

Cote du document: EB 2014/113/R.2
Point de l'ordre du jour: 3
Date: 18 novembre 2014
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Programme de travail et budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2015; programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2015 et plan indicatif pour 2016-2017 d'IOE; et rapports de situation sur l'Initiative PPTE et le SAFP

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Saheed Adegbite

Directeur de l'Unité du budget et du développement organisationnel
téléphone: +39 06 5459 2957
courriel: s.adebite@ifad.org

Tilak Sen

Conseiller budgétaire
téléphone: +39 06 5459 2229
courriel: t.sen@ifad.org

Edward Gallagher

Spécialiste budgétaire principal
téléphone: +39 06 5459 2484
courriel: ed.gallagher@ifad.org

Oscar A. Garcia

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

Ashwani Muthoo

Directeur adjoint
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 treizième session
Rome, 15-16 décembre 2014

Pour: **Approbation**

Table des matières

Sigles et acronymes	iii
Résumé	v
Recommandation pour approbation	1
Première partie – Programme de travail et budgets ordinaire et d’investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2015	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
A. Informations actualisées sur le programme de prêts et dons 2014	5
B. Exécution du budget ordinaire net en 2013 et en 2014	5
C. Report de fonds de 2013	6
D. Procédure de planification stratégique pour le personnel pour 2014	7
IV. Programme de travail pour 2015	7
V. Budget ordinaire net proposé pour 2015	9
A. Introduction	9
B. Procédure budgétaire	10
C. Hypothèses	10
D. Niveau d’effectifs proposé en 2015	11
E. Facteurs de coût pour l’exercice 2015	13
F. Budget ordinaire net proposé pour 2015	15
G. Budget brut proposé pour 2015	19
H. Budget d’investissement pour 2015	21
Deuxième partie – Programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2015 et plan indicatif pour 2016-2017 du Bureau indépendant de l’évaluation du FIDA	23
I. Introduction	23
II. Enseignements clés tirés de l’exécution du programme de travail 2014	24
III. Point sur la situation actuelle	25
A. Faits marquants de l’année 2014	25
B. Utilisation du budget 2014	26
C. Utilisation des crédits reportés de l’exercice 2013	28
IV. Objectifs stratégiques d’IOE	28
V. Programme de travail 2015	28
VI. Enveloppe de ressources pour 2015	32
A. Ressources en personnel	32
B. Projet de budget	33
Troisième partie – Rapport de situation sur l’Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés pour 2014	37
I. Introduction	37
II. État d’avancement de la mise en œuvre de l’Initiative PPTE	37
III. Coût total de l’Initiative PPTE à la charge du FIDA	37
IV. Engagements du FIDA à ce jour	38
V. Allègements de dette accordés	38
VI. Financement des allègements de dette	39
Quatrième partie – Rapport de situation sur la mise en œuvre du Système d’allocation fondé sur la performance	40

I. Application du SAFP en 2014	40
II. Mise à jour des notes de pays pour 2014 et allocations par pays pour 2013-2015	40
Cinquième partie – Recommandations	41

Annexes

I. Mesures et propositions de l'ENI-E	43
II. Nombre indicatif de projets par pays en 2015	46
III. Répartition du budget ordinaire, par groupe et par département – budget et montant effectif pour 2013	47
IV. Répartition du budget ordinaire, par groupe et par département – budget et prévisions pour 2014	48
V. Répartition du budget ordinaire, par groupe et par département – budget 2014 comparé au budget proposé pour 2015	49
VI. Répartition du budget ordinaire, par catégorie de dépenses et par département – budget 2014 comparé au budget proposé pour 2015	50
VII. Niveau indicatif des effectifs de 2015 – budget ordinaire seulement	51
VIII. Répartition indicative des effectifs en 2015, par département et par classe	52
IX. Dépenses de personnel	53
X. Budget d'investissement (hors ENI-E), 2008-2014	54
XI. Allocation des fonds reportés	55
XII. Données du budget de la présence dans les pays	56
XIII. Estimation des charges directes sur le revenu des placements	57
XIV. Objectifs stratégiques d'IOE, résultats de gestion de la division et produits pour 2015	58
XV. Cadre de mesure des résultats d'IOE pour 2014	59
XVI. Compte rendu des réalisations d'IOE à la mi-octobre 2014	61
XVII. Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2015 et plan indicatif pour 2016-2017	70
XVIII. Effectifs d'IOE pour 2015	75
XIX. Budget d'IOE proposé pour 2015	76
XX. Cadre de mesure des résultats d'IOE pour 2015	79
XXI. Grille d'aide à la sélection d'IOE	81
XXII. Application de la grille d'aide à la sélection	90

Sigles et acronymes

AfrEA	Association africaine d'évaluation
APD	Aide publique au développement
ASAP	Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne
BAD	Banque asiatique de développement
BOD	Unité du budget et du développement organisationnel
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
CMR	Résultats de la gestion institutionnelle
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CPP	Chargé de programme de pays
CSD	Département des services institutionnels
CSSG	Groupe d'appui aux services institutionnels
DDC	Direction du développement et de la coopération de la Confédération suisse
DMR	Résultats de gestion de la division
ECG	Groupe de coopération pour l'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 institutionnelle du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance
EPP	Évaluation du 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	Neuvième reconstitution des ressources du FIDA
FOD	Département des opérations financières
GCRAI	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
GRIPS	Système de projets d'investissement et de dons
ICP	Indicateur clé de performance
Initiative PPTE	Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
JCTDP	Programme de développement tribal du Jharkhand-Chattisgarh
NONIE	Réseau des réseaux sur les évaluations d'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
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
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
RIDE	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement

S&E	Suivi-évaluation
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
SGPP	Système de gestion du portefeuille de projets
SKD	Département de la stratégie et des savoirs
SPD	Système prêts et dons
SSD	Division des statistiques et des études au service du développement
TIC	Technologies de l'information et des communications
UKES	Société d'évaluation du Royaume-Uni
VRAP	Validation des rapports d'achèvement de projet

Résumé

1. Pour 2015, la direction se propose d'achever le programme prévu de prêts et dons, de 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 1,210 milliard d'USD pour l'exercice 2015, y compris le Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP). Ce programme de prêts et dons tient compte du succès des négociations en vue d'emprunter auprès de la banque de développement KfW. En 2015, outre ce programme de base, le Fonds cherchera à mobiliser 217 millions d'USD supplémentaires sous forme de fonds provenant d'autres sources mais gérés par le FIDA.
2. Il est actuellement prévu que quelque 47 projets et programmes, dont un financement supplémentaire pour dix prêts et dons en cours, seront soumis pour approbation en 2015. Six de ces projets et programmes bénéficient de financements dans le cadre de l'ASAP. La direction compte honorer l'engagement qu'elle a pris de fournir, dans le cadre de FIDA9, entre 40 et 50% de ses financements à l'Afrique subsaharienne. Pour 2015, le nombre de dons, guichet mondial/régional et guichet-pays confondus, est estimé à 50, pour un montant total de 50 millions d'USD.
3. Grâce aux efforts déployés pour mobiliser des ressources supplémentaires sous forme de cofinancement (1,452 milliard d'USD), la direction compte appuyer en 2015 un programme de travail global d'une valeur avoisinant 2,662 milliards d'USD sous forme de nouveaux engagements en faveur de la transformation rurale par le biais du développement de la petite agriculture. Le programme de travail couvre le programme de prêts et dons de base, soit 1,210 milliard d'USD, dont 217 millions d'USD de cofinancements gérés directement par le FIDA, le solde provenant de cofinancements internationaux, nationaux ou apportés par le secteur privé.
4. En application des engagements pris aux termes de la Politique du FIDA concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ainsi que des dispositions du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes¹, le FIDA a mis au point une méthodologie permettant de prendre en compte la problématique hommes-femmes dans le portefeuille de prêts du FIDA et son budget ordinaire. En 2014, cette méthodologie a été affinée pour mieux refléter la répartition des activités en rapport avec la problématique hommes-femmes dans le budget ordinaire. À la suite de la mise en œuvre d'un processus de validation plus rigoureux, certaines allocations ont été ajustées afin que la part du budget consacrée à des activités ayant trait à la problématique hommes-femmes soit plus réaliste. Le présent document fournit des précisions sur la prise en compte des questions de parité au sein du portefeuille de prêts du FIDA (en valeur) et sur la fraction du budget ordinaire consacrée aux activités en rapport avec la problématique hommes-femmes.
5. La direction reste déterminée à mettre en œuvre les recommandations de l'évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité institutionnelle du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance (ENI-E) dans le cadre du plan d'action² visant à faire du FIDA une institution plus efficace, plus efficiente et plus souple. L'état d'avancement de ce plan d'action a fait l'objet d'un compte rendu séparé dans le cadre du Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA)³. Les actions assorties d'un niveau élevé de dépenses d'investissement et de coûts budgétaires récurrents ont été présentées à l'annexe I (tableau des actions

¹ Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour la mise en œuvre de la politique des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

² Plan d'action consolidé du FIDA pour l'amélioration de son efficacité opérationnelle et institutionnelle (EB 2013/109/R.12).

³ EB 2014/112/R.5.

proposées et des implications financières en réponse aux recommandations de l'ENI-E) du document final sur le budget 2014⁴. Les coûts récurrents afférents à la mise en œuvre du plan d'action sur 2014 et 2015 étaient également présentés à l'annexe I du document sur le budget 2014. Les coûts pour 2015 ont été révisés sur la base de l'état d'avancement actuel et du calendrier d'exécution mis à jour. En conséquence, les coûts pour 2015 sont différents et certaines hausses des coûts récurrents vont devoir être reportées sur 2016. Les dépenses se rapportant à 2015 et 2016 sont présentées à l'annexe I du présent document.

6. Par conséquent, les besoins de ressources budgétaires vont augmenter à court terme, tandis que les gains d'efficacité résultant de la rationalisation des processus opérationnels, de l'automatisation et du renforcement de la sélectivité se concrétiseront à moyen terme. Certaines des actions mises en œuvre pourront conduire à des gains d'efficacité, mais nombre d'entre elles porteront sur l'efficacité opérationnelle et se traduiront par une amélioration de la qualité de l'exécution des programmes et par une amélioration de la gestion des savoirs au sein de l'organisation, et viendront s'ajouter aux coûts récurrents en 2015. L'accroissement des coûts réels a été intégré à la proposition de budget pour 2015, et des réductions de coûts correspondantes en termes réels ont été dégagées au sein de l'organisation afin de limiter la hausse réelle au strict minimum dans le budget global.
7. Pour établir les grandes lignes du projet de budget pour l'exercice 2015, il a donc fallu opérer des arbitrages difficiles afin de tenir compte de la fraction afférente à 2015 des coûts récurrents découlant de l'ENI-E et de résoudre les problèmes budgétaires structurels qui subsistent, ainsi que pour absorber une part substantielle des hausses de coûts ordinaires liées à l'évolution des prix, de façon à limiter au minimum l'augmentation du budget nominal. Les principaux facteurs de coût déterminant les allocations budgétaires définitives pour 2015 comprennent les coûts récurrents suivants: i) le projet de remplacement du Système prêts et dons (SPD); ii) les mesures prises à l'issue de l'ENI-E; iii) la planification stratégique pour le personnel et la procédure de développement organisationnel; et iv) d'autres facteurs de coût, qui sont expliqués plus en détail dans le présent document.
8. Depuis la présentation de l'aperçu général du budget en septembre 2014, la direction a réexaminé chacune des composantes des coûts et leurs hypothèses sous-jacentes dans le cadre des obligations qui lui incombent dans la préparation du projet final de budget. Les présentations budgétaires détaillées des départements et des bureaux ont été examinées minutieusement. L'avancement du projet de remplacement du SPD et le plan d'action de l'ENI-E ainsi que leurs implications ont été réévalués, et les hypothèses de taux de change et d'inflation ont été ajustées de manière à offrir un reflet réaliste de l'évolution constatée sur l'année écoulée.
9. La direction a revu à la baisse sa proposition de budget ordinaire pour 2015, dont le montant net se chiffre maintenant à 151,59 millions d'USD, soit une augmentation nominale de 1,3% par rapport à 2014, dont 1% représente un accroissement réel, en volume, et 0,3% une hausse nette des prix résultant de l'inflation, après prise en compte des modifications des hypothèses de taux de change. Le 1% d'accroissement réel couvre les éléments suivants: i) l'impact de la procédure de planification stratégique pour le personnel; ii) l'accroissement des coûts récurrents du projet de remplacement du SPD et du plan d'action de l'ENI-E; et iii) les dépenses relatives aux postes supplémentaires auparavant financés par les commissions de gestion des fonds supplémentaires. Ces dépenses ont été en partie compensées par la diminution réelle de l'emploi de consultants.

