la conception et de l'exécution des projets, ainsi que l'efficacité institutionnelle. Parmi les mesures recommandées, plusieurs ont des répercussions budgétaires considérables à court terme, mais devraient conduire, à moyen terme, à un renforcement des résultats et impacts des opérations ainsi qu'à des gains d'efficacité. 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 le 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, en vue de limiter l'augmentation

- globale du budget. Les principaux facteurs de coût ayant une incidence sur le projet de budget pour 2014 sont: i) les dépenses récurrentes en rapport avec l'ENI-E; ii) les dépenses renouvelables et les charges d'amortissement du nouveau Système prêts et dons; iii) d'autres besoins budgétaires structurels; et iv) les facteurs de coût liés à l'évolution des prix, expliqués plus en détail dans la suite du document.
7. Depuis la présentation de l'aperçu général du projet de budget, en septembre 2013, la direction a réexaminé chacune des composantes des coûts, et revu à la baisse sa proposition de budget ordinaire pour 2014, dont le montant net se chiffre maintenant à 149,64 millions d'USD. L'augmentation nominale par rapport à 2013, de 3,8%, se décompose comme suit: une hausse de 2 millions d'USD des dépenses de fonctionnement découlant de l'ENI-E (1,4%); un accroissement de 2,28 millions d'USD des coûts récurrents associés au remplacement du Système prêts et dons (1,6%); et un montant supplémentaire estimé à 1,22 million d'USD pour faire face aux autres augmentations de coût (0,8%). Cette proposition table sur un gel de la progression des traitements du personnel et sur une absorption de la hausse des coûts liée à l'inflation.
 8. Compte tenu de la forte progression du volume des fonds complémentaires et supplémentaires destinés à des projets, l'augmentation de la charge de travail associée à ces sources de financement doit être comptabilisée séparément. À compter de 2013, la direction a introduit le concept de budget brut et budget net afin d'améliorer la responsabilité et la transparence dans l'utilisation des ressources. Ainsi, le budget brut pour 2014 se monte à 155 millions d'USD, ce qui comprend les ressources nécessaires pour gérer les opérations financées par les fonds supplémentaires et complémentaires, à hauteur de 5,36 millions d'USD (en sus des 149,64 millions d'USD du budget ordinaire net). Ce montant additionnel peut être entièrement couvert par la portion annuellement allouable des commissions générées par la gestion des fonds supplémentaires et complémentaires. L'aval du Conseil d'administration et l'approbation du Conseil des gouverneurs ne sont sollicités que pour la proposition de budget net d'un montant de 149,64 millions d'USD.
 9. Le budget d'investissement proposé pour 2014 s'élève à 5,4 millions d'USD, dont 3,1 millions d'USD pour des investissements dans le domaine des technologies de l'information et des communications, notamment en relation avec le plan d'action de l'ENI-E, et 2,3 millions d'USD destinés à des dépenses d'investissement normales, y compris le remplacement et les mises à niveau de l'équipement informatique qu'il est prévu d'effectuer. En outre, une allocation est demandée pour financer des dépenses d'ajustement non renouvelables d'un montant de 2,1 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 programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2014 et le plan indicatif pour 2015-2016 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) sont exposés dans la deuxième partie du présent document; les rapports de situation sur l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés (Initiative PPTÉ) et le système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) sont présentés respectivement dans les troisième et quatrième parties; enfin, les recommandations figurent dans la cinquième partie.

11. Le tableau 1 présente un résumé général du budget ordinaire total proposé pour 2014, par groupe de résultats.

Tableau 1

Budget axé sur les résultats par groupe et budget d'investissement du FIDA proposés pour 2014

Groupe	Effet	Résultats de la gestion institutionnelle (CMR)	Budget net proposé pour 2014		Budget brut proposé pour 2014	
			En millions d'USD	%	En millions d'USD	%
<i>Domaine opérationnel</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	87,73	58,7%	93,09	60,1%
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	12,24	8,2%	12,24	7,9%
<i>Domaine de l'appui institutionnel</i>						
3	Plateforme de services institutionnels et de gestion efficiente et efficace au siège et dans les pays pour obtenir les résultats opérationnels 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 technologies de l'information et des communications à l'appui de cette amélioration	37,47	25,0%	37,47	24,2%
4	Fonctionnement efficace et efficient des organes directeurs du FIDA	CMR 9 – structure efficace et efficiente de gouvernance du FIDA par ses Membres	8,72	5,8%	8,72	5,6%
Total du budget ordinaire 2014 proposé pour les groupes 1 à 4			146,16	97,7%	151,52	97,8%
Centre de coûts de l'organisation (déduction faite de la part imputée aux groupes)			3,48	2,3%	3,48	2,2%
Total du budget ordinaire proposé pour 2014			149,64	100%	155,00	100%
Autres budgets proposés pour 2014:						
Budget d'investissement de 2014			5,4		5,4	
Dépense d'ajustement non renouvelable			2,1		2,1	

12. Conformément à l'article VII du Règlement financier du FIDA, le tableau 2 présente les projections budgétaires à moyen terme établies sur la base des flux de recettes prévus, de toute provenance, et des décaissements projetés d'après les plans opérationnels couvrant la même période. Il convient de préciser que ce tableau est indicatif et 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 pour 2013</i>	<i>Projection pour 2014</i>	<i>Projection pour 2015</i>
Solde reporté en début d'exercice	2 473	2 287	2 187	1 973
Entrées de fonds du FIDA				
Remboursement de prêts	271	292	308	310
Revenu des placements	72	(34)	(18)	22
Commissions des fonds complémentaires/supplémentaires	5	17	15	5
Sous-total	348	275	305	337
Sorties de fonds du FIDA				
Budgets ordinaire et d'IOE	(143)	(146)	(155)	(159)
Autres dépenses administratives ^a	(4)	(4)	(5)	(4)
Budget d'investissement	(4)	(10)	(5)	(5)
Dépenses financées par les commissions des fonds complémentaires/supplémentaires	(5)	(5)	(5)	(5)
Ajustements de devises et intrafonds	1	-	-	-
Sous-total	(155)	(165)	(170)	(173)
Entrées/sorties de fonds nettes du FIDA	193	110	135	164
Activités relatives au programme de travail				
Contributions	332	366	305	344
Contributions (ASAP)	-	180	150	-
Décaissements	(701)	(742)	(772)	(788)
Impact de l'Initiative PPTE	(10)	(14)	(32)	(52)
Sous-total	(379)	(210)	(349)	(496)
Entrées (sorties) de fonds nettes, toutes activités	(186)	(100)	(214)	(332)
Solde reporté en fin d'exercice	2 287	2 187	1 973	1 641

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

Recommandation d'approbation

Le Conseil d'administration est invité à approuver:

- la recommandation concernant le programme de travail et les budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2014, et la dépense d'ajustement non renouvelable et le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2014, telle qu'elle figure aux paragraphes 130 et 131;
- la présentation à la trente-septième session du Conseil des gouverneurs d'un rapport de situation sur la participation du FIDA à l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés, conformément à la recommandation figurant au paragraphe 132; et
- la présentation à la trente-septième session du Conseil des gouverneurs, en 2014, d'un rapport de situation sur la mise en œuvre du système d'allocation fondé sur la performance établi sur la base du rapport fourni en quatrième partie du présent document et de son additif contenant les notes de pays pour 2013 et les allocations pour 2013-2015, conformément à la recommandation figurant au paragraphe 133.

De plus, le Conseil d'administration est invité à examiner le projet de résolution figurant en pièce jointe page 39 et à le soumettre, assorti des recommandations y relatives, à la trente-septième session du Conseil des gouverneurs en février 2014, afin qu'il l'examine en vue de son adoption.

Programme de travail et budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2014; programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2014 et plan indicatif pour 2015-2016 d'IOE; et rapports de situation sur l'Initiative PPTE et le SAFP

Première partie – Programme de travail et budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2014

I. Contexte

Plan à moyen terme et objectifs du FIDA

1. 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 le programme de prêts et de dons d'un montant 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) accroître l'efficacité (réduire le coût pour le FIDA pour chaque dollar des États-Unis prêté ou donné).
2. 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 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 2013-2015, 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. Bien que le FIDA soit déjà engagé dans des activités relatives à l'environnement et au changement climatique, ces composantes bénéficieront d'une priorité accrue sur la période couverte par la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA9), 2013-2015. Le financement supplémentaire destiné au [Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne](#) (ASAP) permettra au FIDA de développer son action dans ce domaine.
 3. En matière de gestion interne, les objectifs institutionnels du FIDA, qui servent la réalisation des objectifs opérationnels, restent les suivants:
 - i) mener à bien la mobilisation des ressources et la gestion des actifs afin de répondre aux exigences 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.
 4. 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. L'accent sera plutôt mis sur la consolidation des changements et des réformes de grande ampleur opérés au cours de la période de FIDA8, 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.

Incidences de l'évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité du FIDA sur le Plan à moyen terme

5. Au cours de la Consultation sur 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. L'annexe du Plan d'action consolidé du

FIDA pour l'amélioration de son efficacité opérationnelle et institutionnelle (EB 2013/109/R.12), ou "plan d'action ENI-E", présente un résumé des recommandations et des propositions d'action dans ce domaine.

6. Parmi les recommandations et actions correspondantes mentionnées ci-dessus, plusieurs ont des répercussions budgétaires considérables à court terme, tandis que les gains d'efficacité et d'efficacité qui en résulteront ne devraient se concrétiser qu'à moyen terme. Certaines des mesures ayant une incidence budgétaire ne se traduiront pas nécessairement par une meilleure efficacité, mais sont avant tout destinées à améliorer la qualité et l'efficacité de l'exécution des opérations du FIDA. Par conséquent, les avantages attendus de ces mesures, s'ils sont difficiles à chiffrer à ce stade, apporteront des avantages significatifs aux petits agriculteurs bénéficiaires des activités du FIDA. 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 V, sous-section D, traitant des facteurs de coût. En outre, l'annexe I comporte un tableau présentant uniquement les mesures au titre de l'ENI-E qui entraînent des coûts budgétaires supplémentaires, ainsi que les avantages attendus. Les autres mesures de l'ENI-E, dont l'incidence budgétaire sera couverte par le budget ordinaire, n'y figurent pas.

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

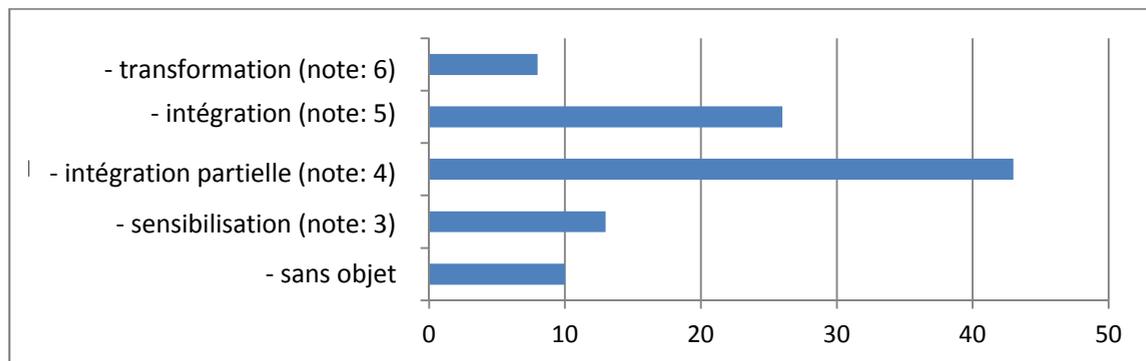
7. En application des engagements pris aux termes de la Politique du FIDA concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des dispositions du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, le FIDA a entrepris de mettre au point une méthodologie permettant de fournir des données sexospécifiques (c'est-à-dire décomposées par sexe) concernant le portefeuille de prêts du FIDA, et de faire de même pour son budget ordinaire. C'est la première fois que le FIDA s'efforce de mesurer la prise en compte des questions de parité dans son portefeuille de prêts et son budget ordinaire. La direction continuera à affiner cette approche et la collecte de données y afférentes, afin d'étoffer les comptes rendus sur cette question, et sollicitera informations et conseils auprès d'autres organisations appliquant la même démarche.
8. Les paragraphes 9 et 12 présentent les méthodologies appliquées pour, respectivement: i) mener une analyse préalable de la prise en compte des questions de parité dans les nouveaux projets du FIDA; et ii) déterminer la distribution, au sein du budget ordinaire, des opérations en rapport avec la parité et activités d'appui.

Analyse préalable de la prise en compte des questions de parité entre les sexes dans les nouveaux projets du FIDA

9. Sur la base de la méthodologie élaborée pour l'analyse préalable de la prise en compte de la parité, 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 conception des activités et des mécanismes de mise en œuvre. Chaque composante a ainsi été notée en fonction de l'attention portée aux questions de parité entre les sexes. Le graphique 1 illustre les résultats obtenus par 35 projets financés par des prêts d'un montant totalisant 825 millions d'USD; 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). On constate que plus de 77%, en valeur, des prêts en question sont, au minimum, plutôt satisfaisants pour ce qui concerne cette problématique.

Graphique 1

Distribution, en valeur, des prêts approuvés entre septembre 2012 et avril 2013 selon la note obtenue sur les questions de parité



Pourcentage de la valeur totale des prêts

10. Au total, 26% de la valeur totale de ces prêts se rangent dans la catégorie "intégration", c'est-à-dire que la volonté d'assurer la parité entre les sexes est pleinement intégrée dans les activités de la composante en question et se reflète dans l'allocation des ressources financières et humaines, ainsi que dans les mesures et procédures opérationnelles. Une part de 8% se classe comme ayant accompli une transformation: les activités ne se contentent pas de remédier aux symptômes des inégalités hommes-femmes mais s'attachent à transformer l'ensemble sous-jacent des normes sociales, des attitudes, des comportements et des systèmes collectifs.
11. La majeure partie des prêts, en valeur (43%), relève de ce qu'on pourrait décrire comme une intégration partielle des questions de parité: la problématique hommes-femmes a été intégrée dans certains aspects de la conception des composantes, mais les ressources qui y sont allouées sont limitées. Une autre fraction des prêts (13%) prend en compte de manière plus modeste la question de la parité, en contribuant simplement à une sensibilisation à ce sujet. Enfin, les questions de parité ne sont pas pertinentes pour 10% des prêts, en valeur, au stade de la conception des projets; il s'agit par exemple de projets concernant la météorologie, les systèmes hydrométriques ou la certification des semences.

Mise en évidence des activités concernant ou favorisant la parité des sexes financées au titre du budget ordinaire

12. Lors de la préparation de son budget pour 2014, le FIDA a ajusté son système budgétaire pour créer de nouveaux postes relatifs au recensement préalable des activités concernant ou favorisant la parité hommes-femmes. 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 20% pour tous les autres agents qui concourent à ce type d'activités, en fonction des attributions du poste qu'ils occupent. Les autres coûts non liés au personnel ont également été pris en compte, dans la mesure du possible.
13. Compte tenu des contraintes de temps et du fait qu'il s'agit de la première tentative de rendre compte de ce type de données, les résultats doivent être considérés comme provisoires. Au fil du temps, la méthodologie sera affinée, l'aptitude du Fonds à fournir une analyse détaillée de ces données s'améliorera, et on peut s'attendre à un relèvement des pourcentages enregistrés.
14. Les résultats d'ensemble de cette initiative pilote indiquent qu'environ 6% du total des coûts de personnel sont consacrés à des activités portant directement sur la parité entre les sexes. Les résultats par division se classent en trois catégories: i) plus de 10%: Bureau de la déontologie (20%) et Division des politiques et du conseil technique (13%); ii) environ 10%: divisions régionales (9%), Division des

statistiques et des études au service du développement (10%) et Division de la communication (9%); et iii) 5% ou moins: toutes les autres divisions. Ces résultats relativement faibles sont en partie imputables à la difficulté qu'ont les divisions non opérationnelles à mettre en évidence les données relatives aux questions de parité. Pour les divisions qui ne participent pas directement aux activités en rapport avec la parité (par exemple, Division des politiques et du conseil technique et Bureau de la déontologie), la méthodologie doit être affinée afin de pouvoir recenser plus précisément les coûts de personnel afférents à des activités indirectement liées à ces questions. Si l'on exclut les divisions qui ne sont pas en mesure de rendre pleinement compte de la prise en compte de la parité dans leurs coûts à l'aide de la méthodologie actuelle, on constate que le pourcentage global des coûts de personnel consacrés à ces activités atteint 9,5%. La méthodologie n'ayant été établie que cette année, une procédure plus rigoureuse sera lancée au début de l'année prochaine afin de mieux cerner les données relatives à la parité pour l'ensemble des coûts.