⁴ 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 PPTTE et le SAFF (EB 2013/110/R.2).

10. La hausse de 0,3% correspond à la fraction de l'inflation moyenne supposée (1,9%) qui n'a pas pu être absorbée, compte tenu de l'évolution des hypothèses de taux de change. Plusieurs catégories de dépenses, comme les coûts relatifs aux consultants ou les frais de déplacement, ont vu leur prix augmenter bien au-delà des hypothèses retenues quant à l'indice des prix à la consommation. La direction a toutefois réussi à contenir la hausse des prix grâce à des réductions de prix négociées, à des modifications apportées aux indemnités de déplacement et aux modalités de passation des marchés – notamment l'assurance –, et à d'autres mesures de réduction des dépenses.
11. Le montant cumulé des hausses de coûts résultant des décisions ci-dessus et du taux d'inflation supposé dépasse la hausse globale proposée du budget, de 1,3%. Par conséquent, les coûts réels ont été réduits dans d'autres domaines pour contenir l'augmentation du budget dans les limites proposées. L'estimation des coûts a été révisée dans le cadre de la préparation du budget détaillé, et la proposition finale de budget prend en compte les observations communiquées par le Comité d'audit et le Conseil d'administration en septembre 2014.
12. Pour ce qui est du budget global, on notera que des hausses de prix annuelles d'environ 2% ont été absorbées sur les budgets de 2013 et 2014 (puisque la hausse de 2014 était entièrement imputable aux activités supplémentaires résultant du plan d'action de l'ENI-E et du projet de remplacement du SPD). Dans la mesure où une partie significative de l'inflation générale de 2015 ainsi que certaines hausses de prix spécifiques ont également été absorbées dans le budget proposé pour 2015, c'est alors un montant global d'inflation de plus de 5% qui aura été absorbé sur la période triennale 2013-2015 grâce à des réductions de coûts réelles et à des gains d'efficacité au cours de cette même période.
13. Le budget brut pour 2015 se monte à 156,72 millions d'USD, ce qui comprend les ressources utilisées pour gérer les opérations financées par les fonds supplémentaires, à hauteur de 5,13 millions d'USD (en sus des 151,59 millions d'USD). Cette estimation, légèrement plus faible que l'année précédente, reflète les besoins de ressources au titre de la troisième année de mise en œuvre de l'ASAP. Ce montant peut être entièrement couvert par la portion annuellement allouable des commissions générées par la gestion des fonds supplémentaires. L'aval du Conseil d'administration n'est sollicité que pour le projet de budget ordinaire net, d'un montant de 151,59 millions d'USD.
14. Le budget d'investissement proposé pour 2015 s'élève à 2,69 millions d'USD. Il est proposé de répartir le budget d'investissement en deux catégories: i) un budget d'investissement destiné au financement des grands projets informatiques et autres investissements majeurs dans les installations, à hauteur de 1,49 million d'USD; et ii) un budget d'investissement annuel couvrant les dépenses de nature cyclique ou ordinaire consacrées à des équipements dont la durée de vie est supérieure à un an (par exemple, le remplacement régulier des ordinateurs de bureau et portables et du matériel informatique nécessaire chaque année), à hauteur de 1,2 million d'USD.
15. Le programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2015 et le plan indicatif pour 2016-2017 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA 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 endettés et le Système d'allocation fondé sur la performance sont présentés respectivement dans les troisième et quatrième parties; enfin, les recommandations figurent dans la cinquième partie.

16. Le tableau 1 présente les grandes lignes de la répartition par groupe du projet de budget ordinaire net total pour 2015.

Tableau 1
Budget axé sur les résultats au FIDA – état indicatif des résultats et de la matrice des processus, et budget proposé pour 2015

<i>Groupe</i>	<i>Effet</i>	<i>Résultats de la gestion institutionnelle (CMR)</i>	<i>Processus</i>	<i>Budget proposé pour 2015</i>
				<i>En millions d'USD</i>
<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	Élaboration et exécution des programmes de pays	88,74
2	Mobilisation des ressources et cadre politique favorables à la réduction de la pauvreté rurale au niveau mondial	CMR 8 – meilleure contribution à la concertation mondiale sur la réduction de la pauvreté rurale CMR 10 – amélioration de la mobilisation des ressources au profit de la réduction de la pauvreté rurale	Concertation sur les politiques à haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique	12,77
<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	Gestion, réforme et administration institutionnelles	37,48
4	Fonctionnement efficace et efficient des organes directeurs du FIDA	CMR 9 – structure efficace et efficiente de gouvernance du FIDA par ses Membres	Appui aux activités des Membres relatives à la gouvernance	8,52
Total du budget ordinaire 2015 proposé pour les groupes 1 à 4				147,51
Centre de coûts de l'organisation				4,08
Total du budget administratif ordinaire net proposé pour 2015				151,59
Budget d'investissement de 2015				2,69

17. 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 d'activité 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 2013</i>	<i>Projection 2014</i>	<i>Projection 2015</i>	<i>Projection 2016</i>
Solde reporté en début d'exercice	2 287	2 362	2 296	2 265
Entrées de fonds du FIDA				
Remboursements de prêts	263	311	324	342
Produit des placements*	(24)	(19)	10	18
Emprunt du FIDA	0	155	307	0
Commissions de gestion des fonds supplémentaires	24	6	6	6
Sous-total	263	453	647	366
Sorties de fonds du FIDA				
Budgets administratif et d'IOE	(145)	(150)	(156)	(159)
Autres dépenses administratives**	(5)	(4)	(3)	(2)
Budget d'investissement	(7)	(5)	(5)	(5)
Service de l'emprunt du FIDA	0	(2)	(5)	(4)
Dépenses financées par les commissions sur fonds supplémentaires	(5)	(5)	(6)	(6)
Ajustements pour variations de change et variations internes des fonds	(26)	-	-	-
Sous-total	(188)	(166)	(177)	(176)
Entrées/sorties de fonds nettes du FIDA	75	287	472	190
Activités relatives au programme de travail				
Contributions	346	391	299	425
Contributions (ASAP)	346	7	0	0
Décaissements	(672)	(737)	(773)	(819)
Impact de l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés	(20)	(14)	(29)	(27)
Sous-total	0	(353)	(503)	(421)
Entrées/(sorties) de fonds nettes, toutes activités	75	(66)	(31)	(231)
Solde reporté en fin d'exercice	2 362	2 296	2 265	2 034

* Le produit des placements du Fonds est présenté net des frais directs qui lui sont imputables (voir l'annexe XIII).

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

Recommandation pour 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 2015, et le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2015, telle qu'elle figure aux paragraphes 148 et 149;
- la présentation à la trente-huitième session du Conseil des gouverneurs, pour information, 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 150; et
- la présentation à la trente-huitième session du Conseil des gouverneurs, en 2015, 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 2014 et les allocations pour 2013-2015, conformément à la recommandation figurant au paragraphe 151.

Par ailleurs, le Conseil d'administration est invité à examiner le projet de résolution figurant page 42 et à le présenter, avec ses recommandations, à la trente-huitième session du Conseil des gouverneurs, en février 2015, pour examen et adoption.

Programme de travail et budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2015; programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2015 et plan indicatif pour 2016-2017 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 2015

I. Contexte

Plan à moyen terme et objectifs du FIDA

1. En 2015, le Plan à moyen terme à horizon mobile reprendra, pour l'essentiel, les objectifs opérationnels et de développement institutionnel définis pour la période 2013-2015:
 - i) mettre en œuvre le programme de prêts et 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. Si la direction compte atteindre l'objectif initial du programme de prêts et dons, de 3 milliards d'USD, les tendances actuelles observées dans l'aide publique au développement (APD) nécessitent néanmoins d'abaisser l'objectif de cofinancement à un niveau plus réaliste de 1,2 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 en renforçant la conception et la supervision des projets;
 - iii) améliorer les systèmes de suivi-évaluation (S&E) et entreprendre des évaluations d'impact; et
 - iv) gagner en efficience (réduire les coûts pour le FIDA, par dollar des États-Unis prêté ou donné).
2. Le FIDA poursuivra ses efforts de transposition à plus grande échelle pour faire en sorte que les innovations mises en place aient un impact vigoureux sur la réduction de la pauvreté rurale, tout en continuant d'accorder une attention privilégiée à l'environnement et aux effets du changement climatique. Dans le même temps, il s'attachera davantage à encourager le cofinancement avec le secteur privé.
 3. En matière de gestion interne, les objectifs institutionnels du FIDA restent les suivants: i) mener à bien la mobilisation des ressources; ii) améliorer la gestion des ressources humaines; iii) poursuivre la procédure annuelle de planification stratégique pour le personnel; et iv) améliorer la plateforme de technologies de l'information et des communications (TIC) afin d'automatiser les décaissements et de faciliter les communications.
 4. Si le plan d'activité du FIDA mis à jour pour 2014-2015 reste guidé par les priorités et les objectifs qui régissaient le Plan à moyen terme 2013-2015, il sera cependant modifié pour tenir compte des tendances internes et externes qui se sont fait jour en 2013 et en 2014. Les principaux éléments justifiant une révision du plan d'activité du FIDA pour 2014-2015 sont résumés ci-après.
 5. Le Plan d'action consolidé du FIDA pour l'amélioration de son efficience opérationnelle et institutionnelle¹, qui donne suite aux recommandations approuvées de l'ENI-E, est l'un des principaux facteurs à l'origine des adaptations apportées au plan d'activité 2014-2015. 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 de l'impact des opérations ainsi qu'à des gains d'efficience. L'annexe I du présent document fait le point sur les actions qui entraînent des dépenses non renouvelables d'ajustement ou d'investissement afin de mettre en œuvre les recommandations de l'ENI-E. Comme il est expliqué ci-après, la plupart des actions entreprises au titre de l'ENI-E seront menées à bien pour l'essentiel en 2015. Par conséquent, leur impact ne pourra se concrétiser que dans les années à venir. Il convient également de noter que la plupart des mesures d'efficience mises en œuvre à ce jour se traduisent par une amélioration de la qualité du portefeuille, de la satisfaction des emprunteurs et des principaux indicateurs cibles de performance des différents départements, plutôt que par une réduction des coûts. Il est donc possible que plusieurs éléments nécessitant des dépenses d'investissement ne donnent pas lieu à un amortissement sous une forme financière et quantifiable. Un document distinct sur l'efficience est en cours d'élaboration.
 6. D'autres changements sont motivés par l'évaluation des performances organisationnelles et des risques institutionnels. Les conclusions du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement² (RIDE) de 2013 montrent que le FIDA est en bonne voie de réaliser les engagements pris au titre de la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA9) ainsi que la plupart de ses objectifs de performance³, mais certains domaines, tels que l'efficience des projets et les

¹ Document EB 2013/109/R.12.

² Document EB 2013/110/R.12.

³ Par exemple: accroître le nombre de bénéficiaires de services fournis dans le cadre de projets du FIDA; améliorer les effets des projets, tel que mesuré à l'achèvement (en matière de reproduction et de transposition à plus grande échelle, de pauvreté rurale, de gestion des ressources naturelles et de l'environnement, de parité hommes-

projets signalés comme étant "à risque", méritent une attention particulière. Le Plan d'action consolidé constituera un élément important de la réponse apportée par le FIDA à ces problèmes, en particulier pour ce qui est de l'efficacité des projets. À cet égard, le FIDA redoublera d'efforts pour renforcer son modèle opérationnel dans les États fragiles, et accordera la priorité à ces pays lors de l'ouverture de nouveaux bureaux de pays.

7. La diminution de l'APD et d'importantes modifications des flux et modalités de financement du développement vont se traduire par des contraintes financières ayant des conséquences pour les objectifs de transposition à plus grande échelle et de cofinancement. Le FIDA va continuer à intensifier ses efforts de mobilisation de ressources en faisant appel à de nouveaux partenariats et instruments, mais une projection plus réaliste a été prise en compte pour 2015.
8. 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 mis sur l'accroissement des gains d'efficacité à moyen terme et sur l'amélioration du modèle d'exécution du FIDA pour en renforcer considérablement l'efficacité et poursuivre l'amélioration de la qualité de la conception des projets et du portefeuille de projets du FIDA. En conséquence, il faut s'attendre, à court terme, à un accroissement des coûts.

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

9. En application des engagements pris aux termes de la Politique du FIDA concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ainsi que des dispositions du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes⁴, le FIDA a mis au point une méthodologie permettant de prendre en compte la problématique hommes-femmes dans le portefeuille de prêts du FIDA et son budget ordinaire.
10. Deux méthodologies distinctes ont été élaborées en 2013 pour: a) mener une analyse préalable de la prise en compte des questions de parité dans les nouveaux prêts du FIDA; et b) déterminer la répartition des ressources du budget ordinaire consacrées à des activités en rapport avec la parité. Les résultats de 2014 sont résumés ci-après.

Prise en compte de la problématique hommes-femmes dans les nouveaux prêts du FIDA

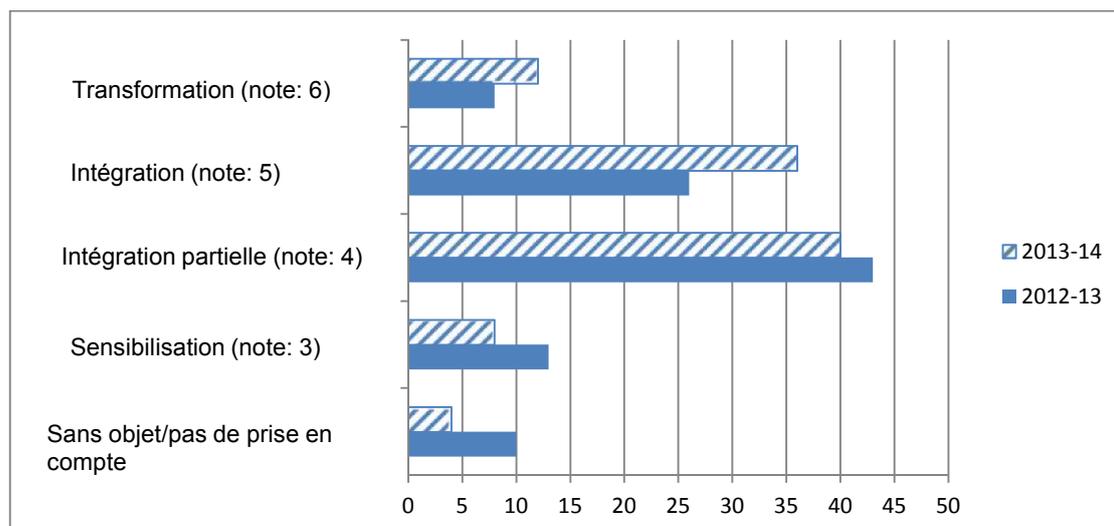
11. Sur la base de la méthodologie définie en 2013, une analyse ex ante a été conduite sur les 34 prêts approuvés entre septembre 2013 et avril 2014 – pour un montant de 882 millions d'USD –, et ses résultats ont été comparés aux résultats de l'année précédente (voir le graphique 1 ci-après). Les derniers résultats montrent que 88% des prêts (en valeur) sont jugés plutôt satisfaisants ou mieux en ce qui concerne l'égalité des sexes, contre 77% en 2012-2013.

femmes, de développement des marchés, et d'autonomisation et de capital humain); et, enfin, accélérer les procédures de décaissement et raccourcir le délai entre approbation et premier décaissement.

⁴ Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination – plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour la mise en œuvre de la politique des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

Graphique 1

Répartition de la valeur totale des prêts approuvés entre septembre 2012 et avril 2013 et entre septembre 2013 et avril 2014 en fonction de la note attribuée en matière d'égalité des sexes



Pourcentage de la valeur totale des prêts

12. Au total, 36% des prêts se rangent dans la catégorie "intégration"⁵, contre 26% l'année précédente. La part des prêts qui se classent comme ayant accompli une transformation⁶ passe de 8% à 12%, et 40% relèvent de ce qu'on pourrait décrire comme une intégration partielle des questions de parité⁷. Par conséquent, les prêts qui n'apportent qu'une contribution faible ou nulle à la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes ne représentent que 12% des prêts, contre 23% l'année dernière. Les résultats d'ensemble montrent une nette amélioration de la prise en compte de la problématique hommes-femmes dans la valeur des prêts du FIDA.

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

13. La première initiative du FIDA pour quantifier la prise en compte des questions de parité dans son budget ordinaire a été présentée dans le projet de budget pour 2014. Une méthode plus précise de saisie des données relatives à la parité, avec un processus d'attribution amélioré, a été intégrée au processus de préparation du budget 2015. Cette méthode a permis de rendre compte, de façon plus détaillée, de la place accordée à la parité au sein du budget ordinaire du FIDA, compte tenu des contraintes que présentent les systèmes informatiques actuellement disponibles.
14. Les résultats d'ensemble pour l'exercice en cours indiquent qu'environ 10% du total des coûts de personnel sont consacrés à des activités portant sur la parité entre les sexes, un niveau bien supérieur aux 6% estimés pour 2014. Au niveau des départements, c'est le Département gestion des programmes (PMD) qui affiche le taux le plus élevé de prise en compte des questions de parité (15%), devant le Groupe d'appui aux services institutionnels (CSSG), avec un taux d'environ 8%. Du côté des divisions, ce sont la Division de la communication (19%), la Division des politiques et du conseil technique (PTA) (13%), la Division des ressources humaines (HRD) (10%) et le Bureau de la déontologie (10%) qui se distinguent.

⁵ Intégration: l'engagement en faveur de l'égalité des sexes est pleinement intégré dans les activités de la composante et pris en compte dans l'allocation des ressources humaines et financières, ainsi que dans les mesures et procédures opérationnelles.

⁶ 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.

⁷ Intégration partielle: les considérations d'égalité des sexes ont été intégrées dans un nombre limité d'aspects de la conception de la composante.

15. Les pourcentages pour 2015 indiquent une amélioration du processus d'attribution des données relatives à la parité, au niveau des divisions opérationnelles comme non opérationnelles. Le FIDA continuera à affiner cette approche et la collecte de données y afférentes, afin d'étoffer les comptes rendus sur cette question, et sollicitera des informations auprès d'autres organisations appliquant la même démarche.

III. Point sur la situation actuelle

A. Informations actualisées sur le programme de prêts et dons 2014

16. Au 15 septembre 2014, les prévisions du FIDA tablent sur un montant total de 902 millions d'USD pour le programme de prêts et dons de 2014, dont un programme d'investissement s'élevant à environ 852 millions d'USD, à l'appui de 31 nouveaux projets et de financements supplémentaires pour quatre projets en cours. À la fin septembre 2014, on estime que des financements auront été approuvés pour 18 nouveaux projets et des financements supplémentaires pour trois projets en cours. Sur les 13 nouveaux projets et la proposition de financement supplémentaire restants, 6 en sont à un stade avancé du processus de conception.
17. En ce qui concerne les programmes de dons mondiaux, régionaux et nationaux du FIDA, il est prévu qu'une soixantaine de dons auront été approuvés d'ici à la fin de 2014, pour un montant de 50 millions d'USD.

Portefeuille

18. Au 15 septembre 2014, le portefeuille d'opérations en cours comptait 253 projets, pour un total de 6,0 milliards d'USD, et le portefeuille de dons en cours, comprenant 229 dons, était évalué à 198,7 millions d'USD. Les décaissements prévus pour l'année sont estimés à 737 millions d'USD.

B. Exécution du budget ordinaire net en 2013 et en 2014

19. Les dépenses effectives au titre du budget ordinaire de 2013 se sont montées à 139,09 millions d'USD, soit 96,5% du budget approuvé (144,14 millions d'USD). La plupart des économies ont été réalisées sur les frais de personnel, en raison de vacances de postes et de coûts effectifs moins élevés que les chiffres standard utilisés dans la préparation du budget. Des économies ont également été réalisées sur les budgets voyages et consultants, grâce à une gestion prudente des coûts. Parmi les autres dépenses non effectuées, la provision pour hausse des traitements du personnel du cadre organique (679 000 USD) n'a pas été utilisée, comme convenu avec le Conseil d'administration.

Tableau 1

Utilisation du budget ordinaire – montant effectif pour 2013 et prévisions pour 2014 (en millions d'USD)

	Exercice 2013 complet		Prévisions 2014	
	Budget	Montant effectif	Budget	Prévision
Budget ordinaire	144,14	139,09	149,64	145,75
Taux d'exécution	96,5		97,4	

20. Compte tenu des projections actuelles, le taux d'exécution du budget 2014 devrait atteindre 97,4%. Cette sous-utilisation du budget peut être attribuée à plusieurs vacances de postes à haut niveau, à un ensemble de postes vacants dans le reste de l'organisation ainsi qu'à une surestimation des coûts supplémentaires récurrents découlant de l'ENI-E. Comme les années précédentes, des économies devraient être réalisées grâce au fait que les coûts de personnel effectifs sont inférieurs aux coûts standard utilisés dans la préparation du budget. Les dépenses du quatrième trimestre sont généralement beaucoup plus élevées que celles des autres trimestres de l'exercice 2014 en raison de l'intense activité déployée pour atteindre

les objectifs annuels. Compte tenu de la tendance actuelle et de l'évolution favorable des taux de change attendue pour le dernier trimestre, l'utilisation des crédits budgétaires pour l'année devrait être inférieure à ce qui a été prévu dans l'aperçu général du budget.

21. Le tableau 2 indique les dépenses effectives pour 2013 et les prévisions pour 2014 ventilées par département. Les principaux écarts s'expliquent comme suit:
- Le recul de l'utilisation prévue des allocations budgétaires par le CSSG en 2014, par rapport au budget approuvé, est dû à des économies réalisées par le Bureau du Secrétaire et à des vacances de postes.
 - L'utilisation probablement moindre du budget par le Département de la stratégie et des savoirs (SKD) est imputable à des vacances de postes de direction en 2014.
 - L'utilisation estimée par PMD et par le Département des services institutionnels reflète la vacance partielle de plusieurs postes durant l'année et une meilleure gestion globale du budget.
 - La moindre utilisation prévue par le Département des opérations financières est principalement due à plusieurs vacances de postes au sein des divisions.

Tableau 2

Utilisation du budget ordinaire par département: montants effectifs pour 2013, budget pour 2014 et prévisions pour 2014
(en millions d'USD)

<i>Département</i>	<i>Montants effectifs 2013</i>	<i>Budget pour 2014</i>	<i>Prévisions 2014</i>
Bureau du Président et du Vice-Président (OPV)	2,47	2,77	2,58
Groupe d'appui aux services institutionnels (CSSG)	15,09	18,18	17,63
Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources (PRM)	3,15	4,14	3,91
Département de la stratégie et des savoirs (SKD)	4,97	6,60	6,11
Département gestion des programmes (PMD)	68,19	73,57	72,23
Département des opérations financières (FOD)	9,36	10,18	9,67
Département des services institutionnels (CSD)	27,66	28,34	27,98
Centre de coûts de l'organisation	8,20	5,86	5,64
Total	139,09	149,64	145,75

22. Une ventilation plus détaillée de l'utilisation effective des allocations budgétaires en 2013, par groupe, figure à l'annexe III. L'annexe IV présente un tableau analogue pour l'exercice 2014, établi sur la base d'un taux d'exécution prévu de 97,4%.