III. Point sur la situation actuelle

Programme de prêts et dons 2013

15. En 2013, le montant des prêts et des dons devrait atteindre 891 millions d'USD, dont 831 millions d'USD de prêts et 60 millions d'USD de dons. De plus, la direction prévoit que les fonds supplémentaires gérés par le FIDA atteindront 122 millions d'USD, ce qui porte à 1,013 milliard d'USD le programme total des prêts et dons pour 2013. Au 30 septembre 2013, le portefeuille en cours comptait 260 projets, pour un total de 5,7 milliards d'USD. Les décaissements prévus pour l'année sont estimés à 742 millions d'USD, comme il est indiqué au tableau 2 du résumé.
16. Le volume relativement plus faible du programme de prêts et dons prévus pour 2013 s'explique, d'une part, par la tendance habituellement observée lors de la première année d'une reconstitution des ressources et, d'autre part, par le report de projets pour des raisons indépendantes de la volonté du FIDA. Ainsi, en 2013, des projets ont pris du retard au Burundi, en Géorgie, en Inde, aux Philippines et en Uruguay par suite d'une prolongation des négociations dans ces pays; ces projets devraient toutefois être mis en œuvre au début de 2014. Le FIDA prévoit le maintien du niveau global des prêts à 3 milliards d'USD sur la période FIDA9 (2013-2015).

Planification stratégique des ressources humaines: mise à jour

17. La procédure annuelle d'établissement du plan stratégique pour le personnel (SWP) a été lancée à la mi-2013 en vue de déterminer la dotation en personnel pour 2014. Comme précédemment, il s'agit avant tout de s'assurer que le FIDA dispose du personnel requis, sur le plan des effectifs, des compétences et des qualifications, pour atteindre les grands objectifs stratégiques fixés pour FIDA9.
18. Dans le SWP pour 2014, une attention spéciale est accordée à l'établissement d'une distinction plus claire entre les effectifs de base, nécessaires en permanence, et les besoins intermittents de personnel temporaire et de consultants. Le recours au personnel temporaire, correspondant à des coûts autres que de personnel, constitue une "main-d'œuvre invisible" considérable. Si l'emploi de ce type de ressources est un moyen légitime et moins onéreux de réaliser le programme de travail du FIDA, il est néanmoins nécessaire d'établir une distinction entre les fonctions de base et les besoins fluctuants découlant du programme de travail. Dans le même ordre d'idées, la régularisation de la situation des agents assurant des missions de base et rémunérés au moyen de fonds supplémentaires a été amorcée en 2012. Cette rationalisation reflète une représentation plus exacte et transparente des besoins continus de ressources humaines de l'organisation. Elle entraînera une augmentation globale de l'effectif de titulaires de contrats de durée déterminée ressortant du SWP, et aura une incidence sur les dépenses, car les coûts unitaires des agents titulaires de contrats à durée déterminée, du personnel temporaire et des consultants ne sont pas les mêmes.

Utilisation effective et estimative des budgets ordinaires de 2012 et 2013

19. 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 effectifs de personnel moins élevés, mais aussi, comme il était décidé, parce que la provision constituée pour financer les traitements du personnel du cadre organique n'a pas été utilisée depuis 2012.
20. 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 second semestre qu'au premier semestre de l'exercice, ce qui tient à la nature du cycle annuel de programmation.

Tableau 1

Exécution du budget ordinaire – montants effectifs pour 2012 et montants prévisionnels pour 2013

(en millions d'USD)

	<i>Exercice 2012 complet</i>		<i>Prévisions 2013</i>	
	<i>Budget</i>	<i>Montant effectif</i>	<i>Budget</i>	<i>Prévision</i>
Budget ordinaire	144,14	138,3	144,14	141,0
Taux d'exécution		96%		98%

21. Le tableau 2 indique les dépenses effectives pour 2012 ainsi que les dépenses prévues pour 2013, ventilées par département. La baisse de l'utilisation prévue de personnel par le Groupe d'appui aux services institutionnels (CSSG) en 2013 par rapport au budget approuvé résulte avant tout du transfert de personnel de la Division de la communication vers le Département gestion des programmes (PMD) et le Département de la stratégie et de la gestion des savoirs (SKM), ainsi que d'économies considérables réalisées par le Bureau du Secrétaire suite à la mise en œuvre de la réduction de la longueur des documents et de la vacance de postes de direction. La moindre utilisation de personnel à SKM est due à des vacances de postes. Le montant plus élevé de dépenses prévues pour le Département des services institutionnels (CSD) est presque entièrement dû aux frais de maintenance des nouveaux systèmes et au coût des licences.

Tableau 2
Utilisation du budget ordinaire par département: montants effectifs pour 2012, budget pour 2013 et prévisions pour 2013
 (en millions d'USD)

<i>Département</i>	<i>Montant effectif 2012</i>	<i>Budget 2013</i>	<i>Prévision 2013</i>
Bureau du Président et du Vice-Président	2,63	2,74	2,56
Groupe d'appui aux services institutionnels	15,13	17,47	17,13
Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources	2,89	4,08	3,46
Département de la stratégie et de la gestion des savoirs	3,88	6,32	5,42
Département gestion des programmes	69,11	72,57	72,35
Département des opérations financières	9,93	10,67	10,15
Département des services institutionnels	27,05	25,03	26,60
Centre de coûts de l'organisation*	7,64	2,30	3,33
Total	138,26	144,14	141,00

* Outre les coûts ordinaires, les coûts réels enregistrés pour 2012 dans le centre de dépenses institutionnelles comprend une provision pour litiges.

22. Une ventilation plus détaillée de l'utilisation effective des allocations budgétaires en 2012, par groupe de résultats, figure à l'annexe III. L'annexe IV propose un tableau analogue pour l'exercice 2013, établi sur la base de projections tablant sur un taux d'exécution de 98%.

Amélioration de la gestion budgétaire

23. Les mesures suivantes ont été prises pour améliorer la surveillance et l'utilisation du budget:
- i) outre les nouvelles procédures mises en œuvre l'année dernière pour le traitement des postes vacants et la gestion des postes, une nouvelle amélioration a été apportée à la gestion des coûts de personnel, sous la forme d'un suivi des affectations de personnel sous contrat de courte durée et de consultants financées par des postes vacants. Il a ainsi été possible, dans le cadre du SWP, de cerner plus précisément les besoins de personnel de base et des autres types de personnel. Lors de l'examen semestriel, les économies réalisées grâce aux postes vacants ont continué d'être réaffectées principalement aux activités opérationnelles et aux besoins informatiques;
 - ii) comme en 2012, l'examen semestriel a été mené sur la base de l'utilisation des effectifs à fin mai. Plus de 3 millions d'USD ont été réalloués à des domaines prioritaires pour la réalisation du programme de prêts et dons du FIDA et au financement de besoins informatiques supplémentaires;
 - iii) outre l'examen semestriel, l'Unité du budget et du développement organisationnel a continué de suivre étroitement l'utilisation effective du budget au second semestre afin de pouvoir réagir plus rapidement aux urgences opérationnelles pouvant survenir au quatrième trimestre. Des ressources supplémentaires ont été dégagées grâce aux postes restés vacants au second semestre de 2013 et aux départements qui prévoient de ne pas utiliser entièrement leur budget avant la fin de l'année. Ces ressources inutilisées, d'un montant de 1,4 million d'USD, ont été réaffectées, après l'examen semestriel, vers des activités opérationnelles de supervision et de conception avancée pour la réserve de 2014; et
 - iv) la mise en correspondance des dépenses avec les futures sources de financement a été améliorée, et un contrôle budgétaire poste par poste a été adopté. Ces mesures ont été rendues possibles notamment par l'adoption du budget brut et par une distinction plus nette entre le budget du personnel et

le budget des consultants. Il en résultera une meilleure gestion budgétaire et une responsabilisation accrue dans l'ensemble de l'organisation.

Report de fonds de 2012

24. La règle relative au report de fonds de 3%, prévue à l'article VI.2 du Règlement financier du FIDA et adoptée par le Conseil des gouverneurs à sa vingt-septième session (résolution 133/XXVII), dispose que les crédits non engagés à la clôture de l'exercice financier peuvent être reportés sur l'exercice suivant, dans une proportion ne dépassant pas 3% du budget annuel approuvé de l'année précédente.
25. Le report de fonds de 3% au titre de 2013, soit 4,324 millions d'USD, a été alloué en application des critères d'admissibilité et des directives pour la mise en œuvre qui figurent dans le bulletin du Président intitulé "Guidelines for use of 3% carry-forward funds" (Directives pour l'utilisation du report de fonds de 3%) (PB/2012/06). Ces fonds ont été alloués en deux tranches. L'appel de demandes pour la première tranche a eu lieu en mars, soit beaucoup plus tôt que l'année dernière. L'allocation correspondant à la première tranche, d'un montant de 3,926 millions d'USD, a été approuvée et mise à disposition en avril 2013. Conformément aux directives du bulletin du Président, une deuxième invitation à soumettre des demandes a été lancée en septembre 2013. Pour déterminer les fonds alloués à la deuxième tranche, la direction a examiné l'utilisation de la première tranche et mis à disposition la portion qui ne serait pas utilisée. La totalité du report de 3% a été allouée pour l'exercice (voir annexe XI).

IV. Programme de travail pour 2014

26. Conformément à l'engagement souscrit aux termes de 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 1,06 milliard d'USD pour 2014, deuxième année de FIDA9. Outre ce programme de base, le Fonds cherchera à mobiliser 225 millions d'USD supplémentaires sous forme de fonds provenant d'autres sources mais gérés par le FIDA.

Tableau 3
Programme de travail effectif (2009-2012) et projeté (2013-2015)
(en millions d'USD)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	Montants effectifs			Projections		Prévisions	Prévisions
Prêts du FIDA	454	628	731	658	694	835	829
Dons au titre du CSD	190	150	216	315	137	175	170
Dons du FIDA ^a	47	50	50	69	60	50	50
Total programme de prêts et dons du FIDA^b	691	828	997	1 042	891	1 060	1 049
Autres fonds gérés par le FIDA (montant estimé) et prêtés ou octroyés à titre de don par le FIDA ^c	68	166	261	188	122	225	225
Total	759	994	1 258	1 230	1 013	1 285	1 274

Sources: Rapport annuel du FIDA 2012; Système de gestion du portefeuille de projets; Système de dons et de projets d'investissement.

^a Concerne tous les types de dons, à l'exception des dons au titre du CSD.

^b Inclut les ressources du programme ASAP et l'ancienne définition du programme prêts et dons.

^c Autres fonds gérés par le FIDA (notamment le Fonds fiduciaire du mécanisme de cofinancement espagnol pour la sécurité alimentaire; le Fonds pour l'environnement mondial/Fonds spécial du FEM pour les changements climatiques; le Programme mondial pour l'agriculture et la sécurité alimentaire; la Commission européenne et l'Union européenne, en sus des fonds supplémentaires/complémentaires de sources bilatérales) constituant ensemble la nouvelle définition des prêts et dons. Ces sommes étaient précédemment considérées comme des cofinancements.

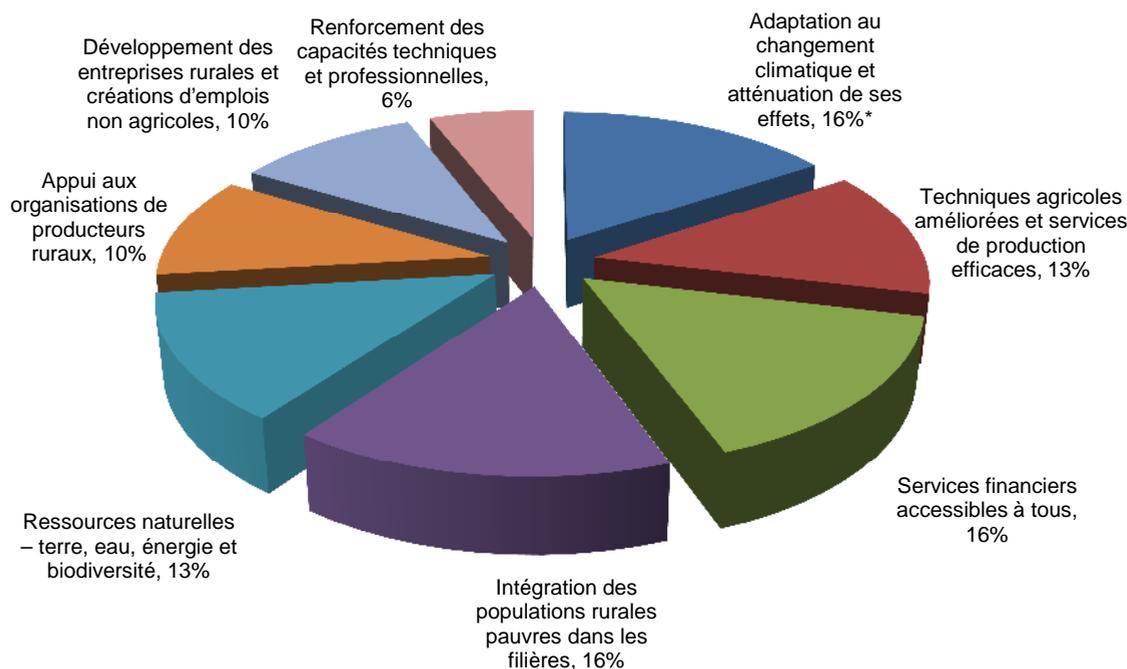
27. Le programme de travail est exécuté par le biais de prêts, de dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD) et de dons ordinaires. Actuellement, 44 programmes et projets (voir annexe II), dont 3 prêts et dons supplémentaires,

sont en préparation en vue de leur approbation en 2014 (y compris les projets de la réserve). Le FIDA prévoit la mobilisation d'un financement sous forme de dons pour huit programmes et projets dans le cadre de l'ASAP.

28. Le graphique ci-après indique la répartition prévue, en valeur, du programme de prêts et de dons au titre du CSD entre les huit domaines d'intérêt thématique définis dans le Cadre stratégique 2011-2015.

Graphique 2

Répartition indicative du programme de prêts et de dons CSD en 2014 par priorité thématique



* Ce pourcentage inclut le montant du cofinancement sous forme de dons au programme ASAP prévu par le FIDA en 2014. Par l'intermédiaire de l'ASAP, le FIDA améliorera la résilience face au changement climatique de plus d'un tiers des activités prévues dans son programme de travail pour 2014. L'engagement thématique du FIDA sur les problèmes liés au changement climatique en 2014 est par conséquent beaucoup plus large que ne l'indique ce pourcentage.

29. Le FIDA envisage d'octroyer 60 dons mondiaux et régionaux en 2014, pour un montant total de 50 millions d'USD. Il prévoit d'utiliser l'instrument que constituent les dons de manière stratégique, en optimisant les synergies entre ses prêts et ses dons. Il utilisera par conséquent le programme de prêts en vue de reproduire systématiquement à plus grande échelle les innovations financées par des dons, et utilisera les dons de manière plus proactive comme outil pour l'innovation et pour le renforcement de la capacité des emprunteurs.

V. Budget ordinaire net proposé

A. Introduction

30. 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 et du nouveau système de prêts et dons (SPD), il serait nécessaire de solliciter un accroissement raisonnable du budget 2014, ne serait-ce que pour compenser une partie des autres facteurs de coût.

B. Procédure budgétaire

31. Pour l'élaboration du budget 2014, le niveau des effectifs était fondé sur le SWP, et les départements étaient tenus de respecter la dotation en personnel autorisée dans le plan pour 2014. Dans le module de préparation du budget, les dépenses de personnel étaient prédéterminées conformément aux effectifs agréés figurant dans le plan stratégique pour le personnel. Les départements ont été invités à ne pas modifier la partie de leur enveloppe budgétaire consacrée aux dépenses de personnel, à moins qu'une telle modification n'ait été approuvée au préalable par la direction. Dans les cas où des postes supplémentaires ont été approuvés en vue de la mise en œuvre du plan d'action de l'ENI-E et du nouveau SPD, ces postes ont été inclus dans les dépenses de personnel.
32. Au moment de la préparation de leurs demandes de crédits budgétaires, les départements ont été informés que, hormis les priorités de l'ENI-E et institutionnelles, il n'y aurait pas, en 2014, d'augmentation des dépenses autres que de personnel. Une demande distincte devait être soumise pour les activités supplémentaires à imputer sur les frais de gestion complémentaires et supplémentaires, qui constitueront le budget brut pour 2014.
33. L'Unité du budget et du développement organisationnel a examiné tous les documents présentés au regard des priorités et des orientations institutionnelles fixées par la direction, en appliquant une approche hautement systématique, établissant un lien entre les ressources et les résultats attendus. À la suite de son examen des dépenses en rapport avec l'ENI-E, il a révisé à la baisse les estimations initiales concernant les dépenses récurrentes et non renouvelables et les dépenses d'investissement de l'ENI-E fournies dans le document présentant l'aperçu général du budget¹. Dans le même temps, les efforts se poursuivront en vue d'établir une correspondance entre les dépenses et les sources de financement adéquates, dans le cadre des efforts entrepris par le FIDA pour intégrer les dépenses récurrentes précédemment financées par des sources *ad hoc*.