C. Report de fonds de 2013

23. 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.
24. 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

3,589 millions d'USD, a été approuvée et mise à disposition en avril 2014. Conformément aux directives du bulletin du Président, une deuxième invitation à soumettre des demandes a été lancée en septembre 2014, et les soumissions ont été reçues durant la phase de rédaction du présent document. Celles-ci seront examinées et la deuxième tranche sera allouée en octobre 2014. L'utilisation de la première tranche sera revue et les fonds qui, selon toute probabilité, ne seraient pas utilisés seront de nouveau mis à disposition dans la deuxième tranche. Sur la base de l'utilisation actuelle et des soumissions reçues pour la deuxième tranche, il est peu probable que le report de fonds de 3% au titre de 2013 soit entièrement alloué, les critères de recevabilité ayant été strictement respectés. La première tranche d'allocation est détaillée dans l'annexe XI.

D. Procédure de planification stratégique pour le personnel pour 2014

25. Cette année, la procédure annuelle de planification stratégique pour le personnel a commencé début mai, beaucoup plus tôt que l'année dernière, afin que les premiers résultats quant aux effectifs requis pour 2015 puissent guider l'estimation des coûts de personnel dans le cadre de l'aperçu général du budget 2015, présenté en juillet 2014 au Comité d'audit.
26. L'objectif fondamental de la procédure n'a pas changé: il consiste à s'assurer que le FIDA dispose du personnel requis, en termes d'effectifs, d'aptitudes et de compétences, pour atteindre les objectifs stratégiques clés de FIDA9. Les priorités spécifiques pour la procédure de 2015 portaient sur: i) l'exécution des programmes; ii) l'administration et la gouvernance de la mobilisation de ressources supplémentaires; et iii) l'appui aux bureaux de pays.
27. La direction reste déterminée à intégrer au budget ordinaire le coût des agents s'acquittant de fonctions de base et dont la rémunération est encore financée au moyen de ressources ad hoc. En outre, la direction prévoit de continuer à régulariser la situation des agents sous contrat de courte durée et des consultants exerçant des fonctions de base permanentes. Un grand nombre d'agents sous contrat de courte durée ont été intégrés au personnel, et le surcoût résultant de la différence de coût entre personnel à durée déterminée et de courte durée/consultants a été couvert par le budget 2014. L'incidence en année pleine de ces régularisations est incluse dans le projet de budget pour 2015. Compte tenu des contraintes budgétaires, il ne sera pas possible d'absorber dans le budget ordinaire 2015 tous les postes correspondant à des fonctions de base et financés par d'autres sources ad hoc. Toutefois, après un examen attentif de tous les autres facteurs de coût et des estimations de dépenses, il sera possible d'absorber dans le budget ordinaire de 2015 certains postes financés par des fonds supplémentaires.
28. Dans le cadre de la stratégie globale de développement organisationnel et de planification des ressources humaines, dont le but est de faire correspondre chaque échelon à la description de poste appropriée, la procédure annuelle de planification stratégique pour le personnel a donné lieu à un examen qui a entraîné le reclassement de plusieurs postes. Les facteurs mentionnés ci-dessus auront des implications financières sur le projet final de budget pour 2015.

IV. Programme de travail pour 2015

29. Comme il est indiqué dans le document sur le budget 2014 approuvé par le Conseil des gouverneurs en février 2014, et compte tenu de l'état d'avancement à ce jour, la direction se propose de maintenir à 3 milliards d'USD le programme de prêts et dons du FIDA prévu pour la période 2013-2015. Le FIDA compte honorer l'engagement qu'il a pris de fournir, dans le cadre de FIDA9, entre 40 et 50% de ces financements à l'Afrique subsaharienne.

30. Pour 2015, le programme de prêts et dons du FIDA devrait atteindre 1,21 milliard d'USD. Les autres fonds gérés par le FIDA sont estimés à 217 millions d'USD pour 2015, ce qui porte le montant total du programme de prêts et dons à 1,427 milliard d'USD.
31. Outre ce programme de base, les efforts pour mobiliser des ressources supplémentaires et des cofinancements d'autres sources se poursuivront malgré les difficultés croissantes que provoque la compression des budgets de l'APD. Sur la base de projections de cofinancement plus réalistes et compte tenu de la tendance historique, le cofinancement devrait atteindre 1,235 milliard d'USD, portant le programme de travail total pour 2015 à 2,662 milliards d'USD.

Tableau 3

Niveau effectif et projection du programme de prêts et dons et du programme de travail total
(en millions d'USD)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	<i>Montant effectif</i>			<i>Projection</i>		<i>Prévision</i>
Prêts du FIDA et dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette	783	952	983	838	852	1 160
Dons du FIDA	47	47	54	50	50	50
Total programme de prêts et dons du FIDA^a	830	999	1 037	888	902	1 210
Autres fonds gérés par le FIDA (estimation) ^b	161	240	176	173	180	217
Total programme de prêts et dons	991	1 239	1 213	1 061	1 082	1 427
Cofinancement (international, hors cofinancement géré par le FIDA et national)	1 540	1 072	864	933	902	1 235
Total programme de travail	2 531	2 310	2 077	1 994	1 984	2 662

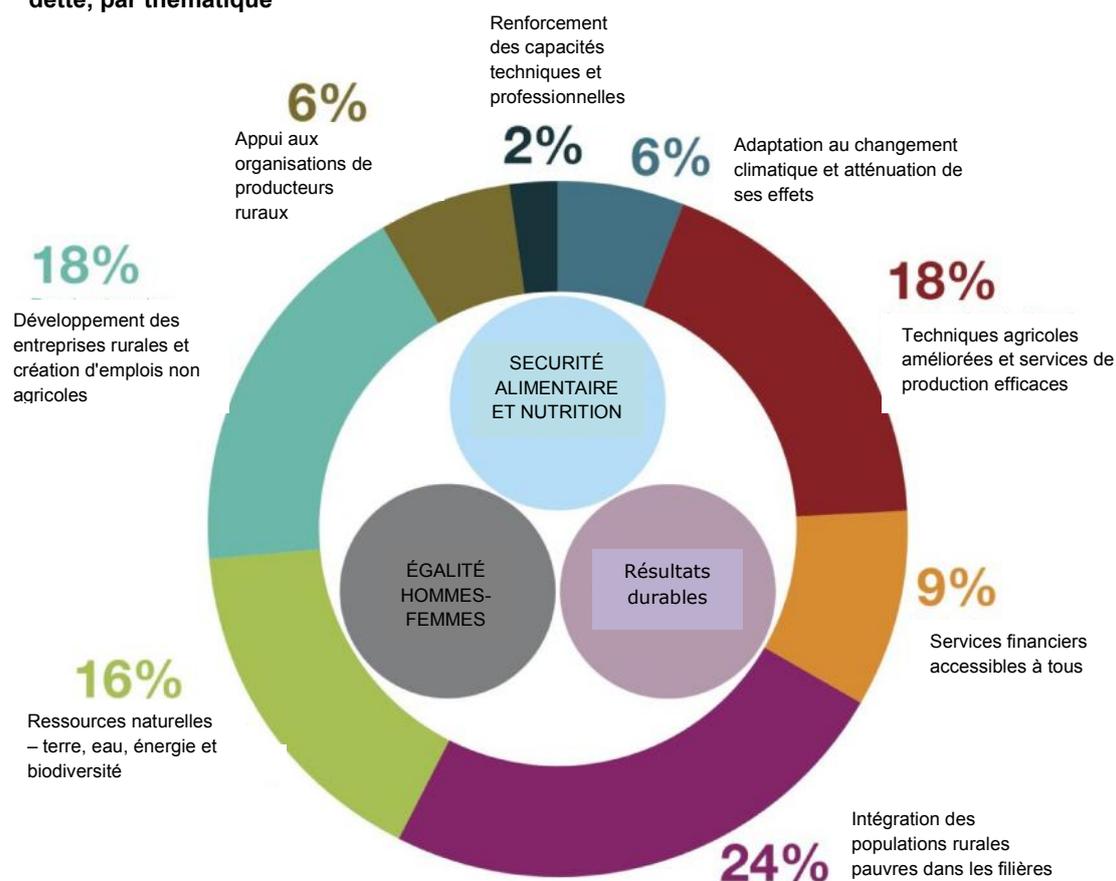
Source: Système de projets d'investissement et de dons (GRIPS), au 30 septembre 2014.

^a Inclut les financements provenant du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP) (depuis 2012) et de KfW (depuis 2014).

^b Autres fonds gérés par le FIDA, y compris le Fonds fiduciaire du mécanisme de cofinancement espagnol pour la sécurité alimentaire, le Fonds pour l'environnement mondial/Fonds pour les pays les moins avancés, le Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire, la Commission européenne et l'Union européenne, en sus des dons bilatéraux supplémentaires et complémentaires.

32. Il est actuellement prévu que quelque 49 projets et programmes, dont un financement supplémentaire pour huit prêts et dons en cours, seront soumis pour approbation en 2015. Environ neuf projets et programmes bénéficieront d'un financement de l'ASAP.
33. Le graphique ci-après indique la répartition prévue, en valeur, du programme de prêts et de dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette entre les huit domaines d'intérêt thématique définis dans le Cadre stratégique du FIDA 2011-2015.

Répartition indicative pour 2015 des prêts et des dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette, par thématique



34. Pour 2015, le nombre de dons, guichet mondial/régional et guichet-pays confondus, est estimé à 50, pour un montant total de 50 millions d'USD. Le programme ordinaire de dons sera principalement axé sur les objectifs suivants:
- promouvoir des activités innovantes et élaborer des technologies et des approches novatrices au profit du groupe cible du FIDA;
 - intensifier les activités de sensibilisation, de plaidoyer et de concertation sur les questions importantes pour les ruraux pauvres qui sont mises en avant par ce groupe cible;
 - renforcer la capacité des institutions partenaires à fournir toute une gamme de services d'appui aux ruraux pauvres; et
 - améliorer l'assimilation des enseignements, la gestion des savoirs et la diffusion de l'information sur les questions liées à la réduction de la pauvreté rurale auprès des parties prenantes, au sein des régions et de l'une à l'autre.

V. Budget ordinaire net proposé pour 2015

A. Introduction

35. Le budget ordinaire du FIDA n'a pas augmenté, ou quasiment pas, au cours des trois années précédant 2014. La hausse enregistrée en 2014 était principalement en rapport avec l'ENI-E et le Système prêts et dons (SPD). La proposition de budget 2015 s'efforce de couvrir la plus grande partie possible des facteurs de coût exposés ci-après, sans nuire à la qualité et à l'efficacité globales de la réalisation des programmes, tout en continuant à résoudre les difficultés budgétaires structurelles et à mettre en œuvre les changements de processus et

l'automatisation, de façon à atteindre une meilleure efficacité dans l'exécution des activités.

B. Procédure budgétaire

36. Tout comme lors de l'élaboration du budget pour 2014, le niveau des effectifs pour 2015 était fondé sur le plan stratégique pour le personnel, et les départements étaient tenus de respecter la dotation en personnel autorisée dans le plan pour 2014. Les dépenses de personnel étaient prédéterminées conformément aux effectifs convenus, issus de la procédure de planification 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 avaient été approuvés dans le cadre du plan stratégique pour le personnel, ces postes ont été inclus dans les dépenses de personnel prédéfinies.
37. Dans le cadre de la procédure budgétaire, les départements ont été informés que leurs demandes de budget hors personnel ne devaient pas dépasser les crédits alloués en 2014. Tous les coûts supplémentaires induits par l'ENI-E ou le SPD ou par toute autre priorité du FIDA ont été gérés de manière centralisée. 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 2015.
38. 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. Une approche systématique a été adoptée pour examiner les demandes de budget. Le calendrier des projets d'investissement liés à l'ENI-E et au SPD a été examiné attentivement, et les coûts récurrents ainsi que les amortissements pour 2015 ont été ajustés en conséquence. Les coûts standard de personnel ont été révisés en vue de refléter la nouvelle hypothèse de taux de change. Par ailleurs, la composante euro de chaque poste de dépenses hors personnel a été chiffrée, et la nouvelle hypothèse de taux de change a été utilisée pour estimer l'équivalent en dollars des États-Unis de l'intégration des dépenses hors personnel dans le projet de budget total. L'impact de l'inflation (1,9%) et de la hausse des prix de certains postes budgétaires (par exemple les frais de déplacement, de consultants, etc.) a été analysé sur chacun des principaux postes budgétaires hors personnel et a été pris en compte dans le projet de budget final.
39. Dans le même temps, les efforts se sont poursuivis 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. Hypothèses

Hypothèses relatives aux coûts salariaux pour 2015

40. Les coûts salariaux indiqués dans le projet de budget pour 2015 reposent sur les hypothèses clés suivantes:
 - i) Il n'y aura pas, en 2015, d'augmentation des traitements du personnel, qu'il s'agisse des services généraux ou du cadre organique.
 - ii) Pour l'ensemble du personnel, les avancements automatiques d'échelon, qui constituent une hausse de prix, seront pris en charge au titre du budget ordinaire. Si les avancements annuels d'échelon pour ces deux catégories de personnel ont été absorbés depuis 2012, il est peu probable que cette situation puisse perdurer au cours des années à venir. Les budgets futurs devront donc constituer des provisions pour cette hausse de prix.

- iii) Le coût des nouveaux agents recrutés dans la catégorie des services généraux repose sur le nouveau barème des traitements, revu à la baisse, approuvé par la direction. L'impact de ce nouveau barème reste pour l'instant minime, dans la mesure où le personnel engagé et rémunéré sur la base du barème secondaire est relativement peu nombreux.
- 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) L'incidence en année pleine des postes partiellement financés en 2014 a été intégrée au projet de budget.
- vi) Il n'y aura pas de modification du barème des traitements en 2015, mais les coûts standard de personnel utilisés en 2014 ont été ajustés pour 2015 afin de refléter la modification de l'hypothèse de taux de change (voir l'annexe IX).

Hypothèses d'inflation et de taux de change

- 41. Par rapport à l'aperçu général du budget 2015, l'hypothèse d'inflation a été abaissée à 1,9% sur la base des dernières données mondiales et des indices des prix à la consommation anticipés au niveau local. Si cette hypothèse est globale, il convient de noter que plusieurs composantes de coût du budget subissent des hausses de prix significatives et supérieures à cette hypothèse de 1,9% (ainsi, les prix des billets d'avion ont augmenté en moyenne de 4 à 6%, les prix des services collectifs ont grimpé de plus de 2 cents par unité ou de plus de 10%, les coûts des consultants sous contrat ont augmenté de 3 à 5% et plusieurs contrats passés avec des prestataires de services informatiques clés comportent une clause de révision de prix de 4%). Le projet de budget final intègre les hausses de prix de chaque composante de coût, et des économies considérables ainsi que des réductions de coût ont dû être réalisées pour limiter la hausse des prix globale à un niveau bien inférieur à celui de l'inflation moyenne.
- 42. Le taux de change EUR/USD utilisé pour préparer le budget de 2015 a été ajusté à 0,735 EUR pour 1 USD. Ce taux, basé sur les données moyennes du taux de change depuis le début de l'année, est considéré comme une estimation raisonnable et prudente. L'ajustement du taux de change par rapport à l'année précédente a permis de contenir la hausse globale des prix dans le projet de budget pour 2015. Les coûts standard de personnel ont diminué en conséquence (voir l'annexe IX).

D. Niveau d'effectifs proposé en 2015

- 43. Le niveau de 585,55 équivalents temps plein (ETP) approuvé pour 2014 a servi de référence pour la procédure de planification stratégique pour le personnel de cette année. Il comprenait: 569,08 ETP financés par le budget ordinaire; 10,47 ETP remplissant des fonctions de base financés par d'autres sources; et 6 postes sur des contrats coïncidents, financés par des fonds supplémentaires. Sur la base de la procédure annuelle de planification stratégique pour le personnel engagée au premier semestre 2014, le niveau des effectifs proposé pour 2015 est de 594,50 ETP.
- 44. L'augmentation nette dans le budget ordinaire est de 12,42 ETP. Ce chiffre comprend l'intégration de 4,47 ETP remplissant des fonctions de base pour le FIDA et qui étaient auparavant financés par les commissions de gestion des fonds supplémentaires. Le Fonds s'efforcera d'intégrer, dans le budget ordinaire des

prochaines années, les six ETP restants, occupés par des fonctionnaires qui remplissent des fonctions de base et sont financés par d'autres sources.

45. La proposition d'effectifs requis pour remplir les fonctions de base au FIDA est de 587,50 ETP en 2015, contre 579,55 ETP en 2014, soit une augmentation nette de 7,95 ETP. En outre, sept postes sur contrats coïncidents sont imputables sur les commissions de gestion (quatre en rapport avec l'ASAP et trois en rapport avec d'autres dons), ce qui porte l'effectif total à 594,50 ETP.

Tableau 4

Effectifs indicatifs requis, 2012-2015

(En équivalents temps plein)

<i>Département</i>	<i>Montant approuvé 2012</i>	<i>Montant approuvé 2013</i>	<i>Montant approuvé 2014</i>	<i>Montant proposé 2015</i>	<i>Variation totale 2014/2015</i>
Bureau du Président et du Vice-Président	12,00	11,00	11,00	11,00	0,00
Groupe d'appui aux services institutionnels	99,92	94,68	87,50	87,00	(0,50)
Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources	11,00	18,00	19,00	19,00	0,00
Département de la stratégie et des savoirs	13,00	25,00	27,66	28,00	0,34
Département gestion des programmes	294,55	254,56	265,00	272,00	7,00
Département des opérations financières	46,34	63,84	59,75	63,00	3,25
Département des services institutionnels	94,30	96,66	99,17	101,50	2,33
Total des postes financés par le budget ordinaire	571,11	563,74	569,08	581,50	12,42
ETP financés par d'autres sources	28,97	13,47	10,47	6,00	(4,47)
Total des postes financés par le budget ordinaire et d'autres sources	600,08	577,21	579,55	587,50	7,95
ETP imputables sur les commissions de gestion*	-	4,00	6,00	7,00	1,00
Total des effectifs du FIDA en ETP	600,08	581,21	585,55	594,50	8,95

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

46. L'augmentation nette de 12,42 ETP financés par le budget ordinaire résulte de: i) cinq nouveaux postes dans les bureaux de pays du FIDA; ii) deux nouveaux postes à l'appui des activités opérationnelles; iii) trois nouveaux postes dans le secteur financier; iv) l'incidence en année pleine de postes qui n'étaient qu'en partie financés en 2014 (3,17 ETP); v) une réduction de 3,75 ETP résultant de la procédure de planification stratégique pour le personnel; et vi) la conversion de trois postes auparavant financés par les commissions de gestion des fonds supplémentaires.
47. Au niveau des départements, les principaux changements sont les suivants:
- L'effectif de PMD a augmenté de sept postes, une conséquence directe de l'appui supplémentaire apporté aux bureaux de pays du FIDA et aux divisions régionales.
 - L'augmentation de 3,25 ETP à FOD résulte de la création de trois nouveaux postes destinés à appuyer les activités de gestion financière et d'emprunt associées à la mobilisation des ressources. Ce chiffre inclut également la conversion d'un poste financé auparavant par les commissions de gestion des fonds supplémentaires, et s'entend après élimination d'un poste qui n'était qu'en partie financé en 2014.

- iii) L'augmentation à CSD est avant tout le résultat de la conversion de deux postes auparavant financés par les commissions de gestion des fonds supplémentaires.
48. Les niveaux indicatifs des effectifs, par département et par grade, financés exclusivement par le budget ordinaire sont présentés dans les annexes VII et VIII. Les implications financières de la procédure de planification stratégique pour le personnel, notamment le reclassement, sont présentées dans la section suivante, relative aux facteurs de coût.

E. Facteurs de coût pour l'exercice 2015

49. Pour établir le projet de budget pour l'exercice 2015, il a fallu opérer des arbitrages difficiles afin de tenir compte des facteurs de coût pour l'exercice 2015, de résoudre les problèmes budgétaires structurels qui subsistent et d'absorber une portion substantielle des hausses de coût liées à l'évolution des prix, de façon à continuer à limiter au minimum l'augmentation définitive du budget. Plusieurs priorités concurrentes nécessitant des ressources budgétaires et humaines considérables ont imposé un classement rigoureux des priorités pour aboutir à une croissance minimale du budget. À l'avenir, il pourra être nécessaire de revenir sur certaines décisions prises par le Fonds les années précédentes et d'en vérifier la faisabilité dans le scénario actuel de budget limité.
50. Les principaux facteurs de coût qui ont déterminé les allocations budgétaires définitives pour 2015 comprenaient les coûts récurrents suivants: i) le projet de remplacement du SPD; ii) les mesures prises à l'issue de l'ENI-E; iii) la procédure de planification stratégique pour le personnel et de développement organisationnel; et iv) d'autres facteurs de coût.

Coûts afférents au projet de remplacement du Système prêts et dons

51. La première phase du projet de remplacement du SPD est entrée en service à la fin de 2013. Des coûts récurrents de 2,28 millions d'USD (dont les frais supplémentaires de personnel, de licences, de maintenance et d'amortissement, pour 750 000 USD) ont été inclus dans le budget 2014. Sur la base du calendrier d'achèvement de la prochaine phase de ce projet en 2014, une charge supplémentaire d'amortissement de 1 million d'USD avait été initialement prévue pour 2015. Cette estimation a été révisée sur la base du calendrier de la deuxième phase du projet (dont l'achèvement n'est pas prévu avant la mi-2016, afin de disposer d'un délai suffisant pour constater les avantages attendus de la première phase). L'estimation actuelle des coûts récurrents supplémentaires (y compris l'amortissement) en 2015 est de 275 000 USD, sur la base d'une dépense d'investissement supplémentaire de 1 million d'USD prévue en 2014.

Facteurs de coût liés à l'ENI-E

52. Le document sur le budget 2014 indiquait que l'application des recommandations de l'ENI-E nécessiterait une augmentation importante des crédits budgétaires en 2014 et 2015. Outre des dépenses d'investissement et des dépenses non renouvelables, il anticipait plusieurs postes de dépenses de fonctionnement associées à la mise en œuvre du plan d'action de l'ENI-E, 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.
53. Ainsi, 2 millions d'USD de coûts récurrents ont été inclus dans le budget 2014 sur la base du calendrier initial de mise en œuvre du plan d'action de l'ENI-E, comprenant les mesures dans le domaine des TIC et dans les autres domaines. La définition et le cadrage des projets informatiques nécessaires pour répondre aux exigences du plan d'action de l'ENI-E n'ont démarré qu'après l'approbation du budget par le Conseil des gouverneurs, en février 2014. La Division des technologies de l'information et des communications ainsi que les utilisateurs finals ont dû

coordonner différents projets et les classer par ordre de priorité, en vue de définir les besoins et l'utilisation optimale des ressources disponibles. Par conséquent, la plupart des investissements seront réalisés en 2015 et 2016, de manière échelonnée. En définitive, environ 600 000 USD de coûts récurrents supplémentaires compris dans le budget 2014 ne seront pas utilisés. Sur la base du calendrier révisé et des dates d'achèvement respectives prévues pour les budgets d'investissement, il a été procédé à une nouvelle estimation des coûts récurrents pour 2015 et 2016, et le tableau d'amortissement a été revu en conséquence.

54. La nouvelle estimation du coût de mise en œuvre du plan d'action de l'ENI-E en 2015 (hors coûts récurrents liés aux bureaux de pays) s'établit à 903 000 USD, toutes mesures, TIC et hors TIC, confondues. Dans la mesure où 600 000 USD sont déjà inclus dans le budget de référence pour 2014, le coût supplémentaire du plan d'action pour 2015 est de 303 000 USD. Il est à noter que, d'après le calendrier de mise en œuvre actuel, des coûts récurrents supplémentaires sont à prévoir en 2016 pour répondre aux exigences du plan d'action de l'ENI-E.