C. Personnel

Mesures prises en 2013

34. L'effectif de 600 équivalents temps plein (ETP) de 2012 a servi de niveau de référence pour établir le plan stratégique pour le personnel (SWP). Il comprenait 571 ETP financés par le budget ordinaire et 29 autres fonctionnaires remplissant des fonctions de base financés par d'autres sources. En 2013, le niveau des effectifs proposé dans le plan stratégique a été réduit à environ 577 ETP (564 ETP financés par le budget ordinaire et 13,5 ETP par d'autres sources), soit une réduction globale de près de 23 ETP. La diminution nette du nombre de postes financés par le budget ordinaire était de 7,4 ETP, mais ce chiffre prenait en compte l'absorption de 15,5 ETP remplissant des fonctions de base au FIDA qui étaient auparavant financés par les commissions de gestion des fonds supplémentaires. Cette régularisation de plus de 15 ETP, d'un coût approximatif de 2,7 millions d'USD, a été un effort majeur sur un seul exercice, réalisé dans le respect de la croissance nominale zéro du budget de 2013. Les 13,5 ETP restants, consacrés à des fonctions de base et financés par d'autres sources, seront absorbés par le budget ordinaire des prochaines années.
35. D'autres mesures de réforme ont été prises en 2013 dans le domaine des ressources humaines (dont certaines à l'initiative du Conseil d'administration); il s'agit notamment de la suite donnée aux résultats de l'audit des fonctions (pour un coût estimé à 700 000 USD) et du réalignement des rémunérations du personnel de la catégorie des services généraux sur celles des autres institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome (pour un coût estimé à 500 000 USD). Ces deux

¹ Document EB 2013/109/R.2, 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 .

montants ont été absorbés dans le cadre de la croissance nominale zéro du budget de 2013.

Niveau des effectifs proposé en 2014

36. Le niveau des effectifs pour 2014 a été déterminé par le biais d'une procédure SWP beaucoup plus approfondie, démarrée en mai 2013. Des progrès ont été réalisés vers une rationalisation de l'ensemble des ressources nécessaires: pour déterminer le total des ressources humaines nécessaires en 2014, on a tenu compte d'une utilisation adéquate du personnel sous contrat de courte durée et temporaire ainsi que des consultants. Bien que moins amples qu'en 2013, des efforts ont été déployés pour tenter de réduire encore le nombre de postes consacrés à des fonctions de base et qui sont financés par des sources *ad hoc*. La proposition d'effectifs requis pour remplir les fonctions de base au FIDA est de 579,5 ETP en 2014, contre 577,2 ETP en 2013, soit une augmentation nette de 2,3 ETP. En outre, six postes sont imputables sur les frais de gestion (quatre en rapport avec l'ASAP et deux en rapport avec d'autres dons), ce qui porte l'effectif total à 585,5 ETP.

Tableau 4
Effectifs indicatifs requis, 2012, 2013 et 2014
(en équivalents temps plein)

Département	Montant approuvé 2012	Montant approuvé 2013	Proposé 2014	Variation totale 2013 par rapport à 2014	Variation 2013 par rapport à 2014 (%)
Bureau du Président et du Vice-Président	12,00	11,00	11,00	0,00	0,0
Groupe d'appui aux services institutionnels	99,92	94,68	87,50	(7,18)	(7,6)
Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources	11,00	18,00	19,00	1,00	5,6
Département de la stratégie et de la gestion des savoirs	13,00	25,00	27,66	2,66	10,6
Département gestion des programmes	294,55	254,56	265,00	10,44	4,1
Département des opérations financières	46,34	63,84	59,75	(4,09)	(6,4)
Département des services institutionnels	94,30	96,66	99,17	2,51	2,6
Total des postes financés par le budget ordinaire	571,11	563,74	569,08	5,34	0,9
ETP financés par d'autres sources de financement	28,97	13,47	10,47	(3,00)	(22,3)
Total des postes financés par le budget ordinaire et d'autres sources	600,08	577,21	579,55	2,34	0,4
ETP imputables sur les frais de gestion*	-	4,00	6,00	2,00	50
Total des effectifs du FIDA en ETP	600,08	581,21	585,55	4,34	0,7

* ETP dont les contrats coïncidents peuvent être imputés sur les frais de gestion.

37. L'augmentation nette de 5,3 ETP financés par le budget ordinaire est le résultat des réductions de personnel entreprises dans le cadre du SWP, conformément au programme défini en 2013, et compensées par les augmentations suivantes: i) augmentation d'effectifs résultant du plan d'action de l'ENI-E (par exemple, la Division des politiques et du conseil technique); ii) personnel supplémentaire requis pour le projet de remplacement du SPD; iii) conversion de trois postes précédemment financés par les commissions de gestion des fonds supplémentaires; et iv) intégration dans le personnel d'un certain nombre d'agents sous contrat de courte durée et temporaires (exerçant des fonctions de base permanentes).
38. Au niveau des départements, les principaux changements sont les suivants:
- le Groupe d'appui aux services institutionnels a perdu environ sept postes, résultat net d'une réduction des postes de courte durée compensée par

- l'intégration de l'Unité du budget et du développement organisationnel, en provenance du Département des opérations financières;
- ii) l'augmentation d'un ETP au sein du Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources est due à la régularisation d'un poste de courte durée;
 - iii) le Département de la stratégie et de la gestion des savoirs a vu ses effectifs augmenter de 2,66 ETP principalement à la suite de la régularisation de trois postes de courte durée ou temporaires, en partie compensée par la vacance prévue d'un poste pendant une partie de l'année;
 - iv) les effectifs du Département gestion des programmes ont augmenté d'un peu plus de dix postes, dont six ETP sont des postes supplémentaires résultant de l'ENI-E, les autres étant dus à la régularisation de postes de courte durée et temporaires;
 - v) la diminution des effectifs du Département des opérations financières résulte principalement de la migration de l'Unité du budget et du développement organisationnel vers le Groupe d'appui aux services institutionnels; et
 - vi) l'augmentation des effectifs du Département des services institutionnels découle principalement des postes créés dans le domaine des TIC pour appuyer le nouveau SPD.
39. Les niveaux indicatifs des effectifs, par département et par grade, financés exclusivement par le budget ordinaire sont présentés dans les annexes VII et VIII.

Hypothèses relatives aux coûts salariaux pour 2014

40. Les coûts salariaux indiqués dans le projet de budget pour 2014 reposent sur les hypothèses clés suivantes:
- i) il n'y aura pas, en 2014, d'augmentation des traitements du personnel, qu'il s'agisse des services généraux ou du cadre organique;
 - ii) l'augmentation normale d'échelon, à l'intérieur d'un grade, sera couverte par le budget ordinaire;
 - iii) pour l'ensemble des nouvelles recrues dans la catégorie des services généraux, c'est la nouvelle grille des salaires, revue à la baisse, qui sera appliquée. L'impact budgétaire de ce nouveau barème deviendra progressivement plus sensible au fil des années, en fonction du nombre d'agents recrutés;
 - iv) il est prévu que toute revalorisation salariale décidée par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) pour le personnel du cadre organique 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. La provision de 679 000 USD constituée en 2012 pour couvrir les traitements du cadre organique sera conservée par le centre de coûts, et ne sera pas dépensée sans l'aval du Conseil d'administration;
 - v) le projet de budget tient compte de l'effet en année pleine de l'achèvement de l'audit des fonctions, qui a abouti à des reclassements de postes en 2013, dont le Conseil d'administration a été informé en décembre 2012²;
 - vi) aucun changement dans la rémunération du personnel n'étant prévu pour 2014 (annexe IX), les dépenses de personnel standard de 2013 ont été retenues pour 2014; et
 - vii) lorsque des postes de courte durée ou temporaires consacrés à des fonctions de base permanentes ont été régularisés, les dépenses de personnel afférentes à ces postes ont été soustraites du budget des dépenses hors personnel sur lequel elles étaient prélevées. L'incidence nette sur le budget est constituée par

² "Rapport de situation – Changement et réforme: mise en œuvre" publié sous la cote EB 2012/107/R.41.

la différence entre le coût unitaire d'un agent titulaire d'un contrat à durée déterminée et celui d'un agent sous contrat de courte durée ou temporaire.

D. Facteurs de coût pour l'exercice 2014

41. Pour établir le 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, en vue de limiter l'augmentation globale du budget. Le projet de budget définitif couvre les augmentations en rapport avec les traitements et l'inflation, et les dépenses récurrentes supplémentaires ont été limitées principalement à la mise en œuvre du plan d'action de l'ENI-E et du nouveau SPD. Les principaux facteurs de coût déterminant l'affectation des ressources sont exposés en détail ci-après.

Facteurs de coûts liés à l'ENI-E

42. Comme en sont convenus le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration, 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, de l'impact et de l'efficacité, dans un premier temps, les crédits nécessaires pour les exercices 2014 et 2015 seront importants. Il convient de noter que les dépenses d'investissement et les dépenses d'ajustement non renouvelables, de même que plusieurs dépenses récurrentes associées à la mise en œuvre du plan d'action de l'ENI-E, sont en rapport direct avec le renforcement de la présence dans les pays, l'amélioration de la qualité du portefeuille, une meilleure réalisation des activités sur le terrain et une augmentation d'ensemble de l'efficacité du FIDA, même si elles ne se traduisent pas par une augmentation des gains d'efficacité. Bien entendu, l'amélioration des résultats et de l'impact à moyen terme rehaussera l'efficacité du FIDA au niveau des résultats et de l'impact (autrement dit, le rapport entre les coûts et l'impact sur la pauvreté).
43. Depuis la présentation de l'aperçu général du projet de budget, la direction a attentivement examiné les coûts liés au plan d'action découlant de l'ENI-E. En conséquence, les charges récurrentes, les dépenses non renouvelables et les frais d'investissement liés à l'ENI-E ont été révisés à la baisse par rapport aux estimations initiales fournies dans l'aperçu. Compte tenu des avis formulés par le Conseil d'administration, la direction a décidé de séparer les coûts liés au nouveau SPD des coûts d'exécution du plan d'action ENI-E. Les dernières estimations de la direction sont désormais les suivantes: i) les dépenses d'investissement liées aux TIC s'élèvent à 3,09 millions d'USD pour le développement et l'automatisation de divers systèmes (contre 3,6 millions d'USD dans l'aperçu), y compris une provision normale pour frais de gestion du projet; ii) les dépenses non renouvelables d'ajustement s'élèvent à 2,1 millions d'USD (contre 3 millions d'USD dans l'aperçu); et iii) en 2014, l'augmentation des charges récurrentes sera de 2 millions d'USD (contre 2,25 millions d'USD dans l'aperçu).
44. Sur le montant de 2,1 millions d'USD estimé pour les dépenses non renouvelables d'ajustement, 1,5 million d'USD concernent l'établissement, le renforcement et l'administration décentralisée des bureaux de pays du FIDA. Le solde est constitué de dépenses non renouvelables liées au recrutement de consultants chargés d'aider la direction à élaborer et mettre en œuvre des actions visant l'amélioration des procédures, la conception d'un assortiment de produits réactif et la gestion des savoirs.
45. Le budget des charges récurrentes, de 2 millions d'USD, correspond à hauteur de 1 million d'USD au coût net du personnel supplémentaire recruté pour étendre les compétences techniques internes, tandis que le solde est essentiellement consacré à la maintenance du matériel, à l'achat de licences et aux dépenses d'informatique,

ainsi qu'au coût de formations opérationnelles supplémentaires.

46. Une ventilation détaillée de ces trois catégories de coûts figure à l'annexe I, qui se limite aux recommandations se traduisant par des frais d'investissement, des dépenses renouvelables ou des charges récurrentes. Plusieurs projets d'investissement peuvent se prolonger jusqu'en 2015, ce qui entraînera des charges récurrentes (d'amortissement, avant tout) au titre de ces projets en 2015. L'annexe présente aussi le montant indicatif des charges récurrentes en 2015. Cependant, ces données n'ont aucune incidence sur la présente proposition de budget.

Coûts associés au nouveau Système prêts et dons

47. Sur la base des avis formulés par le Conseil d'administration, le système prêts et dons (SPD) actuel est en cours de remplacement. La première phase du nouveau système devrait entrer en service fin 2013. Ses coûts de fonctionnement, de maintenance et d'amortissement seront élevés.
48. Par rapport à l'estimation initiale de 3 millions d'USD présentée dans l'aperçu en même temps que les coûts de l'ENI-E, l'estimation révisée qui est proposée pour les charges récurrentes du nouveau SPD se chiffre à 2,28 millions d'USD, répartis comme suit: 750 000 USD au titre de l'amortissement (contre une estimation antérieure de 1,4 million USD, calculée sur une durée d'amortissement plus courte), 560 000 USD de dépenses de personnel, et 970 000 USD de frais récurrents d'achat de licences et de maintenance.
49. Un montant supplémentaire de 1 million d'USD est à prévoir en 2015 au titre de l'amortissement du déploiement du nouveau SPD auprès des emprunteurs. Pour la phase 2, des coûts supplémentaires de maintenance et de licences sont prévisibles mais ne sont pas encore connus.

Autres facteurs de coût

50. Dans le cadre de la planification stratégique des ressources humaines, on a évalué l'ensemble des besoins de personnel de l'organisation en établissant une distinction plus nette entre l'effectif en personnel de base assurant les fonctions permanentes 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 aura une incidence sur les dépenses, car les coûts unitaires des agents titulaires de contrats à durée déterminée, du personnel temporaire et des consultants ne sont pas les mêmes. En 2014, le coût total de cette rationalisation devrait s'élever approximativement à 300 000 USD.
51. Toujours en 2014, dans un souci de transparence, la direction continuera d'intégrer le coût des quelques agents s'acquittant de fonctions de base et dont la rémunération est encore financée au moyen de ressources ad hoc. En 2014, le coût total de cette rationalisation devrait s'élever approximativement à 170 000 USD. Ce montant ne comprend pas la régularisation, dans le cadre du budget ordinaire, de deux postes de fonctionnaires financés par des ressources supplémentaires.
52. Outre le SPD, la mise en service de nouveaux systèmes a entraîné et entraînera une augmentation sensible des frais de maintenance et d'aide aux utilisateurs, du coût d'achat de licences et de l'amortissement des dépenses d'investissement. Ces dépenses sont inscrites au budget ordinaire proposé pour l'exercice 2014, dans la continuité de l'initiative consistant à intégrer au budget ordinaire toutes les charges récurrentes afférentes aux TIC. Après absorption d'une grande partie des coûts supplémentaires d'amortissement et de maintenance imputable aux projets d'investissement passés, et intégration de tous les frais associés à l'hébergement au Centre international de calcul des Nations Unies, l'augmentation globale nette des coûts est estimée à 400 000 USD. Ce montant ne comprend pas les charges récurrentes supplémentaires liées aux TIC qui dérivent de l'exécution du plan d'action de l'ENI-E.

Facteurs de coûts liés aux prix et hypothèse relative aux taux de change

53. Le budget établi pour l'exercice 2014 tient compte des hausses de prix suivantes:
i) une augmentation globale des prix de 2,1% en raison de l'inflation touchant les coûts hors personnel, qui a été absorbée dans la proposition de budget 2014; et
ii) le 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 des primes au mérite n'ouvrant pas droit à pension. Ce coût est estimé à 330 000 USD.
54. Le taux de change retenu pour établir le budget 2014 reste inchangé par rapport à l'exercice 2013 (1 USD = 0,722 EUR).

E. Budget ordinaire net proposé pour 2014

55. Compte tenu des avis formulés par le Conseil d'administration sur l'aperçu général du budget, les estimations ont été affinées et révisées à la baisse dans la proposition de budget pour l'exercice 2014. Le montant proposé pour le budget ordinaire net se chiffre désormais à 149,64 millions d'USD, ce qui représente une augmentation nominale de 5,5 millions d'USD, soit 3,8%, par rapport à 2013.
56. L'augmentation de 5,5 millions d'USD comprend notamment: 2 millions d'USD pour les charges récurrente liées à l'ENI-E en 2014 (1,4%); une hausse de 2,28 millions d'USD pour les charges récurrentes associées au remplacement du SPD (1,6%); et un montant estimatif de 1,22 million d'USD pour couvrir les autres augmentations des coûts (0,8%).

Budget proposé pour 2014 par département

57. Le tableau 5 présente la proposition de budget pour 2014 par département.

Tableau 5
Budget ordinaire par département, 2013 et 2014
(en millions d'USD)

<i>Département</i>	<i>Approuvé en 2013</i>	<i>Proposé pour 2014</i>	<i>Variation totale</i>	<i>Variation (%)</i>
Bureau du Président et du Vice-Président	2,74	2,77	0,03	1,1
Groupe d'appui aux services institutionnels	17,47	18,18	0,71	4,1
Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources	4,08	4,14	0,06	1,5
Département de la stratégie et de la gestion des savoirs	6,32	6,60	0,28	4,4
Département gestion des programmes	72,57	73,57	1,00	1,4
Département des opérations financières	10,67	10,18	(0,49)	4,6
Département des services institutionnels	25,03	28,34	3,31	13,2
Centre de coûts de l'organisation (portion imputée aux groupes)*	2,30	2,38	0,08	3,5
Centre de coûts de l'organisation (portion non imputée aux groupes):				
- Augmentation des traitements du cadre organique en 2012 (en réserve)	0,68	0,68	0	0
- Autres coûts au niveau institutionnel	2,28	2,80	0,52	22,8
Total	144,14	149,64	5,50	3,8

* Les augmentations liées aux dépenses de recrutement et d'affectation, à l'amortissement du SPD et au coût du mécanisme de reconnaissance et de récompenses, figurant sous la rubrique du centre de coûts de l'organisation en 2014 ont été convenablement réparties entre les groupes.

58. Les raisons des variations par rapport à 2013 observées dans les montants alloués aux départements en 2014 sont exposées ci-dessous:

- a) **Bureau du Président et du Vice-Président:** l'augmentation minimale du budget du Bureau correspond à des dépenses de voyage et des dépenses hors personnel résultant du fait que le Bureau sera doté en 2014 d'un effectif complet de cadres supérieurs.
- b) **Groupe d'appui aux services institutionnels:** l'augmentation du budget du groupe s'explique essentiellement par l'intégration de l'Unité du budget et du développement organisationnel et l'allocation de ressources supplémentaires au Bureau de la déontologie et au Bureau de l'audit et de la surveillance, partiellement compensées par les économies réalisées au Bureau du Secrétaire et les réductions opérées à la Division de la communication.
- c) **Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources:** la légère hausse du budget du bureau rend compte des dépenses supplémentaires liées à la régularisation d'un poste temporaire.
- d) **Département de la stratégie et de la gestion des savoirs:** l'augmentation du budget du département est imputable aux dépenses supplémentaires entraînées par la régularisation de postes temporaires et à des charges récurrentes liées à l'ENI-E.
- e) **Département gestion des programmes:** l'augmentation du budget du département est due essentiellement à la création de deux nouveaux postes dans la Division des politiques et du conseil technique, au titre du plan d'action découlant de l'ENI-E, ainsi qu'à la régularisation de plusieurs postes temporaires, dépenses partiellement compensées par une réduction des coûts de consultants et des frais de voyage.
- f) **Département des opérations financières:** la baisse du budget du département est essentiellement attribuable à la migration de l'Unité du budget et du développement organisationnel vers le Groupe d'appui aux services institutionnels et à la suppression d'un poste au secrétariat. Cette baisse est en partie absorbée par les éléments suivants: une augmentation des dépenses de la Division du Contrôleur et des services financiers avec la création d'un poste à l'appui du SPD; la hausse des frais de voyage liés aux projets; le coût net de la régularisation de postes temporaires; et le reclassement de postes dans la Division des services de trésorerie.
- g) **Département des services institutionnels:** l'augmentation considérable du budget du département est due aux charges récurrentes au titre du nouveau SPD et de l'ENI-E, aux frais supplémentaires associés aux systèmes informatiques, notamment les frais de maintenance et le coût des licences, plus élevés, qui sont couverts par le budget ordinaire, l'absorption des coûts des systèmes informatiques antérieurement financés par des sources ad hoc, et une hausse des tarifs des services collectifs, largement supérieure à l'hypothèse de 2,1% retenue pour l'inflation.
- h) **Centre de coûts de l'organisation:** les coûts figurant sous cette rubrique sont répartis entre ceux qui peuvent être imputés aux groupes (par exemple, les dépenses de recrutement et d'affectation, l'amortissement du SPD et le coût du mécanisme de récompense et de reconnaissance) et ceux qui sont gérés au niveau central (autres charges d'amortissement, assurance maladie après la cessation de service, honoraires du Commissaire aux comptes, etc.). On n'observe pas de variation importante des coûts institutionnels qui peuvent être imputés aux groupes, étant donné que les coûts d'amortissement du nouveau SPD sont compensés par une baisse de la provision pour reclassements suite à l'audit des fonctions. L'augmentation des coûts institutionnels gérés au niveau central est principalement due à la hausse de l'amortissement des systèmes informatiques.

Budget proposé pour 2014 par groupe de résultats

59. Le tableau 6 présente une comparaison entre le budget approuvé de 2013 et le budget proposé pour 2014, par groupe de résultats. L'annexe V présente une répartition des dépenses des départements par groupe de résultats.

Tableau 6

Ventilation du budget ordinaire par groupe de résultats – 2013 et 2014 (en millions d'USD)

Groupe de résultats		Approuvé en 2013	Proposé pour 2014	2013 %	2014 %
1	Élaboration et exécution des programmes de pays	85,10	87,73	59,0	58,7
2	Concertation sur les politiques, mobilisation des ressources et communication stratégique de haut niveau	12,56	12,24	8,7	8,2
3	Gestion, réforme et administration au niveau institutionnel	34,90	37,47	24,2	25,0
4	Appui aux activités des membres relatives à la gouvernance	8,62	8,72	6,0	5,8
	Centre de coûts de l'organisation (portion non imputée aux groupes)	2,96	3,48	2,1	2,3
Total		144,14	149,64	100	100

* Ainsi que le montre le tableau 1 du résumé, du fait des ressources additionnelles provenant de l'ASAP et des fonds supplémentaires, la part du groupe 1 passera à 60,1%.

60. Pour répartir les coûts par groupe de résultats, la direction a quasiment adopté la même méthode que lors des années précédentes, si ce n'est que les charges récurrentes du projet de remplacement du SPD, qui profite essentiellement aux domaines opérationnels, ont été allouées au groupe 1, de même que les coûts supplémentaires de l'ENI-E qui peuvent être directement attribués au Département gestion des programmes. La hausse significative des autres coûts d'informatique ayant été entièrement attribuée au groupe 3, et non distribuée entre groupes comme cela avait été initialement proposé, la part du groupe 1 devrait être relativement plus modeste que l'estimation figurant dans l'aperçu. De ce fait, en 2014, le groupe 3 devrait représenter une plus large part du budget ordinaire total qu'en 2013.
61. Dans le cadre du plan d'action découlant de l'ENI-E, la direction devra rechercher les gains d'efficacité dans l'ensemble de l'organisation. Certains gains d'efficacité ne se concrétisent qu'après amélioration des processus et mise en place des nouveautés. La plupart des coûts ne relevant pas du groupe 1 tendent à être fixes à court terme et ne permettent que des gains d'efficacité limités. Les gains d'efficacité les plus importants peuvent être obtenus au moyen de la sélectivité des opérations, ou alors sur des secteurs où les coûts sont variables et dépendent du programme de prêts et dons. Cependant, si l'on opte pour la sélectivité des opérations, la part du Département gestion des programmes reculera fortement et entraînera une réduction du groupe 1, ce qui pourrait imposer de remanier entièrement le concept des groupes.
62. Les raisons précises des variations observées en 2014 dans les allocations aux groupes par rapport à 2013 sont exposées ci-dessous:
- Groupe 1:** la proposition de budget montre une légère réduction de la part des ressources totales allouée au groupe 1, de 59,0% en 2013 à 58,7% en 2014. C'est aussi légèrement inférieur au pourcentage de 59,4% estimé dans l'aperçu. Cette baisse s'explique par des hausses plus importantes que prévu dans le groupe 3 pour les raisons exposées plus loin. Cependant, malgré la diminution relative, le montant absolu des dépenses consacrées au groupe 1 a augmenté, passant de 85,10 millions d'USD à 87,73 millions d'USD.
 - Groupe 2:** la part du groupe 2 est de 8,2%, contre 8,7% en 2013 et 8,7% prévu dans l'aperçu. Ce recul s'explique par une réduction des allocations au

groupe 2 imputables au Bureau du Président et du Vice-Président, au Groupe d'appui aux services institutionnels, au Département de la stratégie et de la gestion des savoirs et au Département gestion des programmes, partiellement compensée par une augmentation de l'allocation du Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources.

- c) **Groupe 3:** le budget proposé montre une augmentation de la part des ressources totales allouée au groupe 3, qui passe de 24,2% en 2013 à 25,0% en 2014. Ce pourcentage est aussi légèrement plus élevé que la prévision de l'aperçu (24,5%). Cette progression est principalement due à l'augmentation des coûts liés à l'ENI-E et aux systèmes informatiques.
- d) **Groupe 4:** le recul enregistré par le groupe 4 est principalement dû aux économies réalisées par le Bureau du Secrétaire et par le Bureau du Président et du Vice-Président, et au nouveau classement des dépenses du Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources dans le groupe 2.
63. Même si la part du groupe 1 et celle du Département gestion des programmes reculent toutes les deux en 2014 pour les raisons exposées ci-dessus, il convient de noter que, comme il apparaît au tableau 1, la part totale du groupe 1 dans le budget brut – qui inclut l'augmentation des ressources budgétaires liée au surcroît de travail découlant des activités au titre des fonds supplémentaires et de l'ASAP – passe à 60,1%.

Budget proposé pour 2014 par grande catégorie de dépenses

64. Le tableau 7 ventile par grande catégorie de dépenses le budget proposé pour l'année en cours. L'annexe VI analyse le budget proposé pour 2014 par catégorie de dépenses et par département.

Tableau 7

Analyse du budget par grande catégorie de dépenses, 2013 et 2014 (en millions d'USD)

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Montant approuvé 2013</i>	<i>Montant proposé 2014</i>	<i>Variation totale</i>	<i>Variation (%)</i>
Personnel	91,41	93,20	1,79	2,0
Consultants	21,54	22,43	0,89	4,1
Frais de mission	10,36	9,23	(1,13)	(10,9)
Dépenses TIC hors personnel	4,00	5,54	1,54	38,5
Autres dépenses	16,83	19,24	2,41	14,3
Total	144,14	149,64	5,50	3,8

65. L'augmentation des dépenses de personnel en 2014 par rapport à 2013 est imputable à l'accroissement des effectifs lié au plan d'action de l'ENI-E, au nouveau SPD et au coût de la régularisation des postes, compensés par la diminution des effectifs résultant du SWP pour 2014.
66. L'accroissement des dépenses de consultants est en partie attribuable aux services de consultants en informatique au titre de l'ENI-E; à l'affectation plus appropriée des catégories non essentielles de personnel temporaire; et à des reclassements entre les budgets voyages et consultants de certaines divisions du Département gestion des programmes afin de mieux refléter la destination effective des dépenses. Ces hausses ont été contrebalancées par l'impact de la régularisation du personnel temporaire et par les économies découlant de la meilleure gestion du coût des consultants.
67. La baisse des dépenses de voyages s'explique principalement par le reclassement de ces dépenses dans certaines divisions du Département gestion des programmes,

comme il est mentionné ci-dessus, et elle est en partie compensée par l'augmentation des frais de déplacement à l'appui des bureaux de pays du FIDA.

68. La hausse notable des dépenses d'informatique hors personnel est due aux coûts supplémentaires résultant du plan d'action de l'ENI-E et du nouveau SPD, ainsi qu'à l'impact de l'inscription de toutes les dépenses d'informatique au budget ordinaire.
69. L'importante augmentation des autres dépenses correspond principalement aux charges d'amortissement du nouveau SPD ainsi qu'à la hausse des charges d'amortissement au titre des dépenses d'investissement passées, aux dépenses supplémentaires de formation liées à l'ENI-E, au reclassement des honoraires d'audit du poste des dépenses de consultants à celui des autres dépenses, et au coût d'autres programmes prioritaires au niveau de l'institution.

F. Budget brut proposé pour 2014

70. Le FIDA exécute et gère pour le compte de tiers un certain nombre d'opérations qui, bien qu'elles soient externes, sont complémentaires de son programme de prêts et dons. Ces opérations sont financées par des fonds supplémentaires et complémentaires. 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 et complémentaires.
71. Le budget brut proposé pour 2014, qui se monte à 155 millions d'USD, comprend une enveloppe de 5,36 millions d'USD destinée à la prise en charge des activités relevant des fonds supplémentaires et complémentaires. Le tableau 8 présente un résumé du budget ordinaire brut et net.

Tableau 8

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

Catégorie de dépenses	2013	2014
Budget brut	149,43	155,0
Coût des activités financées par des fonds supplémentaires	(5,29)	(5,36)
Budget net	144,14	149,64

Ratio d'efficience

72. Jusqu'à la fin de la huitième reconstitution, le ratio d'efficience était calculé en divisant le montant effectif des dépenses administratives par le montant du programme de prêts et dons (non compris les fonds gérés par le FIDA). Sur la base du budget ordinaire proposé et du programme de prêts et dons prévu pour 2014, le ratio ainsi calculé s'établit à 14,1%. Dans le cadre de FIDA9, le suivi de cette mesure traditionnelle de l'efficience sert uniquement à des fins d'information. Elle a en effet été remplacée par de nouvelles mesures de l'efficience, exposées ci-dessous. C'est pourquoi ce ratio ne figure pas dans le tableau 9 ci-après.
73. Pour la période de FIDA9, un nouveau ratio d'efficience 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'efficience pour 2014 est de 12,1% sur la base du budget ordinaire proposé, y compris le montant estimatif des commissions de gestion, soit 155 millions d'USD, et d'un programme de prêts et dons en augmentation, d'une valeur de 1,285 milliard d'USD. Ce ratio est appelé "ratio d'efficience 1" dans le tableau 9.
74. 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, et que l'ensemble de la composante prêts et dons

atteindra 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 9, le ratio d'efficacité moyen pour les trois années de la période de FIDA9 est de 12,8%, ce qui est en accord avec l'objectif de 12,5% fixé a posteriori.

75. 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 du travail accompli par le FIDA avec le budget proposé. Le ratio d'efficacité 2 s'établit à 5,9% en moyenne sur l'ensemble de la période de FIDA9.

Tableau 9
Ratios d'efficacité
(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	828	997	1 042	891	1 060	1 049	3 000
Autres fonds gérés par le FIDA	166	261	188	122	225	225	572
Total programme de prêts et dons (autres fonds compris)	994	1 258	1 230	1 013	1 285	1 274	3 572
Cofinancement ^a	1 445	985	871	1 304	1 471	1 453	4 228
Total du programme de travail	2 439	2 243	2 101	2 317	2 756	2 727	7 800
Budget ordinaire	116,5	135,1	138,3	141,0	149,6	151,5	442,0
Coût de l'appui aux activités financées par des fonds supplémentaires	5,2	3,5	1,6	5,3	5,4	5,5	16,2
Total des coûts	121,7	138,6	139,9	146,3	155,0	157,0	458,3
Ratio d'efficacité 1: par rapport au programme de prêts et dons y compris les autres fonds gérés par le FIDA ^b	12,2%	11,0%	11,4%	14,4%	12,1%	12,3%	12,8%
Ratio d'efficacité 2: par rapport au programme de travail	5,0%	6,2%	6,7%	6,3%	5,6%	5,8%	5,9%

^a Les montants indiqués comme cofinancements ainsi que les autres fonds gérés par le FIDA correspondent à l'objectif de 1,6 pour le programme de prêts et dons 2013-2015.

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

G. Budget d'investissement et dépenses non renouvelables pour 2014

76. **Budget d'investissement demandé pour 2014.** Le budget d'investissement proposé pour 2014 s'élève à 5,4 millions d'USD, dont 2,3 millions pour les dépenses normales d'équipement informatique, qui comprennent le remplacement et la

modernisation programmés du matériel, et 3,1 millions pour les équipements informatiques spécifiquement liés au plan d'action de l'ENI-E (tableau 10).

Tableau 10
Budget d'investissement demandé pour 2014
(en milliers d'USD)

	<i>Budget proposé pour 2014</i>
Initiatives concernant les TIC	
Réforme des ressources humaines	400
Efficience institutionnelle	787
Gestion des savoirs	613
Infrastructures informatiques	497
Sous-total	2 297
Projets TIC en relation avec l'ENI-E	3 091
Total	5 388

77. Le poste efficience institutionnelle des initiatives relatives aux TIC figurant ci-dessus concerne principalement l'efficience administrative, tandis que les projets TIC en relation avec l'ENI-E visent essentiellement l'efficience opérationnelle. Les dépenses d'informatique relatives à la gestion des savoirs (613 000 USD) constituent un poste distinct.

Initiatives approuvées (2008-2013)

78. Le budget d'investissement cumulatif approuvé pour la période 2008-2013 s'élève à quelque 32 millions d'USD. Ce chiffre comprend un montant de 15,76 millions d'USD affecté au projet de remplacement du Système prêts et dons. Abstraction faite de cette dépense, le montant du budget d'investissement annuel ordinaire est compris entre 3 millions d'USD et 5 millions d'USD; les technologies de l'information constituent le principal poste de ce budget. Les dépenses d'investissement approuvées jusqu'à maintenant sont résumées dans un tableau figurant à l'annexe X.

Dépenses non renouvelables d'ajustement pour 2014

79. En outre, une allocation est demandée pour financer des dépenses d'ajustement non renouvelables d'un montant de 2,1 millions d'USD, ces crédits étant principalement destinés à couvrir 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'efficience institutionnelle. Ces dépenses extraordinaires permettront de renforcer encore la présence dans les pays et d'exécuter le programme avec plus d'efficience. Leur ventilation détaillée figure à l'annexe I.

Deuxième partie – 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

80. Le présent document propose le programme de travail et budget pour 2014 et un plan indicatif pour 2015-2016 du Bureau indépendant de l'évaluation (IOE). Conformément à la Politique révisée de l'évaluation au FIDA, le budget administratif d'IOE et le budget administratif du FIDA sont préparés indépendamment l'un de l'autre³. 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.
81. 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"⁴. 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.
82. L'aperçu général du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2014 et le plan indicatif pour 2015-2016 d'IOE ont été examinés par le Comité de l'évaluation à sa soixante-dix-septième session, tenue en juin 2013, ainsi que par le Comité d'audit et le Conseil d'administration en septembre 2013. Après des discussions plus approfondies avec le Comité de l'évaluation à sa soixante-dix-neuvième session, au début du mois d'octobre 2013, la proposition de programme de travail et budget d'IOE axé sur les résultats pour 2014 et le plan indicatif pour 2015-2016 seront examinés par le Comité d'audit en novembre 2013 et par le Conseil d'administration à sa cent dixième session, en décembre 2013, avec 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

83. 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:
- l'importance des activités de partage des savoirs, d'information et de communication menées sans relâche et de manière intensive auprès de la

³ 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'une de l'autre."