Dépense d'ajustement non renouvelable au titre de l'ENI-E

55. Sur le montant des dépenses d'ajustement non renouvelables de 2,1 millions d'USD, une partie (1,5 million d'USD) devait être affectée à la création des bureaux de pays. Il est maintenant proposé d'utiliser ces fonds pour créer de nouveaux bureaux et pour rénover les bureaux existants dans les pays où des chargés de programme de pays (CPP) seront détachés. Compte tenu des coûts d'administration actuels des bureaux de pays, les dépenses administratives supplémentaires liées à l'amélioration de six bureaux existants sont estimées à 300 000 USD en 2015 (50 000 USD par bureau) tandis que 410 000 USD sont estimés nécessaires en 2016 au titre du coût administratif de trois nouveaux bureaux (120 000 USD par bureau) et à la rénovation d'un bureau. Ces estimations excluent les dépenses de personnel liées aux nouveaux bureaux. Pour 2015, il en résulte des coûts de personnel supplémentaires qui sont déjà intégrés aux facteurs de coût dans la procédure de planification stratégique pour le personnel. L'augmentation à court terme des dépenses de personnel liées aux nouveaux bureaux et aux bureaux rénovés sera compensée, à terme, par une réduction correspondante des effectifs au siège.

Procédures de planification stratégique pour le personnel et de développement organisationnel

56. L'évaluation initiale des besoins de personnel résultant de la procédure de planification stratégique pour le personnel menée cette année laisse prévoir une légère augmentation des effectifs, principalement pour répondre aux besoins des bureaux de pays et aux exigences opérationnelles. L'augmentation des effectifs en 2015 et l'incidence en année pleine des nouveaux postes techniques ouverts en 2014 à la suite de l'ENI-E se traduiront par un coût supplémentaire de 1,1 million d'USD pour un accroissement net de 9,42 ETP, après ajustement en fonction des suppressions de postes proposées à l'issue du plan stratégique pour le personnel. L'intégration proposée de postes auparavant financés par les commissions de gestion des fonds supplémentaires a entraîné une augmentation nette de trois ETP pour un coût de 430 000 USD. En outre, une hausse de prix est à prévoir en rapport avec l'incidence en année pleine des reclassements effectués en 2014 et de ceux prévus en 2015.

Autres facteurs de coût

57. Les autres hausses de coût concernent: i) l'augmentation des frais de maintenance, d'aide aux utilisateurs et de licences; ii) la hausse réelle de l'amortissement sur les projets d'investissement des années précédentes et en phase de lancement; iii) des hausses de prix en rapport avec le recrutement et les frais d'installation du personnel détaché et avec le renforcement de la présence dans les pays; et iv) l'accroissement des provisions pour congé de maternité. Ces coûts ont été intégrés dans le projet de budget final pour 2015.

F. Budget ordinaire net proposé pour 2015

58. Compte tenu des avis formulés par le Comité d'audit et 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 2015. Le budget ordinaire net proposé pour 2015 s'établit ainsi à 151,59 millions d'USD, soit une augmentation nominale de 1,3% par rapport à 2014 (contre 1,7% dans l'aperçu général du budget), dont 1% représente un accroissement réel, en volume, et 0,3% une hausse nette des prix résultant de l'inflation, après prise en compte de l'évolution de l'hypothèse de taux de change.
59. Le 1% d'accroissement réel est la résultante des hausses et des baisses réelles suivantes: i) l'impact de la procédure annuelle de planification stratégique pour le personnel détaillée plus haut (1,1 million d'USD); ii) l'augmentation de la dotation aux amortissements relative au projet de remplacement du SPD (140 000 USD), les dépenses d'investissement liées à l'ENI-E (253 000 USD) et d'autres dépenses d'investissement approuvées dans le passé (100 000 USD); iii) l'accroissement net des coûts récurrents du projet de remplacement du SPD (135 000 USD) et des projets liés à l'ENI-E (50 000 USD); et iv) le coût des postes supplémentaires auparavant financés par les commissions de gestion des fonds supplémentaires (432 000 USD). Ces augmentations ont été compensées par la réduction réelle de l'emploi de consultants, équivalente à quatre ETP (720 000 USD).
60. La hausse de 0,3% correspond à l'impact net de l'inflation supposée (1,9%) et des hausses de prix sur certains postes budgétaires qui n'ont pas pu être absorbées, ajusté en fonction de la nouvelle hypothèse de taux de change. D'importantes mesures de réduction des coûts ont été mises en œuvre – et continuent de l'être – en vue de minimiser la hausse des prix globale découlant de la hausse des coûts sur plusieurs postes budgétaires, et de couvrir les dépenses supplémentaires liées à l'augmentation annuelle d'échelon pour l'ensemble du personnel. L'appréciation du dollar des États-Unis a eu des répercussions bénéfiques sur le budget cette année. Il ne sera peut-être pas possible de contenir la hausse des prix à ce niveau dans les années à venir.

Budget proposé pour 2015 par département

61. Le tableau 5 présente la proposition annuelle de budget, par département.

Tableau 5
Budget ordinaire par département, 2014 et 2015
(en millions d'USD)

<i>Département</i>	<i>Montant approuvé 2014</i>	<i>Montant proposé 2015</i>	<i>Variation totale</i>	<i>Variation en pourcentage</i>
Bureau du Président et du Vice-Président	2,77	2,73	(0,04)	(1,4)
Groupe d'appui aux services institutionnels	18,18	17,99	(0,19)	(1,0)
Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources	4,14	4,16	0,02	0,5
Département de la stratégie et des savoirs	6,60	6,80	0,20	3,0
Département gestion des programmes	73,57	74,11	0,54	0,7
Département des opérations financières	10,18	10,69	0,51	5,0
Département des services institutionnels	28,34	28,36	0,02	0,1
Centre de coûts de l'organisation (portion imputée aux groupes)	2,38	2,67	0,29	12,2
Centre de coûts de l'organisation (portion non imputée aux groupes):				
- Augmentation des salaires du cadre organique en 2012 (en réserve)	0,68	0,68	0	0
- Autres coûts au niveau institutionnel	2,80	3,40	0,6	21,4
Total	149,64	151,59	1,95	1,3

62. Les raisons des variations observées par rapport à 2014 dans les montants alloués aux départements en 2015 sont exposées ci-après:
- OPV: la faible réduction du budget d'OPV s'explique par des dépenses de personnel moins élevées que les chiffres standard et par une légère baisse des dépenses hors personnel.
 - CSSG: la baisse du budget du CSSG est due principalement aux économies recensées par le Bureau du Secrétaire (SEC).
 - PRM: la légère augmentation du budget de PRM reflète l'allocation supplémentaire destinée à la mobilisation des ressources et aux activités liées à la reconstitution des ressources.
 - SKD: la hausse du budget de SKD est attribuable au fait que l'effectif devrait être au complet en 2015 et aux coûts y afférents. Une provision supplémentaire a été passée afin de promouvoir les initiatives en matière de gestion des savoirs.
 - PMD: l'augmentation du budget de PMD s'explique pour l'essentiel par la création de sept postes, par la hausse des coûts résultant de la rénovation des bureaux de pays, et par d'autres contrats institutionnels; cette hausse est compensée, en grande partie, par la diminution des frais de consultants et, dans une moindre mesure, par des économies sur les frais de déplacement et par une baisse des coûts standard de personnel.
 - FOD: l'accroissement du budget de FOD est en grande partie imputable aux nouveaux postes prévus par le plan stratégique pour le personnel, destinés à soutenir la gestion financière et les efforts de mobilisation des ressources, et à une légère progression des frais de déplacement, à l'appui de l'administration des prêts et du respect des obligations fiduciaires.

- g) CSD: l'augmentation du budget de CSD est minime. Les créations de postes et la hausse des coûts supplémentaires récurrents au titre du projet de remplacement du SPD et de l'ENI-E ont été compensées par la baisse des coûts standard de personnel et par l'évolution du taux de change.
- 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 les coûts institutionnels, gérés au niveau central (autres charges d'amortissement, congés de maternité, assurance maladie après la cessation de service, frais d'audit externe, etc.). L'augmentation des coûts institutionnels imputés aux groupes résulte avant tout des crédits supplémentaires couvrant le recrutement et les frais de réinstallation. La progression des coûts institutionnels gérés au niveau central est principalement due à la hausse des coûts liés à l'ENI-E, aux charges d'amortissement ordinaires et à l'augmentation des provisions pour congé de maternité.

Budget proposé pour 2015 par groupe

63. Le tableau 6 présente une comparaison entre le budget approuvé pour 2014 et le budget proposé pour 2015, par groupe. L'annexe V présente une répartition des dépenses des départements par groupe.

Tableau 6

Ventilation du budget ordinaire par groupe – 2014 et 2015

(en millions d'USD)

Groupe	Montant	Montant	2014	2015
	approuvé 2014	proposé 2015	%	%
1 Élaboration et exécution des programmes de pays*	87,73	88,74	58,7	58,5
2 Concertation à haut niveau sur les politiques, mobilisation des ressources et communication stratégique	12,24	12,77	8,2	8,4
3 Gestion, réforme et administration institutionnelles	37,47	37,48	25,0	24,8
4 Appui aux activités des Membres relatives à la gouvernance	8,72	8,52	5,8	5,6
Centre de coûts de l'organisation	2,80	3,40	1,9	2,3
Augmentation des traitements du personnel du cadre organique en 2012 (en réserve)	0,68	0,68	0,4	0,4
Total	149,64	151,59	100	100

* Si l'on inclut les ressources supplémentaires allouées par l'ASAP et les fonds supplémentaires, la part du groupe 1 passe à 59,9%.

64. Pour répartir les coûts par groupes, la direction a globalement adopté la même méthode que pour le budget 2014. Les charges récurrentes du projet de remplacement du SPD ainsi que certains des coûts de l'ENI-E, qui profitent essentiellement aux domaines opérationnels, ont été alloués au groupe 1. Les coûts informatiques, qui auraient pu être répartis, restent entièrement attribués au groupe 3 plutôt que distribués entre groupes.
65. Les raisons précises des modifications apportées aux allocations budgétaires des divers groupes pour 2015 par rapport à 2014 sont exposées ci-après:
- i) Groupe 1: la part des ressources totales allouée au groupe 1 est en légère baisse et passe de 58,7% en 2014 à 58,5% en 2015, soit également en deçà du pourcentage estimé dans l'aperçu général du budget. Cette légère baisse s'explique par une plus grande précision dans la répartition des budgets de PMD et de SKD entre les groupes 1 et 2. Cependant, malgré la diminution relative, le montant absolu des dépenses consacrées au groupe 1 a continué à augmenter, passant de 85,1 millions d'USD en 2013 à 87,73 millions d'USD en 2014 et à 88,74 millions d'USD en 2015.

- ii) Groupe 2: la part du groupe 2 est en légère augmentation. Elle s'établit à 8,4%, contre 8,2% en 2014. Cette hausse est imputable à une allocation plus réaliste des budgets de SKD et de PMD, reflétant mieux les travaux entrepris sur la gestion des savoirs et la concertation sur les politiques.
- iii) Groupe 3: la part du groupe 3 passe de 25,0% en 2014 à 24,8% en 2015, soit une évolution dans la bonne direction. Cette baisse s'explique par l'attribution au groupe 1 des activités de l'Unité d'appui sur le terrain, et par un transfert plus précis au groupe 4 des coûts administratifs et informatiques.
- iv) Groupe 4: le recul enregistré dans le groupe 4 se poursuit; il est principalement dû aux mesures d'efficacité prises par SEC et à la baisse de la part du budget d'OPV attribuée à ce groupe. Le montant absolu alloué au groupe 4 a diminué.
66. Même si la part du groupe 1 recule légèrement en 2015 pour les raisons exposées plus haut, il convient de noter que, comme il apparaît au tableau 1, la part totale du groupe 1 dans le budget brut augmente et passe à 59,9%.

Budget proposé pour 2015 par grande catégorie de dépenses

67. Le tableau 7 ventile par grandes catégories de dépenses le budget proposé pour l'année en cours. L'annexe VI ventile le budget proposé pour 2015 par catégories de dépenses détaillées et par départements.