⁴ Voir le procès-verbal de la cent septième session du Conseil d'administration, paragraphe 29.

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 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

84. IOE vit une période de transition depuis le départ de son ancien directeur à la fin du mois d'octobre 2012. Durant 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.
 - 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.
85. 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:
- Achèvement de l'évaluation au niveau de l'institution 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 de l'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 a accueilli 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.
86. 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

87. Le tableau ci-après 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	Crédits 2012 utilisés (en USD)	Budget 2013 approuvé	Crédits 2013 engagés fin septembre (en USD)*	Crédits utilisés en fin d'exercice 2013 (projection)
Frais de voyage du personnel	350 000	323 817	330 000	359 391	380 000
Rémunération des consultants	1 431 000	1 469 467	1 525 362	1 576 864	1 590 000
Frais de voyage et indemnités des consultants	350 000	354 760	352 007	398 463	405 000
Activités d'apprentissage dans les pays à l'occasion des EPP	25 000	24 670	30 000	36 257	45 000
Diffusion des résultats des évaluations, formation du personnel et autres coûts	133 474	92 669	109 342	138 869	160 000
Dépenses hors personnel	2 289 474	2 265 383	2 346 711	2 509 844	2 580 000
Dépenses de personnel	3 734 530	3 575 753	3 667 268	3 197 821	3 243 821
Total	6 024 004	5 841 136	6 013 979	5 707 665	5 823 821
% de crédits utilisés		96,96%			96,8%

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

88. 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 5,71 millions d'USD fin septembre, 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 5,82 millions d'USD, soit 96,8% du montant total approuvé.
89. Les dépenses de personnel sont inférieures au montant inscrit au budget, ce qui s'explique par les vacances de poste au sein d'IOE. 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

90. 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.
91. 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 d'évaluation. Les activités financées satisfont aux critères d'admissibilité établis pour le FIDA conformément au Bulletin du Président sur les Directives concernant l'utilisation de 3% des crédits reportés (PB/2012/06), en date du 11 mai 2012. À la fin du mois de septembre, environ 179 200 USD avaient été dépensés afin de financer les activités suivantes:
- 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

92. 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)⁵. 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).
93. 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.
94. Depuis 2010, IOE poursuit deux objectifs stratégiques⁶, 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 bénéficiaires⁷. 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 (S&E)⁸.
95. On trouvera à l'annexe III un récapitulatif des objectifs stratégiques d'IOE, des résultats de gestion de la division (DMR) 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

96. 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

⁵ C'est-à-dire les années 2013 à 2015.

⁶ 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.

⁷ Les bureaux 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).

⁸ 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.

97. 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).
98. 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 fournir des indications permettant de définir de façon encore plus précise le rôle du Fonds et les approches à retenir dans ce type de contexte national.
99. 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. Le Conseil a souligné combien il était important que l'ENI sur les reconstitutions du FIDA soit également examinée par la Consultation.
100. Il est essentiel 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.
101. Compte tenu de cette suggestion, et après avoir consulté de nouveau la direction du FIDA et s'être entendu avec le Conseil d'administration en septembre, IOE a intégré 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 pastoral⁹ 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.

102. 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 l'hypothèse basse 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) a été intégrée au plan prévisionnel indicatif pour 2015-2016.
103. 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.

⁹ Des discussions sont en cours afin que cette synthèse soit élaborée conjointement avec le Bureau de l'évaluation de la FAO.

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	RARI 2 ENI (ENI sur la Politique révisée du FIDA 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	7 EPP (Chine, État plurinational de Bolivie, 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 tous les rapports d'achèvement de projet (RAP) disponibles dans l'année 8 EvPP^a 1 évaluation de l'impact d'un projet financé par le FIDA (projet à déterminer) ^b
	DMR 4: développement de la méthodologie	Publication de la deuxième édition du Manuel de l'évaluation
	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 Conseil des gouverneurs et à FIDA10, à toutes les sessions du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration ainsi qu'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	2 synthèses d'évaluations: engagement du FIDA dans les pays à revenu intermédiaire; et développement pastoral
	DMR 7: communication et diffusion systématiques des enseignements et bonnes pratiques dégagés des évaluations	Participation à des instances internes (OSC, OMC, équipe de direction du FIDA, 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 organisées 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.

^a 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.

^b 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: OSC = Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques; OMC = Comité de gestion des opérations; EGPP = équipe de gestion du programme de pays; ECG = Groupe de coopération pour l'évaluation; NONIE = Réseau des réseaux sur les évaluations d'impact; et DDC = Direction du développement et de la coopération de la Confédération suisse.

VI. Enveloppe de ressources pour 2014

A. Ressources en personnel

104. 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.

105. 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. À noter que, grâce à la modification de la structure par grade, des économies ont pu être réalisées en termes de dépenses de personnel. L'annexe VI présente les ressources humaines nécessaires et les modifications éventuelles proposées pour 2014.

B. Projet de budget

106. **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.
107. 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.
108. **Facteurs de coût.** Les principaux facteurs de coût pris en considération pour le budget 2014 sont: i) l'effet de l'inflation sur les coûts hors personnel; et ii) l'augmentation des frais de voyage découlant d'une hypothèse de hausse des prix supérieure à l'inflation moyenne.
109. **Hypothèse budgétaire.** Les paramètres sur lesquels IOE se fonde pour arrêter son budget pour 2014 sont proposés par l'Unité du budget et du développement organisationnel, 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) en 2014, pas d'augmentation des salaires du personnel du cadre organique et des services généraux; et iii) taux de change de 0,72 EUR pour 1 USD – le taux de 2013 étant conservé pour 2014.
110. Le budget total d'IOE pour 2014 (incluant les dépenses de personnel et hors personnel) est présenté au regard de trois critères: i) les catégories d'activités d'évaluation à effectuer (tableau 3); ii) les catégories de dépenses (tableau 4); et iii) les deux objectifs stratégiques (tableau 5).
111. 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'elle apporte aux changements et améliorations institutionnels. 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	410 000
EPP	1 300 000	760 000
Validation de rapports d'achèvement de projet (VRAP)	30 000	50 000
EvPP	200 000	230 000
Évaluation d'impact	0*	210 000
Synthèses d'évaluations	50 000	120 000
Deuxième édition du Manuel de l'évaluation	0	150 000
Communication, diffusion des résultats d'évaluation, partage des savoirs, activités de partenariat	108 000	198 000
Développement de la capacité d'évaluation, formation et autres coûts	78 711	117 992
Total des dépenses hors personnel	2 346 711	2 395 992
Dépenses de personnel	3 667 268	3 586 690
Total	6 013 979	5 982 682

* 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.

112. 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 à l'occasion des EPP 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.
113. 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 national¹⁰, 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 des membres du personnel du FIDA. À cet égard, des efforts supplémentaires seront déployés afin de réaliser les évaluations, entre autres, de manière conjointe, ce qui permettra de partager les coûts des consultants. Enfin, les tableaux 3 et 4 montrent que les dépenses de personnel diminuent. Cela s'explique par: i) l'évolution de la structure par grade, comme indiqué aux

¹⁰ Autrement dit, des consultants qui sont établis dans la région ou le pays où une évaluation de projet ou une EPP va être réalisée. En outre, IOE s'attachera de manière systématique à augmenter encore le nombre de consultantes.

paragraphe 25 et 26; et ii) le fait qu'aucune augmentation des salaires n'est prévue. Les économies ainsi réalisées ont été en partie affectées à des coûts hors personnel afin de renforcer et de développer l'ENI sur l'engagement du FIDA dans les États fragiles et la synthèse d'évaluations sur les pays à revenu intermédiaire, compte tenu de la priorité accordée par le Conseil à ces évaluations.

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

<i>Catégorie de dépenses</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	1 465 000
Frais de voyage et indemnités des consultants	352 007	395 000
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	155 992
Total des dépenses hors personnel	2 346 711	2 395 992
Dépenses de personnel	3 667 268	3 586 690
Total	6 013 979	5 982 682

114. 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 VII. 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 (activité qui contribuera à la réalisation de l'objectif stratégique 2).
115. 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	4 358 525	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	1 624 157	27
Total	6 013 979	100	5 982 682	100

116. Le budget proposé pour 2014 est de 5,98 millions d'USD, contre 6,01 millions d'USD en 2013, soit une diminution de 0,5%. 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.

Troisième partie – Rapport de situation sur l’Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés pour 2013

I. Introduction

117. L'objectif du présent rapport de situation pour 2013 est:

- d'informer le Conseil d'administration sur l'état d'avancement de l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés (Initiative PPTE) et sur la participation du FIDA à cette initiative; et
- d'inviter le Conseil d'administration à approuver la présentation, pour information, du contenu du présent rapport de situation à la prochaine session du Conseil des gouverneurs.

II. État d'avancement de la mise en œuvre de l’Initiative PPTE

118. Depuis la mise en place de l'Initiative PPTE, des progrès notables ont été accomplis dans l'application des allègements de dette. Près de 93% des pays admis à en bénéficier (35 sur 39) ont franchi le point de décision, ce qui leur permet de prétendre à une aide au titre de cette initiative. Trente-quatre pays ont désormais atteint le point d'achèvement, et un seul en est au stade intermédiaire entre le point de décision et le point d'achèvement (voir le tableau ci-après). Ces trois dernières années, le rythme de passage du stade intermédiaire au point d'achèvement s'est accéléré grâce aux progrès accomplis par les pays en ce qui concerne la mise en œuvre de leurs programmes macroéconomiques et de leurs stratégies de réduction de la pauvreté. Depuis décembre 2010, la République démocratique du Congo, la République togolaise, la République de Guinée-Bissau et l'Union des Comores ont toutes les quatre atteint le point d'achèvement; le FIDA a engagé le processus d'allègement de leur dette convenu au point de décision, conjointement avec l'allègement supplémentaire approuvé à la session de décembre 2011 une fois le point d'achèvement atteint.

119. Le maintien de la dette à un niveau soutenable au-delà du point d'achèvement demeure un sujet de préoccupation, en particulier dans le contexte de la crise financière actuelle. Les analyses de la soutenabilité de la dette confirment que les pays qui ont franchi le point d'achèvement ont un endettement plus viable que les autres PPTE et même que les pays ne bénéficiant pas de l'Initiative PPTE. Mais la soutenabilité de leur endettement demeure précaire face aux chocs et est très sensible aux conditions auxquelles sont souscrits les nouveaux emprunts. Selon les dernières analyses de la soutenabilité de la dette, environ 40% seulement des PPTE ayant franchi le point d'achèvement présentent aujourd'hui un faible risque de surendettement, et le nombre de ceux pour lesquels ce risque est jugé élevé est en augmentation. Cette situation souligne la nécessité pour les PPTE qui ont franchi le point d'achèvement d'appliquer des politiques d'emprunt judicieuses et de renforcer leurs capacités en matière de gestion de la dette publique. Une action est en cours pour assurer un suivi de l'allègement de la dette accordé par l'ensemble des créanciers multilatéraux qui se sont engagés à participer à l'Initiative PPTE. D'après l'enquête annuelle la plus récente de la Banque mondiale, le FIDA continue à appuyer cette action en participant au Cadre pour la soutenabilité de la dette, en communiquant l'ensemble des données dont il dispose sur l'endettement et en assurant la liaison avec la Banque mondiale et les banques régionales de développement.

III. Coût total de l'Initiative PPTE à la charge du FIDA

120. En valeur actuelle nette (VAN), le coût total de la participation du FIDA à toutes les phases de l'Initiative PPTE¹¹ est actuellement estimé à 310,4 millions de DTS (équivalant approximativement à 476,7 millions d'USD), ce qui correspond en valeur nominale à un coût de l'ordre de 446,0 millions de DTS (soit environ 684,9 millions d'USD)¹². Ce niveau estimatif pourrait être revu à la hausse si des retards supplémentaires étaient pris par les pays pour parvenir au point de décision et au point d'achèvement, si la situation économique se dégradait ou si les taux d'escompte demeuraient bas. Pour l'année 2012, le coût total des allègements de dette est estimé à 34,5 millions d'USD.

IV. Engagements du FIDA à ce jour

121. À ce jour, le FIDA a consenti les allègements requis à l'ensemble des 35 PPTE qui ont atteint le point de décision. Ces engagements totalisent jusqu'ici 247,15 millions de DTS en VAN (soit approximativement 379,57 millions d'USD), ce qui correspond en valeur nominale à un allègement du service de la dette de 371,8 millions de DTS (soit approximativement 571,0 millions d'USD).

V. Allègements de dette accordés

122. Au 30 septembre 2013, le FIDA a accordé aux 34 pays parvenus au point d'achèvement des allègements de dette d'un montant total de 405,8 millions d'USD.

États membres du FIDA relevant de l'Initiative PPTE, en fonction du stade atteint

<i>Pays au point d'achèvement (34)</i>	<i>Pays au point de décision (1)</i>	<i>Pays en amont du point de décision (3)</i>
Bénin	Tchad	Érythrée
Bolivie (État plurinational de)		Somalie
Burkina Faso		Soudan
Burundi		
Cameroun		
Comores		
Congo		
Côte d'Ivoire		
Éthiopie		
Gambie		
Ghana		
Guinée		
Guinée-Bissau		
Guyana		
Haïti		
Honduras		
Libéria		
Madagascar		
Malawi		
Mali		
Mauritanie		
Mozambique		
Nicaragua		
Niger		
Ouganda		
République centrafricaine		
République démocratique du Congo		
République-Unie de Tanzanie		
Rwanda		
Sao Tomé-et-Principe		
Sénégal		
Sierra Leone		
Togo		
Zambie		

¹¹ La participation du FIDA couvre tous les pays admis à bénéficier de l'Initiative PPTE, y compris ceux qui ne sont pas encore parvenus au point de décision et qui ont confirmé leur participation à l'Initiative.

¹² Estimations calculées sur la base des taux de change en vigueur au 30 septembre 2013.

VI. Financement des allégements de dette

123. Le FIDA finance sa participation à l'Initiative PPTE en mobilisant des contributions extérieures (qui lui sont versées soit directement, soit par l'intermédiaire du Fonds fiduciaire PPTE administré par la Banque mondiale) et ses ressources propres. Les contributions extérieures (versées ou promises) s'élèvent à environ 282,4 millions d'USD (63,5% du total). Les contributions du FIDA sur ses ressources propres représentent un montant d'environ 154,7 millions d'USD (34,8%) pour ce qui est des transferts effectués en 1998, 1999 et 2002, tels qu'approuvés par le Conseil d'administration, et des transferts supplémentaires effectués en 2007, 2010, 2012, et janvier et juillet 2013. Le solde a été couvert grâce au produit du placement du reliquat du Fonds fiduciaire du FIDA pour l'Initiative PPTE. Fin septembre 2012, le solde du Fonds fiduciaire du FIDA pour l'Initiative PPTE était de 8,0 millions d'USD.
124. Afin d'atténuer les répercussions des allégements de dette sur les ressources dont dispose le FIDA pour accorder de nouveaux prêts et dons, les États membres ont avalisé l'accession officielle du FIDA au Fonds fiduciaire PPTE administré par la Banque mondiale. Un accord à ce sujet a été conclu lors de la réunion sur l'Initiative PPTE et son financement tenue à Washington le 19 novembre 2006. Les participants ont reconnu que cette décision viendrait alourdir les besoins de financement globaux du Fonds fiduciaire PPTE. Une fois l'accord de don signé, le FIDA a reçu en octobre 2007 le premier transfert provenant du Fonds fiduciaire PPTE (104,1 millions d'USD). D'autres accords de don ont suivi en mai 2009, janvier et décembre 2011, et septembre 2013, représentant à ce jour un montant total de 210,9 millions d'USD.
125. Tout en veillant, en priorité, au financement adéquat du Fonds fiduciaire PPTE, la direction continuera aussi à encourager les États membres du FIDA à fournir directement des ressources supplémentaires au Fonds pour aider celui-ci à financer sa participation à l'Initiative PPTE.

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

I. Application du SAFP en 2013

126. En 2013, durant la première année de la période d'allocation 2013-2015, qui coïncide avec la période de la neuvième reconstitution des ressources, 98 États membres ont reçu des allocations au titre du système d'allocation fondé sur la performance (SAFP), en fonction des activités des projets prévues par les divisions régionales dans le cadre des programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP). Afin de faciliter leur gestion pendant la période triennale, les allocations ont été plafonnées au niveau du financement prévu pour les pays qui ne devraient utiliser qu'une partie de leur allocation potentielle. Cette mesure devrait permettre de réduire le recours aux réaffectations en 2015 et de disposer de paramètres de planification mieux adaptés pour d'autres pays.
127. Dans ces conditions, suivant la méthodologie du SAFP, les notes finales – fondées sur les notes des pays pour 2012 – ont été communiquées pour 2013, ainsi que l'allocation globale par pays pour la période triennale. Par suite de l'évolution vers des allocations uniformes, les données ont fait l'objet d'un examen et d'une recherche des méthodes optimales au plan interrégional, afin de garantir la cohérence des évaluations et, de ce fait, la méthode de notation des indicateurs de performance du secteur rural a été améliorée.
128. En mai 2013, le FIDA a accueilli le groupe de travail des banques multilatérales de développement (BMD) sur l'allocation fondée sur la performance. La Banque africaine de développement (BAfD), la Banque asiatique de développement (BAD), la Banque de développement des Caraïbes (CARIBANK) et l'Association internationale de développement (IDA) ont fait des exposés sur des questions concernant l'allocation fondée sur la performance qui ont été soulevées et traitées durant leurs processus de reconstitution, en cours (BAfD et IDA) ou achevés (BAD, CARIBANK). Les membres du groupe de travail du Conseil d'administration sur le SAFP ont assisté à la réunion afin d'avoir des éléments d'information sur les approches adoptées par d'autres BMD et institutions financières internationales. Il est prévu que le groupe de travail se réunira à nouveau le 9 décembre 2013.

II. Mise à jour des notes de pays pour 2013 et allocations par pays pour 2013-2015

129. Au quatrième trimestre de 2013, les données actualisées sur la performance, tant du portefeuille que du secteur rural, ont été communiquées, et la mise à jour des notes de pays pour 2013 a commencé. Les données actualisées seront prises en compte pour établir les notes définitives de pays pour 2013 et les allocations par pays pour 2013-2015, qui seront soumises en décembre au Conseil d'administration, puis rendues publiques sur le site du FIDA (www.ifad.org/operations/pbas), conformément aux procédures agréées pour la diffusion des informations sur le SAFP. Comme pour la période d'allocation précédente, les allocations fournies pour 2013 et 2014 sont finales, alors que les notes pour 2015 sont provisoires et susceptibles d'être modifiées en fonction de la variation des notes de pays annuelles.

Cinquième partie – Recommandations

130. En application de la section 2 b) de l'article 7 de l'Accord portant création du FIDA, il est recommandé que le Conseil d'administration:
- approuve le programme de travail pour 2014 d'un montant de 700 millions de DTS (soit 1 060 millions d'USD), englobant un programme de prêts de 667 millions de DTS (soit 1 010 millions d'USD) et un programme brut de dons de 50 millions d'USD. Il est proposé que le niveau de ce programme de travail soit approuvé à des fins de planification et qu'il soit ajusté dans le courant de 2014 en fonction du montant de ressources disponible.
131. En application de la section 10 de l'article 6 de l'Accord portant création du FIDA et de l'article VI du Règlement financier du FIDA, il est recommandé que le Conseil d'administration:
- soumette au Conseil des gouverneurs, à sa trente-septième session, le budget administratif comprenant, premièrement, le budget ordinaire du FIDA pour 2014 d'un montant de 149,64 millions d'USD; deuxièmement, le budget d'investissement du FIDA pour 2014 d'un montant de 5,4 millions d'USD; troisièmement, le budget non récurrent du FIDA pour 2014 d'un montant de 2,1 millions d'USD; et, quatrièmement, le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2014 d'un montant de 5,98 millions d'USD.
132. Il est recommandé que le Conseil d'administration présente le contenu du rapport de situation sur la participation du FIDA à l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés à la trente-septième session du Conseil des gouverneurs, pour information.
133. Il est recommandé que le Conseil d'administration présente à la trente-septième session du Conseil des gouverneurs, en 2014, un rapport de situation sur la mise en œuvre du système d'allocation fondé sur la performance établi sur la base du rapport fourni en quatrième partie du présent document et de son additif contenant les notes de pays pour 2013 et les allocations pour 2013-2015.

Projet de résolution .../XXXVII**Budget administratif comprenant les budgets ordinaire, d'investissement et non récurrent du FIDA pour 2014 et le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2014****Le Conseil des gouverneurs du FIDA,**

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

Notant que, à sa cent dixième session, le Conseil d'administration a examiné et approuvé un programme de travail du FIDA pour 2014 s'élevant à 700 millions de DTS (1 060 millions d'USD), soit un programme de prêts de 667 millions de DTS (1 010 millions d'USD) et un programme brut de dons de 50 millions d'USD;

Ayant pris connaissance de l'examen effectué par le Conseil d'administration, à sa cent dixième session, des budgets ordinaire, d'investissement et non récurrent du FIDA proposés pour 2014 et du budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2014;

Approuve le budget administratif, comprenant: premièrement, le budget ordinaire du FIDA pour 2014 d'un montant de 149,64 millions d'USD; deuxièmement, le budget d'investissement du FIDA pour 2014 d'un montant de 5,4 millions d'USD; troisièmement, le budget non récurrent du FIDA pour 2014 d'un montant de 2,1 millions d'USD; et quatrièmement, le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2014 d'un montant de 5,98 millions d'USD, tels qu'ils figurent dans le document GC 37/XX, déterminés sur la base d'un taux de change de 0,72 EUR pour 1,00 USD; et

Décide que, si la valeur moyenne du dollar des États-Unis en 2014 s'écartait du taux de change de l'euro utilisé pour calculer le budget, le montant total en dollars des États-Unis de l'équivalent des dépenses en euros dans le budget serait ajusté dans la proportion de l'écart entre le taux de change effectif de 2014 et le taux de change budgétaire.

Actions proposées et incidences sur les coûts en réponse aux recommandations de l'ENI-E

	Recommandation de l'ENI-E	Action proposée	Avantages	Incidences sur les coûts 2014		Incidences sur les coûts 2015		
				Dépenses d'ajustement non renouvelables	Dépenses d'investissement	Coûts récurrents	Incidence 2015	Surcroît de coûts récurrents 2015
1	Développer, en tant que de besoin, les bureaux de pays et renforcer leur capacité par le recrutement de fonctionnaires présents dans le pays et d'assistants	Recruter des CAPP et des APP supplémentaires	- Meilleur soutien sur le terrain et meilleur efficacité. - Amélioration de la durabilité du projet. Abaissement des coûts de personnel à moyen terme, le personnel des bureaux de pays assumant davantage de responsabilités dans les programmes et les projets.			150 000	250 000	
2	Rationaliser le recours aux consultants par le recrutement au sein de PTA de personnel spécialisé supplémentaire afin de renforcer la capacité technique interne d'apporter un appui sur le terrain durant la conception et la supervision du projet	Transformation de postes de consultant en postes de personnel.	- Meilleure qualité de l'appui technique et préservation des connaissances institutionnelles, malgré une augmentation à court terme des coûts récurrents. - Domaines thématiques possibles : suivi-évaluation, chaînes de valeur du secteur privé, pêcheries, concertation au niveau national, jeunesse, associations paysannes post-récolte, droits de propriété foncière.			850 000		
3	Élaborer une base de données plus robuste avec un tableau de bord de gestion montrant l'état d'avancement du programme de travail, utilisé comme outil d'analyse de la charge de travail	Offrir à la direction un guichet unique d'informations actualisées sur PSD.	- Répartition plus efficace de la charge de travail. - Gains d'efficacité sur les coûts de personnel à moyen terme grâce à l'automatisation de la disponibilité et du traitement des données.		300 000	100 000		60 000
4	Élaborer et mettre en œuvre des instruments plus souples pour les PRI	Savoir-faire supplémentaire pour définir des instruments répondant aux besoins des PRI.	- Une participation plus réactive dans les PRI permettrait de développer le programme de travail dans ces pays et d'améliorer l'efficacité globale du FIDA.	200 000				
5	Mise en œuvre du cadre et du plan de gestion des savoirs, y compris les incitations pour la participation du personnel	Dépenses de consultants non renouvelables pour lancer et mettre en œuvre un cadre et un plan de gestion des savoirs.	- Renforcement de l'aptitude du FIDA à intégrer la gestion des savoirs dans tous les aspects de ses opérations. - À moyen terme, meilleure efficacité de la conception et de l'exécution des opérations du FIDA, conduisant à des gains d'efficacité dans le programme de travail.	100 000				
6	Examiner et actualiser les directives du FIDA concernant les COSOP axés sur les résultats, et notamment les critères permettant de se prononcer sur la nécessité d'un COSOP axé sur les résultats, par exemple pour des programmes de pays restreints	Améliorer le savoir-faire pour la révision des principes directeurs relatifs à l'amélioration des directives des COSOP selon les recommandations de l'ENI-E.	- Renforcement des COSOP axés sur les résultats en temps qu'instrument de concertation et d'alignement sur les stratégies de pays, indispensable à la transposition à plus grande échelle. À moyen terme, meilleure efficacité de la conception, de la mise en œuvre et de la reproduction à plus grande échelle des opérations du FIDA, pour une amélioration de l'efficacité institutionnelle.	100 000				
7	Réviser le processus d'AQ; participation précoce du personnel chargé de l'AQ	Modifier le processus d'AQ pour l'intégrer à un stade plus précoce de l'élaboration des projets. Coûts de consultants.	- Meilleure conception au point d'entrée pour présentation à OSC, afin de lui permettre de prendre des mesures correctrices en amont. - Amélioration de la qualité, et exécution plus efficace des projets avec, à la clé, un abaissement des coûts de démarrage et de mise en œuvre des projets.			100 000		
8	Intensifier les programmes de formation du personnel dans les domaines de la supervision des projets, de la gestion financière, etc.	Formation du personnel de CPP, bureaux de pays et gestion financière.	- Amélioration des qualifications du personnel et de l'exécution des programmes. - Exécution plus efficace du soutien du FIDA, pouvant conduire à des gains d'efficacité à moyen terme.			300 000		
9	Préparer et soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un examen de la Politique et stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays	Coût initial de décentralisation des services d'appui administratif de bureaux de pays pour les sites existants et futurs de bureaux de pays (coûts de personnel essentiellement). Création de 10 nouveaux bureaux de pays, sous réserve de l'examen et de l'approbation, par le Conseil, de la Politique et stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays	- Un appui renforcé aux programmes et une meilleure exécution des programmes peuvent produire d'importants gains d'efficacité dans ces pays.	1 500 000				

10	Examiner et modifier les principaux processus opératoires en vue d'améliorer l'efficacité	Examen, par un consultant, des processus opératoires du FIDA pour recenser les gains d'efficacité possibles	- À moyen terme, la rationalisation des processus produira des gains d'efficacité, car les processus à forte intensité de main-d'œuvre seront plus automatisés et moins coûteux.	200 000			
11	Intégrer les plateformes TIC centrales (Oracle PeopleSoft ERP, Agile Open Source et Microsoft)	Intégration des systèmes – recours à un consultant pour le développement informatique.	- L'amélioration de l'accès à l'information renforcera le processus de prise de décision de la direction. - Les coûts de personnel diminueront lorsque les processus laborieux et consommateurs de temps seront automatisés.	200 000			40 000
12	Moderniser les systèmes logiciels du FIDA pour permettre d'apporter aux bureaux de pays un appui administratif plus efficace et plus efficient	Actualiser l'environnement informatique pour permettre la pleine intégration des bureaux de pays dans PeopleSoft.	- Un appui plus efficient aux bureaux de pays favorisera l'efficacité et l'efficacité de l'exécution des programmes du FIDA.	760 000	200 000		152 000
13	Mettre en œuvre des systèmes de TIC à l'appui des processus de suivi-évaluation opérationnels du FIDA	Systèmes de suivi-évaluation mis en œuvre.	- L'amélioration du soutien informatique aux activités opérationnelles et à l'exécution favorisent l'efficacité et l'efficacité de l'exécution des programmes du FIDA.	700 000	100 000		140 000
14	Mettre en œuvre des technologies mobiles pour permettre un accès aux systèmes du FIDA dans un contexte de mobilité, au moyen d'une gamme de dispositifs et notamment les smartphones et les tablettes		- Accès du personnel à l'information indépendamment de la situation géographique et de la plateforme informatique: réduction des coûts d'accès et amélioration de l'efficacité.	100 000			20 000
15	Élaborer des solutions de renseignement opérationnel pour fournir une information de gestion pertinente à l'appui des décisions opérationnelles		- Le personnel économisera du temps qu'il pourra consacrer à l'exécution des programmes. Des décisions mieux informées contribueront à renforcer l'efficacité et l'efficacité de l'exécution du programme de travail.	375 000	200 000		75 000
16	Introduire le GRIPS, retirer le SGPP et reconfigurer les systèmes existants fonctionnant avec le SGPP		- Le personnel économisera du temps qu'il pourra consacrer à l'exécution des programmes. Des décisions mieux informées contribueront à renforcer l'efficacité et l'efficacité de l'exécution du programme de travail.	375 000			75 000
				2 100 000	2 810 000	2 000 000	
	Gestion des projets, provisions pour imprévus: 10%				281 000	-	56 200
	Total (hors SPD)			2 100 000	3 091 000	2 000 000	
							1 000 000
						Amortissement supplémentaire en 2015	1 000 000

Actions dont les coûts sont couverts par le budget ordinaire

18	Préparer un document exposant différentes possibilités quant à la sélectivité dans le choix des pays à soumettre à l'examen du Conseil d'administration	Selon le degré de sélectivité convenu entre la direction et le Conseil, la réduction du nombre de projets pourrait aller jusqu'à 20% sur plusieurs années, avec des économies sur le budget correspondant représentant au maximum 15% du budget de PMD.	- Une diminution du nombre de pays desservis pourrait améliorer l'efficacité globale du FIDA en allégeant les coûts opérationnels et administratifs. Le prix à payer serait cependant l'abandon du soutien aux petits agriculteurs vivant dans de petits pays et dans des régions isolées.					
19	Focaliser les allocations au titre du budget administratif en vue d'accroître l'appui aux projets confrontés à des risques potentiels ou réels (allocation différenciée des ressources sur la base des besoins)	Allocation de ressources spéciales aux projets à risque.	- Amélioration de la mise en œuvre des programmes et des projets, conduisant à un renforcement de l'efficacité et une baisse des coûts à moyen terme. Des coûts supplémentaires sont à prévoir à court terme, mais ils seront couverts par le budget.					
20	Conduite, synthèse et rapport sur les évaluations d'impact (jusqu'à 30)	Le nombre d'évaluations d'impact dépendra des ressources internes disponibles. Aucune incidence sur les coûts au titre de l'ENI-E.	- Meilleure compréhension des résultats obtenus par les projets. Lourde incidence sur les coûts, estimée à 250 000 USD par évaluation. En fonction de la disponibilité d'autres sources de financement, le FIDA s'efforce de réaliser le plus grand nombre d'évaluations possible sur la période FIDA9. Une meilleure compréhension de la chaîne des résultats devrait, à moyen long terme, conduire à une amélioration de l'efficacité et de l'efficacité des résultats.					
21	Mettre en œuvre des réformes visant à renforcer la qualité de la gestion financière au sein des projets; par exemple, introduction de méthodologies axées sur le risque, recours accru aux systèmes nationaux et renforcement des capacités de gestion financière du personnel de projet et du personnel du FIDA	Formation supplémentaire du personnel de CFS pour évaluer les systèmes de gestion financière publics dans les pays clients et mener une évaluation des risques; renforcer les relations avec les grandes institutions d'audit; intégrer la méthode d'assurance fondée sur les risques; et diffuser largement les outils d'apprentissage et les ressources de renforcement des capacités au sein du personnel fiduciaire de l'emprunteur.	- Amélioration de la qualité de la gestion financière des projets.					
22	Agrandir l'unité de traitement des décaissements de Nairobi, pour en faire une plateforme interrégionale décentralisée au service des pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre, d'Afrique orientale et australe, et d'Afrique du Nord, en transférant progressivement de Rome à l'unité de Nairobi les tâches supplémentaires d'administration des prêts	Recruter du personnel supplémentaire pour le bureau régional du FIDA à Nairobi.	- Un traitement plus efficace de l'administration des prêts contribuera à une exécution plus efficace des programmes en Afrique. Les dépenses d'équipement et récurrentes seront couvertes par les budgets existants. - Abaissement des coûts de personnel par rapport à un traitement des décaissements situé à Rome.					

APP: Assistant de programme de pays

AQ: Assurance qualité

CAPP: Chargé d'appui au programme de pays

CFS: Division du Contrôleur et des services financiers

GRIPS: Système de projets d'investissement et de dons

PRI: Pays à revenu intermédiaire

PTA: Division des politiques et du conseil technique

SGPP: Système de gestion du portefeuille de projets

Nombre indicatif de projets par pays en 2014¹³

<i>Afrique de l'Ouest et du Centre</i>	<i>Afrique orientale et australe</i>	<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Amérique latine et Caraïbes</i>	<i>Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe</i>	
Bénin	Angola	Bangladesh (2)	Bolivie (État plurinational de)	Arménie	
Cameroun	Burundi	Cambodge	Équateur	Bosnie-Herzégovine	
Côte d'Ivoire	Lesotho	Chine	Haiti	Géorgie	
Ghana	Malawi	Îles Salomon	Mexique	Jordanie	
Sao Tomé-et-Principe	Swaziland	Inde	Pérou	Liban	
Tchad	Zambie	Kiribati	Uruguay	Maroc	
Togo		Myanmar (2)	Venezuela (République bolivarienne du)	Soudan (2)	
		Népal		Tunisie	
		Pakistan		Yémen	
		Philippines (2)			
		Viet Nam			
Total	7	6	14	7	10

Source: Réserve brute SGPP au 21 octobre 2013

¹³ Y compris dons ASAP, et prêts et dons supplémentaires.