Tableau 7

Ventilation du budget par grande catégorie de dépenses, 2014 et 2015 (en millions d'USD)

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Montant approuvé 2014</i>	<i>Montant proposé 2015</i>	<i>Variation totale</i>	<i>Variation (%)</i>
Personnel	93,20	94,19	0,99	1,1
Consultants	22,43	21,95	(0,48)	(2,1)
Frais de mission	9,23	8,96	(0,27)	(2,9)
Dépenses TIC hors personnel	5,54	5,55	0,01	0,2
Autres dépenses	19,24	20,94	1,70	8,8
Total	149,64	151,59	1,95	1,3

68. L'augmentation des dépenses de personnel par rapport à 2014 est due aux créations de postes recommandées à l'issue de la procédure de planification stratégique pour le personnel, à l'absorption de trois postes de base auparavant financés par les commissions de gestion des fonds supplémentaires, au coût des reclassements et à l'allocation supplémentaire destinée au recrutement et aux frais de réinstallation. Cette hausse est compensée par la baisse des coûts standard de personnel résultant de l'hypothèse d'une baisse du taux de change en 2015 par rapport à 2014.
69. Les dépenses de consultants ont baissé en 2015 par rapport à 2014, du fait d'un moindre emploi des consultants, essentiellement par PMD, en partie compensé par la hausse des prix. L'impact du taux de change est minime sur cette catégorie de dépenses.
70. Les frais de mission ont également diminué en 2015. C'est le résultat de plusieurs initiatives visant à maîtriser ou réduire les frais de déplacement (programme d'hôtels recommandés, révision de l'indemnité journalière de subsistance et meilleure gestion des frais de déplacement), alors que le prix moyen de la plupart des transports a augmenté.

71. Les dépenses TIC hors personnel varient peu dans la mesure où l'augmentation des coûts du SPD et des autres frais normaux de maintenance et d'aide aux utilisateurs résultant des obligations contractuelles, et des coûts récurrents de systèmes additionnels qui commencent à se faire sentir a été en grande partie compensée par l'impact de la nouvelle hypothèse de taux de change.
72. L'augmentation notable des autres coûts est en grande partie imputable aux frais de création des nouveaux bureaux de pays et à des augmentations au niveau du centre de coûts de l'organisation, comme expliqué ci-dessus.

G. Budget brut proposé pour 2015

73. Le FIDA exécute et gère pour le compte de tiers un certain nombre d'opérations qui, bien qu'elles soient externes, sont complémentaires à son programme de prêts et dons. Ces opérations sont financées par des fonds supplémentaires. La participation à ces activités de partenariat entraîne pour le FIDA des frais supplémentaires de conception, d'exécution, de supervision et d'administration. Ces coûts sont généralement couverts par les commissions de gestion prévues dans l'accord relatif aux fonds supplémentaires.
74. Le budget brut proposé pour 2015, qui se monte à 156,72 millions d'USD, comprend, en sus du budget ordinaire de 151,59 millions d'USD, une enveloppe de 5,13 millions d'USD destinée à la prise en charge des activités relevant des fonds supplémentaires. Cette estimation, légèrement plus faible que l'année précédente, reflète les besoins de ressources au titre de la troisième année de mise en œuvre de l'ASAP. Ce montant peut être entièrement couvert par la fraction annuelle allouable des commissions générées par la gestion des fonds supplémentaires. L'aval du Conseil d'administration n'est sollicité que pour le projet de budget ordinaire net, d'un montant de 151,59 millions d'USD. 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 2015 (en millions d'USD)

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
Budget brut	155,0	156,72
Coût des activités financées par des fonds supplémentaires	(5,36)	(5,13)
Budget net	149,64	151,59

Ratio d'efficience

75. Si le ratio d'efficience du FIDA – le montant effectif des dépenses administratives divisé par le montant annuel du programme de prêts et dons (hors fonds gérés par le FIDA) – continue de faire l'objet d'un suivi, le nouveau ratio d'efficience inclut désormais les fonds gérés par le FIDA.
76. Sur la base du budget brut proposé (commissions de gestion annuelles incluses) de 156,7 millions d'USD et d'un programme de prêts et dons en hausse à 1,427 milliard d'USD, le nouveau ratio d'efficience administrative pour 2015 s'établit à 11,0%, contre une prévision de 13,9% en 2014, basée sur l'utilisation estimée du budget et les prêts et dons projetés – ce qui représente une amélioration.
77. Le FIDA escompte que l'écart entre le montant effectif des programmes de travail 2013 et 2014 et les projections initiales sera rattrapé d'ici à la fin de l'année 2015, et que l'ensemble de la composante prêts et dons (hors fonds gérés) atteindra la barre des 3 milliards d'USD. Comme le montre le tableau 9, le ratio d'efficience

moyen pour la période triennale 2013-2015 est de 12,4%, ce qui est conforme à l'objectif fixé dans le cadre de FIDA9.

78. 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. En 2014, un deuxième ratio d'efficacité a été 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 autres fonds gérés, plus les cofinancements) –, de manière à rendre compte de l'intégralité de ce que le FIDA accomplit avec le budget proposé. Le ratio d'efficacité 2 s'établit à 6,8% en moyenne sur l'ensemble de la période de FIDA9, un taux supérieur à la moyenne enregistrée au cours de la période de FIDA8 (5,8%), qui reflète les difficultés marquant actuellement l'APD et le cofinancement.

Tableau 9
Ratios d'efficacité
(en millions d'USD)

	Montant effectif 2010	Montant effectif 2011	Montant effectif 2012	Période FIDA8	Montant effectif 2013	Prévision 2014	Budget 2015	Période FIDA9
Programme de prêts et dons	830	999	1 037	2 866	888	902	1 210	3 000
Autres fonds gérés par le FIDA	161	240	176	577	173	180	217	570
Total programme de prêts et dons (autres fonds compris)	991	1 239	1 213	3 443	1 061	1 082	1 427	3 570
Cofinancement ^a	1 540	1 072	864	3 476	933	902	1 235	3 070
Total programme de travail	2 531	2 311	2 077	6 919	1 994	1 984	2 662	6 640
Budget ordinaire	116,5	135,1	138,3	389,9	139,1	145,8	151,6	436,5
Coût de l'appui aux activités financées par des fonds supplémentaires	5,2	3,5	1,6	10,3	4,8	5,0	5,1	14,9
Total des coûts	121,7	138,6	139,9	400,2	143,9	150,8	156,7	451,4
Ratio d'efficacité 1: rapporté au programme de prêts et dons, y compris les autres fonds gérés par le FIDA ^b	12,3%	11,2%	11,5%	11,6%	13,6%	13,9%	11,0%	12,6%
Ratio d'efficacité 2: rapporté au programme de travail	4,8%	6,0%	6,7%	5,8%	7,2%	7,6%	5,9%	6,8%

^a Le montant qui apparaît sous forme de cofinancement et celui des autres fonds gérés par le FIDA correspondent à un objectif révisé de 1,2 fois la valeur du programme de prêts et dons.

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

H. Budget d'investissement pour 2015

Budget d'investissement demandé pour 2015

79. Comme il a été proposé dans l'aperçu général du budget 2015, le budget d'investissement a été réparti en deux catégories: i) un budget d'investissement annuel couvrant les dépenses de nature cyclique ou ordinaire pour financer des équipements d'une durée de vie supérieure à un an (par exemple, le remplacement régulier des ordinateurs de bureau et des ordinateurs portables, mené chaque année); et ii) les autres dépenses de financement de projets informatiques ou d'infrastructure.
80. Pour 2015, le budget d'investissement proposé se monte à 2,69 millions d'USD, un montant bien inférieur à celui des années précédentes. Il se répartit comme suit: i) 1,2 million d'USD de dépenses d'investissement annuelles; ii) 600 000 USD pour les projets informatiques (la répartition détaillée est en cours de révision par le Comité sur la gouvernance des technologies de l'information); iii) 450 000 USD pour l'amélioration de la sûreté physique du siège (notamment le remplacement du système de vidéo en circuit fermé qui avait été transféré du siège précédent); et iv) 440 000 USD de dépenses exceptionnelles pour la maintenance du siège ainsi que le remplacement d'installations mécaniques et électriques et de réservoirs d'eau détériorés.
81. Sur la base de l'adoption des principes comptables actuels, l'amortissement est calculé de manière linéaire sur la durée de vie économique estimée (quatre ans pour le matériel informatique, sept ans, au maximum, pour les coûts de développement de logiciels, y compris ceux engagés dans le cadre du projet de remplacement du SPD, et dix ans pour les équipements permanents). Ainsi, les dotations aux amortissements pour les dépenses d'investissement de 2015 seront de l'ordre de 500 000 USD à compter de 2016. Lorsque le projet de remplacement du SPD sera achevé, avec un coût supplémentaire attendu de 6 à 7 millions d'USD (le budget d'investissement approuvé pour le SPD étant de 15 millions d'USD), l'impact annuel des dotations aux amortissements, sur la base des principes comptables actuels, qui sont conformes aux Normes internationales d'information financière (IFRS), sera d'environ 0,9 million d'USD supplémentaire.

Tableau 10

Budget d'investissement demandé pour 2015

(en milliers d'USD)

	<i>Budget proposé pour 2015</i>
a) Investissements annuels renouvelables	
Infrastructures informatiques, remplacement régulier du matériel informatique	1 200
Sous-total investissements annuels renouvelables	1 200
b) Projets d'investissement	
Initiatives concernant les TIC	600
Mesures de sécurité	450
Installations et infrastructures	440
Sous-total projets d'investissement	1 490
Total	2 690

82. En 2015, priorité a été donnée aux investissements informatiques réalisés au titre de l'ENI-E, et les dépenses pour les nouveaux projets informatiques ont par conséquent été limitées à 600 000 USD. D'ici à la fin de l'année 2014, les projets informatiques auront été définis et leur périmètre aura été délimité. Un important travail devra alors être accompli en vue de mener l'essentiel de ces projets en 2015. Compte tenu des projets informatiques en cours entamés les années précédentes, du projet de remplacement du SPD et du grand nombre de projets

informatiques au titre de l'ENI-E, il semble prudent de ne pas prévoir d'autres projets pour l'instant.

83. Les avantages escomptés de ces investissements sont les suivants: i) les investissements annuels permettent de disposer d'un matériel moderne et en bon état de fonctionnement, mais ne devraient apporter aucun avantage pécuniaire; ii) les avantages à attendre des projets informatiques seront connus une fois que les projets auront été approuvés par le Comité sur la gouvernance des technologies de l'information; iii) cette initiative est considérée comme une obligation, compte tenu des besoins actuels en matière de sécurité, et se fonde sur les recommandations du Département de la sûreté et de la sécurité de l'ONU; et iv) le remplacement du matériel obsolète et l'obtention d'un plus haut niveau de certification LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) permettront d'améliorer l'efficacité, d'abaisser les coûts de maintenance et de réduire la consommation d'eau et d'énergie.

Initiatives approuvées (2008-2014)

84. Le budget d'investissement cumulatif (hors ENI-E) approuvé pour la période 2008-2014 s'élève à quelque 34 millions d'USD. Ce chiffre comprend un montant de 15,76 millions d'USD affecté au projet de remplacement du SPD. Abstraction faite de cette dépense, le montant du budget d'investissement annuel ordinaire a été compris entre 3 millions d'USD et 5 millions d'USD les années précédentes et constitué pour l'essentiel de dépenses informatiques. Les dépenses d'investissement approuvées jusqu'à maintenant sont résumées dans un tableau figurant à l'annexe X.