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
Total	89,01	78,53	(10,48)	10,45	9,23	(1,22)	32,50	35,52	3,02	10,08	7,34	(2,74)	144,14	138,26	(5,88)
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)

Annexe IV

45

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	0	0	-	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	3,72	(0,19)	3,23	2,98	(0,25)	2,99	3,48	0,49	7,34	6,95	(0,39)	17,47	17,13	(0,34)
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	70,25	(0,07)	2,25	2,10	(0,15)	0	0	0	0	0	0	72,57	72,35	(0,22)
Département des opérations financières	5,42	5,33	(0,09)	0,06	0,05	(0,01)	5,08	4,66	(0,42)	0,11	0,11	0	10,67	10,15	(0,52)
Département des services institutionnels	1,18	1,02	(0,16)	0,12	0,07	(0,05)	23,30	24,95	1,65	0,43	0,56	0,13	25,03	26,60	1,57
Coûts institutionnels (imputés aux groupes de résultats)	1,18	0	(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	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,96	3,33	0,37
Total	85,10	82,95	(2,15)	12,56	11,05	(1,51)	34,90	35,56	0,66	8,62	8,11	(0,51)	144,14	141,0	(3,14)
Part du groupe (% inscrit au budget comparé au % prévu)	59,0%	58,8%		8,7%	7,8%		24,2%	25,2%		6,0%	5,8%				

EB 2013/110/R.2

Répartition du budget ordinaire, par groupe de résultats et par département – budget 2013 comparé au budget proposé pour 2014

(en millions d'USD)

Annexe V

Département	Groupe 1			Groupe 2			Groupe 3			Groupe 4			Total		
	Budget 2013	Budget 2014	Variation	Budget 2013	Budget 2014	Variation	Budget 2013	Budget 2014	Variation	Budget 2013	Budget 2014	Variation	Budget 2013	Budget 2014	Variation
Bureau du Président et du Vice-Président	0	0,08	0,08	1,37	1,22	(0,15)	1,10	1,00	(0,10)	0,27	0,47	0,20	2,74	2,77	0,03
Groupe d'appui aux services institutionnels	3,91	3,41	(0,50)	3,23	2,93	(0,30)	2,99	4,25	1,26	7,34	7,59	0,25	17,47	18,18	0,71
Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources	0,17	0,01	(0,16)	3,35	3,91	0,56	0,34	0,22	(0,12)	0,22	0	(0,22)	4,08	4,14	0,06
Département de la stratégie et de la gestion des savoirs	2,92	3,54	0,62	1,86	1,71	(0,15)	1,49	1,26	(0,23)	0,05	0,09	0,04	6,32	6,60	0,28
Département gestion des programmes	70,32	71,52	1,20	2,25	2,03	(0,22)	0	0	0	0	0,02	0,02	72,57	73,57	1,00
Département des opérations financières	5,42	5,43	0,01	0,06	0,17	0,11	5,08	4,52	(0,56)	0,11	0,06	(0,05)	10,67	10,18	(0,49)
Département des services institutionnels	1,18	2,01	0,83	0,12	0,11	(0,01)	23,30	25,81	2,51	0,43	0,41	(0,02)	25,03	28,34	3,31
Coûts institutionnels (imputés aux groupes de résultats)	1,18	1,73	0,55	0,32	0,16	(0,16)	0,60	0,41	(0,19)	0,20	0,08	(0,12)	2,30	2,38	0,08
Centre de coûts de l'organisation (non imputés aux groupes de résultats)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,96	3,48	0,52
Total	85,10	87,73	2,63	12,56	12,24	(0,32)	34,90	37,47	2,57	8,62	8,72	0,10	144,14	149,64	5,50
Part du groupe (% inscrit au budget comparé au % prévu)	59,0%	58,7%		8,7%	8,2%		24,2%	25,0%		6,0%	5,8%				

46

EB 2013/110/R.2

Répartition du budget ordinaire, par catégorie de dépenses et par département – budget 2013 comparé au budget proposé pour 2014

(en millions d'USD)

Département	Personnel		Consultants		Frais de mission		TIC		Autres		Total		Variation
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	
Bureau du Président et du Vice-Président	2,43	2,41	-	0,01	0,18	0,23	-	-	0,13	0,12	2,74	2,77	0,03
Groupe d'appui aux services institutionnels	14,22	14,54	0,78	1,39	0,50	0,55	-	-	1,97	1,70	17,47	18,18	0,71
Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources	3,26	3,43	0,11	0,12	0,35	0,32	-	-	0,36	0,27	4,08	4,14	0,06
Département de la stratégie et de la gestion des savoirs	4,98	5,02	0,82	1,04	0,45	0,39	-	-	0,07	0,15	6,32	6,60	0,28
Département gestion des programmes	40,19	42,52	19,37	18,91	8,52	7,22	-	0,01	4,49	4,91	72,57	73,57	1,00
Département des opérations financières	10,04	9,51	0,11	0,10	0,24	0,27	0,04	-	0,24	0,30	10,67	10,18	(0,49)
Département des services institutionnels	13,99	14,57	0,15	0,86	0,12	0,25	3,96	5,53	6,81	7,13	25,03	28,34	3,31
Coûts institutionnels (imputés aux groupes de résultats)	2,30	1,20	-	-	-	-	-	-	-	1,18	2,30	2,38	0,08
Centre de coûts de l'organisation (non imputés aux groupes de résultats)	-	-	0,20	-	-	-	-	-	2,76	3,48	2,96	3,48	0,52
Total	91,41	93,20	21,54	22,43	10,36	9,23	4,00	5,54	16,83	19,24	144,14	149,64	5,50

Niveau indicatif des effectifs de 2014 – budget ordinaire seulement

(En équivalents temps plein)^a

Département ^b	Personnel sous contrat de caractère continu ou de durée déterminée			Personnel de terrain recruté localement	Personnel sous contrat de courte durée	Total 2014
	Cadre organique et fonctionnaires de rang supérieur	Services généraux	Total personnel sous contrat de caractère continu ou de durée déterminée			
Bureau du Président et du Vice-Président (OPV)	6,00	5,00	11,00	-		11,00
Groupe d'appui aux services institutionnels (CSSG)						
Bureau du Conseiller juridique	11,00	6,50	17,50	-		17,50
Bureau du Secrétaire	13,00	20,00	33,00	-		33,00
Unité du budget et du développement de l'organisation	4,00	1,00	5,00	-		5,00
Bureau de l'audit et de la surveillance	6,50	2,50	9,00	-		9,00
Division de la communication	14,00	7,00	21,00	-		21,00
Bureau de la déontologie	1,00	1,00	2,00	-		2,00
Total CSSG	49,50	38,00	87,5	-		87,50
Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources (PRM)						
Secrétariat du Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources	6,00	3,00	9,00	-		9,00
Bureau de liaison pour l'Amérique du Nord	3,00	1,00	4,00	-		4,00
Bureau de liaison pour les États arabes du Golfe	2,00	1,00	3,00	-		3,00
Bureau de liaison pour l'Asie et le Pacifique	2,00	1,00	3,00	-		3,00
Total PRM	13,00	6,00	19,00	-		19,00
Département de la stratégie et de la gestion des savoirs (SKM)						
Département gestion des programmes						
Secrétariat de PMD	7,00	5,00	12,00	-		12,00
Division des politiques et du conseil technique	27,50	9,50	37,00	-		37,00
Division Afrique de l'Ouest et du Centre	21,00	12,00	33,00	18,00		51,00
Division Afrique orientale et australe	19,00	12,00	31,00	15,00		46,00
Division Asie et Pacifique	19,00	11,00	30,00	18,00		48,00
Division Amérique latine et Caraïbes	17,00	6,00	23,00	-		23,00
Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	17,00	10,00	27,00	6,00		33,00
Division environnement et climat	11,00	4,00	15,00	-		15,00
Total PMD	138,50	69,50	208,00	57,00		265,00
Département des opérations financières (FOD)						
Secrétariat de FOD	1,00	1,00	2,00	-		2,00
Division du Contrôleur et des services financiers	25,75	14,00	39,75	4,00		43,75
Division des services de trésorerie	8,00	4,00	12,00	-		12,00
Unité de planification et d'analyse financières	2,00	0,00	2,00	-		2,00
Total FOD	36,75	19,00	55,75	4,00		59,75
Département des services institutionnels (CSD)						
Secrétariat de CSD	2,00	2,00	4,00	-		4,00
Division des ressources humaines	13,00	10,00	23,00	-		23,00
Division des services administratifs	10,00	27,17	37,17	-		37,17
Unité d'appui aux activités sur le terrain	2,00	3,00	5,00	-		5,00
Division des technologies de l'information et des communications	15,00	15,00	30,00	-		30,00
Total CSD	42,00	57,17	99,17	-		99,17
Total général – 2014	303,41	204,67	508,08	61,00	-	569,08
Total général – 2013	292,62	196,80	489,42	60,00	14,32	563,74

^a 1 équivalent temps plein (ETP) = 12 mois. Y compris le personnel à temps partiel correspondant à moins d'un ETP.^b La répartition du personnel par département est donnée à titre indicatif et est susceptible d'être modifiée en 2014.

Répartition indicative des effectifs en 2014, par département et par classe

(en équivalents temps plein)

Catégorie	Classe	OPV	CSSG	PRM	SKM	PMD	FOD	CSD	Total 2014	Total 2013
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur*	Chefs de département et postes de rang supérieur	2,00	-	-	0,66	1,00	1,00	1,00	5,66	6,00
	D-2	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	-	1,00	6,00	7,00
	D-1	-	4,00	2,00	1,00	6,00	2,00	2,00	17,00	16,00
	P-5	1,00	7,00	1,00	4,00	57,25	5,00	7,00	82,25	79,50
	P-4	1,00	15,50	3,00	7,00	38,25	10,75	11,00	86,50	77,00
	P-3	-	14,00	6,00	1,00	25,00	10,00	14,00	70,00	69,00
	P-2	1,00	8,00	0,00	3,00	9,00	7,00	6,00	34,00	36,12
	P-1	-	-	-	-	1,00	1,00	-	2,00	2,00
Sous-total		6,00	49,50	13,00	17,66	138,50	36,75	42,00	303,41	292,62
Services généraux	G-7	-	-	-	-	-	-	2,00	2,00	2,00
	G-6	2,00	14,00	1,00	2,00	24,00	8,00	15,00	66,00	69,50
	G-5	2,00	12,00	1,00	2,00	27,50	9,00	18,67	72,17	56,17
	G-4	1,00	9,00	3,00	4,00	15,00	-	12,50	44,50	54,13
	G-3	-	3,00	1,00	2,00	3,00	1,00	5,00	15,00	8,00
	G-2	-	-	-	-	-	-	1,00	4,00	5,00
Sous-total		5,00	38,00	6,00	10,00	69,50	19,00	57,17	204,67	196,80
Total		11,00	87,50	19,00	27,66	208,00	55,75	99,17	508,08	489,42
Proportion d'administrateurs		55%	57%	68%	64%	67%	66%	42%	60%	60%
Proportion d'agents des services généraux		45%	43%	32%	36%	33%	34%	58%	40%	40%
Ratio administrateurs/agents des services généraux		1,20	1,30	2,17	1,77	1,99	1,93	0,73	1,48	1,49

* Personnel de terrain recruté localement.

Dépenses de personnel

1. Le budget relatif aux dépenses de personnel est généralement établi conformément aux règles et règlements applicables aux traitements, indemnités et prestations du personnel des Nations Unies, l'ensemble étant régi dans une large mesure par les recommandations de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) du régime commun des Nations Unies.
2. Des taux standard sont établis pour chaque classe, sur la base d'une analyse des données statistiques relatives à l'ensemble du personnel du FIDA et des dépenses effectives s'y rapportant. Les différentes composantes de ces coûts standard constituent la meilleure estimation possible à la date d'établissement du document budgétaire.
3. En l'absence d'évolution de la rémunération du personnel en 2014, les dépenses standard ne varieront pas entre 2013 et 2014, comme l'indique le tableau ci-dessous.

Composition des dépenses standard de personnel (en millions d'USD)

Description	ETP 2014 aux taux de 2013	ETP 2014 aux taux de 2014	(Diminution) augmentation	Notes
Cadre organique				
Salaires	25,91	25,91		
Indemnité de poste	16,78	16,78		
Pensions et assurance maladie	10,92	10,92		
Indemnité pour frais d'études	4,52	4,52		
Rapatriement, cessation de service et congé annuel	2,19	2,19		
Congés dans les foyers	1,21	1,21		
Indemnités pour charge de famille	1,00	1,00		
Impôts des États-Unis	0,88	0,88		
Autres indemnités	1,56	1,56		
Coûts centralisés de recrutement	1,20	1,20		
Sous-total	66,17	66,17		
Services généraux				
Salaires	15,34	15,34		
Pensions et assurance maladie	5,15	5,15		
Primes linguistiques	0,61	0,61		
Rapatriement et cessation de service	1,44	1,44		
Autres indemnités	0,83	0,83		
Sous-total	23,37	23,37		
Personnel des bureaux de pays recruté localement	3,66	3,66		
Total des dépenses ordinaires de personnel	93,20	93,20		

Montants au titre du budget d'investissement, par thème, 2008-2013

(en milliers d'USD)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total approuvé
Initiatives concernant les TIC							
Prêts et dons (remplacement du Système prêts et dons)	710	1 050	2 000	12 000	-	-	15 760
Réforme des ressources humaines	134	541	400	500	-	575	2 150
Infrastructures des bureaux de pays – TIC						1 170	1 170
Efficience institutionnelle	556	300	470	1 423	-	780	3 529
Unis dans l'action	-	440	300	-	-		740
Infrastructures informatiques	600	1 200	360	375	3 215	775	6 525
Sous-total, initiatives concernant les TIC	2 000	3 531	3 530	14 298	3 215	3 300	29 874
Projets du siège ne concernant pas les TIC	-	550	-	889	-		1 439
Sécurité des bureaux de pays	-	-	-	-	281	400	681
Total	2 000	4 081	3 530	15 187	3 496	3 700	31 994

Allocation des fonds reportés

(en milliers d'USD)

<i>Département</i>	<i>Description de l'utilisation des fonds reportés</i>	<i>Report de fonds de 2012 de 3%</i>
OPV	Dépenses afférentes aux consultants pour l'amélioration de la performance	21
CSSG	Bureau de l'audit et de la surveillance: ressources spéciales pour enquêtes	110
	Bureau du Conseiller juridique: frais juridiques	94
	Division de la communication: initiatives concernant la marque FIDA et dépenses CG	170
PRM	Soutien à de nouvelles activités de mobilisation des ressources et plans d'action associés	250
SKM	Division des statistiques et des études au service du développement: Initiative évaluations d'impact du FIDA	685
	Secrétariat de SKM: groupe de travail 2015 d'assistance au processus OMD	150
PMD	Appui aux activités des projets	1 223
FOD	Division de la trésorerie: amélioration du système SWIFT et reprise après sinistre	87
	Division du Contrôleur et des services financiers	45
CSD	Division des services administratifs: initiative pour les économies d'énergie et logiciel pour les caméras de sécurité	55
	Secrétariat de CSD: services de consultants pour l'examen des processus opératoires à CSD	208
	Division des technologies de l'information et des communications: sécurité et licence pour la passation des marchés par voie électronique	80
	Division des ressources humaines: dépenses afférentes au SWP et à la cessation de service	1 090
	Division des ressources humaines: Révision de la politique et des processus en matière de ressources humaines	50
	Imprévus	6
Total		4 324

Données du budget de la présence dans les pays

Budget de la présence dans les pays proposé pour 2014, par région (en millions d'USD)

Région	2013			2014		
	Personnel	Hors personnel	Total	Personnel	Hors personnel	Total
Afrique de l'Ouest et du Centre	2,60	1,20	3,80	2,13	1,04	3,17
Afrique orientale et australe	2,34	1,30	3,64	2,26	1,37	3,63
Asie et Pacifique	2,12	0,29	2,41	2,03	0,40	2,43
Amérique latine et Caraïbes	0,88	0,67	1,55	1,34	0,89	2,23
Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	0,71	0,40	1,11	0,74	0,35	1,09
Division environnement et climat	-	-	-	0,26	-	0,26
Division du Contrôleur et des services financiers	-	-	-	0,48	0,03	0,51
Total	8,65	3,86	12,51	9,24	4,08	13,32

Budget de la présence dans les pays 2014 – analyse des effectifs (recrutés au niveau international/local), par région

Région	Personnel du cadre organique recruté au niveau international		Personnel recruté localement		Total	
	ETP	En millions d'USD	ETP	En millions d'USD	ETP	En millions d'USD
Afrique de l'Ouest et du Centre	5	1,17	18	0,96	23	2,13
Afrique orientale et australe	6	1,36	15	0,90	21	2,26
Asie et Pacifique	4	0,87	18	1,16	22	2,03
Amérique latine et Caraïbes	6	1,34	-	-	6	1,34
Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	1	0,26	6	0,48	7	0,74
Division environnement et climat	1	0,26	-	-	1	0,26
Division du Contrôleur et des services financiers	2	0,32	4	0,16	6	0,48
Total 2014	25	5,58	61	3,66	86	9,24
Total 2013	25	5,46	56	3,66	81	8,65

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 Observations d'IOE sur le PRISMA et le RIDE Observations d'IOE sur un certain nombre de politiques opérationnelles que la direction du FIDA soumet au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration
	DMR 2: EPP fournissant les éléments concrets qui permettent l'élaboration de COSOP axés sur les résultats de meilleure qualité	EPP Observations d'IOE sur les COSOP sélectionnés
	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 Conseil des gouverneurs, du Comité de l'évaluation, du Conseil d'administration 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 Communication et diffusion Activités d'apprentissage Partenariats
	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 effectives en milieu d'année)

<i>Tâche</i>	<i>Prévision en début d'année</i>		<i>Situation</i>	<i>Produit en fin d'année</i>
<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Achèvement en 2013</i>	<i>À démarrer en 2013 et à achever en 2014</i>	<i>Situation fin septembre 2013</i>	<i>Réalisation escomptée en fin d'année</i>
Évaluations au niveau de l'institution	3	2	2 achevées 2 démarrées 1 reportée	3 achevées 1 en cours
Évaluations de programme de pays	2	4	1 achevée 5 en cours	2 achevées 4 en cours
Validation de rapports d'achèvement de projet	Tous les RAP transmis par PMD au cours de l'année		18 achevées	Tous les RAP transmis par PMD au cours de l'année
Évaluations de la performance des projets	8		8 en cours	8 achevées
Évaluation d'impact	1		1 démarrée comme prévu et en cours	Évaluation d'impact achevée
Comité de l'évaluation et Conseil d'administration	Sessions du Comité de l'évaluation: 4 Sessions du Conseil d'administration: 3 Une visite du Comité de l'évaluation dans un pays	s.o.	Sessions du Comité de l'évaluation: 5 Sessions du Conseil d'administration: 2 Conseil des gouverneurs: 1 Visite annuelle du Comité de l'évaluation dans un pays (2013: Viet Nam)	Sessions du Comité de l'évaluation: 7 (3 sessions supplémentaires) Conseil d'administration: 3 Conseil des gouverneurs: 1 Une visite du CE dans un pays
Synthèses d'évaluations: gestion et conservation de l'eau; jeunesse	1		1 démarrée comme prévu et en cours 1 supplémentaire sur la jeunesse démarrée	Synthèses d'évaluations sur l'eau et la jeunesse achevées
Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA	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

Catégorie d'activités	Activités d'évaluation	Calendrier prévisionnel d'exécution	État d'avancement
1. Évaluations 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	Bolivie (État plurinational de)	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. Un atelier-table ronde nationale sera organisé en novembre 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. Évaluations 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 ^e 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 celui-ci	Achèvement en décembre 2013	Cinq sessions officielles tenues. Une autre session prévue en novembre. IOE a participé à la visite de terrain du Comité de l'évaluation 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.
	Participation aux réunions de l'OSC 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 d'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 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 terminée 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 et sur le RARI 2013 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
Déclaration d'intention approuvée par IOE et le Ministère des finances chinois en vue de l'établissement d'un partenariat destiné à renforcer les capacités d'évaluation dans le pays. Ainsi, IOE est en train de préparer un cours de formation d'une journée sur la méthodologie et les processus d'évaluation, qu'il organisera le 1 ^{er} novembre à Pékin.	Septembre 2013
Discussion des rapports d'EPP lors des sessions du Conseil d'administration en 2013: <ul style="list-style-type: none"> • Ouganda en avril; • Kenya, Népal et Rwanda en septembre 	Janvier à décembre 2013
Préparation des notes d'IOE sur les COSOP à l'intention du Conseil d'administration en 2013: <ul style="list-style-type: none"> • Kenya, Népal et Rwanda en septembre 	Janvier à décembre 2013
Examens externes par les pairs: <ul style="list-style-type: none"> • Rapport annuel sur l'examen de l'évaluation à la Banque asiatique de développement • Cinquième Bilan global du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) 	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 ^a				
				Janv.-mars 2014	Avril-juin 2014	Juill.-sept. 2014	Oct.-déc. 2014	2015
1. Évaluations au niveau de l'institution	Politique révisée du FIDA en matière de dons	Janv. 2013	Juill. 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. Évaluations 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 ^e 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 celui-ci	Janv. 2014	Déc. 2014		X	X	X	
	Observations 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	X	X	X	X	

Catégorie d'activités	Activités proposées pour 2014	Date de démarrage	Date d'achèvement prévue	Calendrier prévisionnel de livraison ^a				
				Janv.-mars 2014	Avril-juin 2014	Juill.-sept. 2014	Oct.-déc. 2014	2015
7. Activités de communication et de gestion des savoirs	Synthèse d'évaluations portant sur l'engagement du FIDA dans les pays à revenu intermédiaire	Janv. 2014	Juin 2014		X			
	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	X	X	X	X	
	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 toutes les réunions de l'OSC consacrées 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	

^a 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. Évaluations 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. Évaluations de la performance des projets	Environ huit EvPP par an	2015-2016
5. Évaluations 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 ^e et 14 ^e 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 celui-ci	2015-2016
	Observations 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 toutes les réunions de l'OSC consacrées 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 GNUE, 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	1
Directeur adjoint	1	1
Fonctionnaires principaux chargés de l'évaluation	4	2*
Fonctionnaires chargés de l'évaluation	5	7
Analyste de recherche en évaluation	1	1
Responsable de la communication et des données d'évaluation	0,5	0,5
Total, personnel du cadre organique	12,5	12,5
Assistant administratif	1	1
Assistant du Directeur	1	1
Assistant du Directeur adjoint	1	1
Assistants d'évaluation	3	3
Total, personnel des services généraux	6	6
Total général	18,5	18,5

* Des discussions sont en cours pour le détachement d'un fonctionnaire principal chargé de l'évaluation de la DDC à IOE, sans incidence sur les coûts en personnel d'IOE.

Effectifs 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)

<i>Travaux d'évaluation</i>	<i>Budget 2010^a</i>	<i>Budget 2011^a</i>	<i>Budget 2012^a</i>	<i>Budget 2013^a</i> 1)	<i>Budget proposé pour 2014</i>			
					<i>Variation en termes réels</i> 2)	<i>Hausse des prix^b</i> 3)	<i>Variation du taux de change^c</i> 4)	<i>Budget total pour 2014</i> (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	0	49 281	0	2 395 992
Dépenses de personnel	3 620 204	3 645 576	3 734 530	3 667 268	- 80 578	0	0	3 586 690
Total	6 220 204	5 883 576	6 024 004	6 013 979	- 80 578	49 281	0	5 982 682

^a 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).

^b Comme pour les autres services du FIDA et telle que communiquée par l'Unité du budget et du développement organisationnel. Hausse des coûts unitaires de 2,1% pour les dépenses hors personnel et pas de hausse des coûts unitaires pour les dépenses de personnel.

^c 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.

Tableau 2
Budget hors personnel d'IOE proposé pour 2014 – ventilation par catégorie 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^a</i>	<i>Coûts unitaires standard^b (en USD)</i>	<i>Dépenses hors personnel proposées pour 2014 (en USD)</i>
RARI	1	1	150 000	150 000
Évaluations 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	410 000
Évaluations 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: 225 000 à 305 000	760 000
Validation des RAP	Environ 30	Environ 30	-	50 000
Évaluations de la performance des projets	Environ 8	Environ 8	25 000 à 30 000	230 000
Évaluation d'impact	1	1	200 000 à 300 000	210 000
Synthèses d'évaluations	2	2	50 000 à 65 000	120 000
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	-	-	-	198 000
Développement de la capacité d'évaluation, formation et autres coûts	-	-	-	117 992
Total				2 395 992

^a 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.

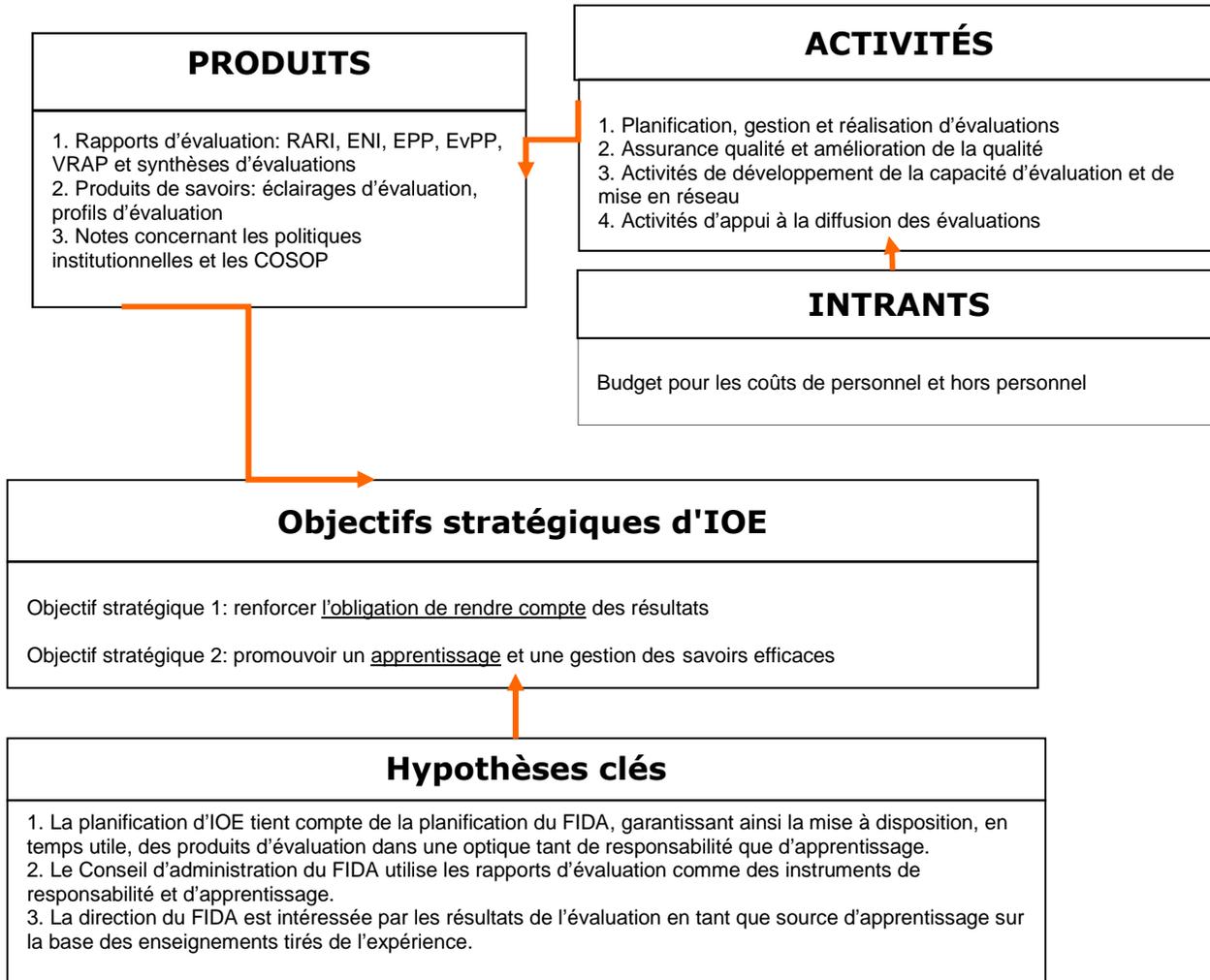
^b Les coûts unitaires standard comprennent le cas échéant les frais de voyage du personnel.

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 (dépenses de 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	951 788	16
	DMR 2: EPP fournissant les éléments concrets qui permettent l'élaboration de COSOP axés sur les résultats de meilleure qualité	1 591 068	26
	DMR 3: évaluations de projet contribuant à améliorer les opérations bénéficiant de l'appui du FIDA	1 117 678	19
	DMR 4: développement de la méthodologie	464 702	8
	DMR 5: travaux en rapport avec les organes directeurs du FIDA	233 289	4
Total, objectif stratégique 1		4 358 525	73
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	508 941	8
	DMR 7: communication et diffusion systématiques des résultats des travaux d'IOE	811 567	14
	DMR 8: développement de la capacité d'évaluation dans les pays partenaires	303 649	5
Total, objectif stratégique 2		1 624 157	27
TOTAL GÉNÉRAL		5 982 682	100

Cadre de résultats d'IOE

Théorie de changement suggérée par IOE



Cadre de résultats d'IOE

Indicateurs clés de performance

Travail en cours. IOE poursuivra le développement de ses indicateurs clés de performance.

<i>Objectifs d'IOE</i>	<i>Indicateurs clés de performance</i>	<i>DMR d'IOE^a</i>	<i>Moyen de vérification</i>	<i>Référence 2011</i>	<i>Objectif 2014</i>
Objectif stratégique 1: contribuer, par le biais des travaux d'évaluation indépendante, au renforcement de l'obligation de rendre compte des résultats	1. Nombre de notes assorties de commentaires sur les COSOP et les documents de politique générale	DMR 1, 2 et 5	Archives d'IOE ^b		
	2. Nombre de membres du personnel d'IOE envoyés chaque année en formation, à tour de rôle	DMR 4	Archives d'IOE	3 agents	3 agents
	3. Nombre de sessions ordinaires du Comité de l'évaluation organisées conformément au mandat de celui-ci	DMR 5	Archives d'IOE	4 sessions ordinaires	En fonction du programme de travail de 2014
	4. 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 Conseil d'administration 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	5. Nombre d'activités d'apprentissage clés organisées par IOE au sein du FIDA	DMR 6 et 7	Archives d'IOE	2 événements	4 événements
	6. Nombre d'activités d'apprentissage organisées conjointement dans les pays par IOE et les gouvernements	DMR 7	Archives d'IOE	4 événements	5 événements
	7. 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 événements	4 événements
	8. 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 événements	5 événements
	9. Nombre de produits de gestion des savoirs (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%
	10. Nombre de synthèses d'évaluations et de thèmes d'apprentissage du RARI	DMR 6	Archives d'IOE		En fonction du programme de travail de 2014
	11. Nombre d'ateliers de développement de la capacité d'évaluation 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 ^c	n.d.	
	12. Nombre d'événements portant sur l'autoévaluation et le développement de la capacité d'évaluation auxquels a participé le personnel d'IOE	DMR 8	Archives d'IOE	1 événement	3 événements

<i>Objectifs d'IOE</i>	<i>Indicateurs clés de performance</i>	<i>DMR d'IOE^a</i>	<i>Moyen de vérification</i>	<i>Référence 2011</i>	<i>Objectif 2014</i>
OS 1 et OS 2 (conjuguant les fonctions d'apprentissage et de responsabilité de l'évaluation indépendante)	13. RARI, nombre d'ENI, d'EPP, d'EvPP et de VRAP et évaluations de l'impact	DMR 1, 2 et 3	Archives d'IOE		En fonction du programme de travail de 2014

^a 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.

^b En fonction du nombre de COSOP faisant suite à des EPP ou du nombre de documents de politique générale faisant suite à des évaluations portant sur les mêmes thèmes.

^c En fonction des demandes formulées par les États membres.

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>
1. S'agit-il d'un centre d'intérêt ou d'un thème prioritaire pour les parties prenantes du FIDA?	1. S'agit-il d'un pays intéressant ou prioritaire pour la division régionale?	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?
2. Ce thème est-il conforme aux priorités stratégiques du FIDA et aux engagements souscrits lors de la reconstitution?	2. Quel serait l'effet de cette évaluation sur l'équilibre régional du portefeuille d'évaluations d'IOE?	2. Le projet comporte-t-il des approches efficaces et novatrices susceptibles d'être transposées à plus grande échelle?
3. Cette évaluation permettra-t-elle au FIDA de combler une lacune dans les connaissances?	3. Existe-t-il un point de décision crucial au FIDA de nature à influencer sur le calendrier de cette évaluation?	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?
4. Sur quoi s'attend-on à ce que cette évaluation produise un impact?	4. Comment cette évaluation s'articule-t-elle avec l'objectif d'IOE?	4. Quel serait l'effet de cette évaluation sur l'équilibre régional du portefeuille d'évaluations d'IOE?
5. Existe-t-il un point de décision crucial au FIDA de nature à influencer sur le calendrier de cette évaluation?	5. Quels autres produits cette évaluation exploiterait-elle et/ou enrichirait-elle?	5. Quels autres produits cette évaluation exploiterait-elle et/ou enrichirait-elle?
6. Comment cette évaluation s'articule-t-elle avec les objectifs d'IOE?	6. IOE dispose-t-il des moyens (financiers et humains) nécessaires pour réaliser cette évaluation?	6. IOE dispose-t-il des moyens (financiers et humains) nécessaires pour réaliser cette évaluation?
7. Quels autres produits cette évaluation exploiterait-elle et/ou enrichirait-elle?		
8. IOE dispose-t-il des moyens (financiers et humains) nécessaires pour réaliser cette évaluation?		

Tableau 2
Application de la grille d'aide à la sélection aux ENI et aux synthèses d'évaluations^a

<i>Questions servant à guider le choix des ENI et des synthèses d'évaluations</i>	<i>ENI sur l'engagement du FIDA dans les États fragiles</i>	<i>ENI sur l'approche et les résultats du FIDA en matière de concertation sur les politiques</i>	<i>Synthèse d'évaluations portant sur l'engagement du FIDA dans les pays à revenu intermédiaire</i>	<i>Synthèse d'évaluations portant sur le développement pastoral</i>
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

^a Pour bâtir le programme de travail, chaque évaluation proposée a été validée au regard de ces questions, au moyen d'un barème sur cinq 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

Questions servant à guider le choix des EPP	Bangladesh	Sierra Leone	République- Unie de Tanzanie	Pays insulaires anglophones des Caraïbes
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 2003; 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.