Deuxième partie – Programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2015 et plan indicatif pour 2016-2017 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

I. Introduction

85. Le présent document expose le programme de travail et budget proposé pour 2015 et le plan indicatif pour 2016-2017 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE). Conformément à la Politique révisée de l'évaluation au FIDA (2011), le budget d'IOE et le budget administratif du FIDA sont élaborés indépendamment l'un de l'autre¹. Comme par le passé, le projet de document relatif au programme de travail d'IOE pour 2015 a été établi sur la base de consultations avec la direction du FIDA, en prenant en compte les priorités définies par le FIDA pour la période (2013-2015) couverte par la neuvième reconstitution de ses ressources (FIDA9) et les débats en cours dans le contexte de FIDA10.
86. Prenant pour point de départ le nouveau format et la nouvelle structure élaborés en 2013, ce document présente le programme de travail et budget "sur la base d'une évaluation critique des besoins et non du seul budget actuel"². L'objectif est également de renforcer 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. Ce document présente en détail les dépenses réelles en 2013, l'utilisation du budget 2014 au moment de la rédaction du présent document, ainsi que les dépenses prévues d'ici à fin 2014.
87. IOE a introduit cette année deux éléments nouveaux dans son document relatif au programme de travail et budget: i) les progrès signalés par rapport aux indicateurs clés de performance (ICP) contenus dans le cadre de mesure des résultats d'IOE, conformément à la décision prise par le Conseil en décembre 2013; et ii) une grille d'aide à la sélection pour orienter le choix des projets financés par le FIDA auxquels IOE consacrera une évaluation de l'impact. Ces nouveaux éléments sont expliqués à la section III. A.
88. Ce projet de programme de travail et de budget a été élaboré à partir des commentaires formulés lors de la quatre-vingt-quatrième session du Comité de l'évaluation, le 2 juillet, et de ceux du Comité d'audit et du Conseil d'administration, lors de leurs sessions de septembre 2014. La présente version finale du document reprend en outre les conclusions des consultations menées avec le Comité de l'évaluation le 10 octobre 2014, et sera examinée par le Conseil d'administration en décembre 2014. Auparavant, conformément à l'usage, le Comité d'audit réexaminera le projet de budget en novembre 2014, en même temps que le budget administratif du FIDA pour 2015. Le budget sera ensuite soumis, sur recommandation du Conseil d'administration en décembre 2014, à l'approbation du Conseil des gouverneurs en 2015. À propos du processus, il est important de souligner qu'IOE a renforcé sa concertation avec l'Unité du budget et du développement organisationnel (BOD) du FIDA³ pour s'assurer que la proposition s'appuie sur les principes et paramètres clés de budgétisation utilisés par la direction du FIDA dans la préparation de son budget administratif.

¹ "L'enveloppe budgétaire d'IOE et le budget administratif du FIDA seront déterminés indépendamment l'une de l'autre." Voir la Politique révisée de l'évaluation au FIDA, p. 11.

² Voir le procès-verbal de la cent septième session du Conseil d'administration, p. 29.

³ BOD est chargée, entre autres, de préparer le budget administratif annuel du FIDA et de coordonner l'exercice annuel d'élaboration du plan stratégique pour le personnel.

89. Le document est structuré en six sections. La section II décrit brièvement les principaux enseignements que l'on peut tirer, au stade actuel, de l'exécution du programme de travail pour 2014; la section III met en évidence les réalisations du programme de travail de l'évaluation en 2014, l'utilisation d'ensemble du budget 2013, l'utilisation du budget 2014 à la mi-septembre de cette année et l'utilisation prévue pour 2014, et l'utilisation des 3% de crédits reportés du budget 2013 d'IOE; la section IV présente une brève description des objectifs stratégiques d'IOE; et la section V se concentre sur les activités d'évaluation proposées pour 2015. La section VI, enfin, présente les grandes lignes de la proposition finale de budget et de ressources humaines requises pour 2015 pour qu'IOE puisse exécuter son programme de travail et atteindre ses principaux objectifs de manière efficace et en temps opportun.

II. Enseignements clés tirés de l'exécution du programme de travail 2014

90. En élaborant le présent document, IOE a procédé en interne à l'analyse de l'exécution du programme de travail et budget 2014. Voici quelques-unes de ses principales observations:
- Il faut trouver les moyens de rationaliser les processus d'évaluation, en particulier pour raccourcir la durée des grandes évaluations, spécialement les évaluations de programmes de pays (EPP) et des évaluations au niveau de l'institution (ENI), sans compromettre la profondeur et la qualité de leur analyse. La rationalisation des processus d'évaluation d'IOE s'inscrit dans le contexte de l'élaboration de la deuxième édition du Manuel de l'évaluation, dont la publication est prévue pour 2015.
 - Les recommandations des évaluations doivent être utiles, classées par ordre de priorité, et de caractère stratégique. Cela faciliterait les discussions des organes directeurs du FIDA au sujet de ces recommandations, et permettrait à la direction de les incorporer facilement aux nouvelles politiques, stratégies et processus ainsi qu'aux opérations bénéficiant de l'appui du FIDA.
 - Il convient d'explorer de nouvelles possibilités de partenariats relatifs aux évaluations – par exemple, mettre en place des évaluations conjointes, notamment avec des institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome, des institutions financières internationales et des pays bénéficiaires – afin de favoriser l'apprentissage, le partage des savoirs et le développement de la capacité d'évaluation.
 - IOE doit entreprendre une concertation avec la direction du FIDA et appuyer cette dernière dans ses efforts de conduite et d'intégration des évaluations d'impact (des projets).
 - IOE doit poursuivre l'élaboration de la grille d'aide à la sélection qu'il a introduite l'an dernier afin de renforcer la transparence dans le choix des projets pouvant faire l'objet, de la part d'IOE, d'une évaluation de l'impact⁴. Depuis, la grille d'aide à la sélection d'IOE a été développée et utilisée pour la détermination du projet qui sera soumis à une évaluation de l'impact en 2014 (voir paragraphe 91 ci-après, dernière puce).
 - En complément des mesures évoquées ci-dessus, une planification plus approfondie est nécessaire, au sein d'IOE et en concertation avec le Bureau du Secrétaire, pour faire en sorte que les documents destinés aux organes directeurs du FIDA, en particulier le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration, soient élaborés et transmis en temps opportun.

⁴ À ce propos, c'est en 2013 qu'IOE a introduit pour la première fois une grille d'aide à la sélection afin d'orienter le choix et le classement par ordre de priorité des évaluations à conduire en 2014.

III. Point sur la situation actuelle

A. Faits marquants de l'année 2014

91. IOE prévoit d'achever d'ici à la fin de l'année toutes les activités inscrites au programme de travail pour 2014. Il aura également conduit plusieurs activités additionnelles, comme les visites de pays, afin de recueillir des données sur le terrain dans le cadre de la synthèse d'évaluations portant sur l'engagement du FIDA auprès des pays à revenu intermédiaire, qui a été achevée début 2014. Les principales réalisations à ce jour sont les suivantes:
- Achèvement de l'évaluation au niveau de l'institution des reconstitutions des ressources du FIDA. Cette évaluation a soulevé des questions fondamentales au niveau de l'institution; elles ont été examinées par le Comité de l'évaluation et par le Conseil d'administration, et également par la Consultation sur FIDA10 à sa deuxième session, en juin 2014.
 - L'évaluation au niveau de l'institution de la Politique du FIDA en matière de dons a été achevée et sera examinée par le Conseil en décembre 2014. La principale recommandation issue de cette évaluation invite le FIDA à élaborer une nouvelle politique en matière de dons et à mobiliser davantage cet important instrument pour la réalisation de son mandat.
 - Une ENI sur l'engagement du FIDA dans des États et des situations fragiles et affectés par un conflit est en cours. Les principales conclusions de cette évaluation ont été présentées à la troisième session de la Consultation sur FIDA10, en octobre 2014.
 - Achèvement de la synthèse d'évaluations portant sur l'engagement du FIDA auprès des pays à revenu intermédiaire; à cet égard, IOE a organisé, en avril, un atelier d'apprentissage interne pour permettre au personnel et à la direction du FIDA d'échanger sur le sujet. Ont participé à cet atelier, notamment, l'ancien directeur général du Bureau indépendant de l'évaluation du Gouvernement indien, ainsi que des représentants de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et du Programme alimentaire mondial (PAM).
 - Lancement du premier rapport conjoint de synthèse d'évaluations sur le thème du développement pastoral, établi et cofinancé par IOE et le Bureau de l'évaluation de la FAO. Comme il s'agit d'un projet collaboratif, la possibilité d'organiser une concertation sur le rapport final lors d'une session commune du Comité de l'évaluation du FIDA et du Comité du programme de la FAO sera étudiée au début de l'année prochaine.
 - Le Rapport annuel 2014 sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) a été établi. Le RARI de cette année comprend une section spécialement consacrée aux opportunités ainsi qu'aux défis auxquels est confrontée la direction des projets. Un atelier d'apprentissage interne a été organisé le 19 septembre 2014 pour discuter des principales conclusions et recommandations du RARI. Ont participé à cet atelier la direction du FIDA, des membres du personnel et des consultants, ainsi que des représentants de la Direction du développement et de la coopération de la Confédération suisse et du Programme des Nations Unies pour le développement.
 - La deuxième évaluation de l'impact d'IOE, lancée en juin, est actuellement en cours. C'est le Programme de développement tribal du Jharkhand-Chattisgarh (JCTDP), en Inde, qui a été choisi pour cette évaluation, sur la base de la grille d'aide à la sélection récemment introduite.
92. On trouvera dans le tableau 1 de l'annexe XVI une synthèse de l'avancement de l'exécution des activités d'évaluation prévues pour 2014; le tableau 2 de la même annexe contient des informations sur les progrès par rapport aux objectifs pour

chacun des ICP inclus dans le cadre de mesure des résultats d'IOE pour 2014⁵. Les données montrent que les activités ont été entreprises dans les délais prévus et que les cibles convenues ont été atteintes voire, dans certains cas, dépassées.

93. Faisant suite à la demande formulée par le Comité de l'évaluation en juillet et par le Conseil d'administration en septembre, IOE poursuit le développement de son cadre de mesure des résultats pour 2015, afin d'y inclure des ICP plus précis, notamment sur l'efficacité d'IOE. On trouvera le cadre de mesure des résultats amélioré pour 2015 à l'annexe XX.
94. Comme mentionné plus haut (paragraphe 87 et 90), IOE a poursuivi cette année l'élaboration de sa grille d'aide à la sélection (voir l'annexe XXI), qui a été introduite pour la première fois dans le document relatif au programme de travail et budget 2014. Cette grille d'aide à la sélection comporte désormais des critères et des questions servant à guider les choix, afin de renforcer la transparence dans le choix des projets pouvant faire l'objet, de la part d'IOE, d'une évaluation d'impact (voir le tableau 5 de l'annexe XXI). Par exemple, IOE retiendra les projets qui feront l'objet d'une évaluation d'impact si les critères suivants, notamment, sont respectés: i) l'opération s'est terminée sur une période comprise entre 1 et 3 ans auparavant; ii) elle se situe dans un pays où IOE prévoit de réaliser, dans un avenir proche, une EPP; iii) elle comporte des caractéristiques innovantes qui méritent d'être étudiées plus en détail et documentées par une évaluation indépendante; iv) elle n'est pas couverte par les évaluations d'impact réalisées par la direction du FIDA, afin d'éviter toute répétition inutile d'activités et faire en sorte que l'évaluation soit utile pour l'organisation tout entière.
95. IOE a en outre introduit, à propos de l'exécution de son programme de travail et budget, une approche plus systématique de suivi permanent et d'examen trimestriels de la performance, afin de dresser un bilan des progrès et de signaler les problèmes méritant une attention plus soutenue.

B. Utilisation du budget 2014

96. Le tableau 1 ci-après présente des informations sur l'utilisation du budget d'IOE en 2013, ainsi que sur l'utilisation du budget à la mi-septembre 2014 et sur l'utilisation prévue en fin d'exercice (2014).

⁵ Le cadre de mesure des résultats d'IOE pour 2014 approuvé par le Conseil d'administration figure à l'annexe XV.

Tableau 1
Utilisation du budget d'IOE – montants effectifs pour 2013 et prévisionnels pour 2014
 (en USD)

<i>Travaux d'évaluation</i>	<i>Budget 2013 approuvé</i>	<i>Budget 2013 utilisé</i>	<i>Budget 2014 approuvé</i>	<i>Montants engagés au 15 septembre 2014*</i>	<i>Prévisions d'utilisation au 31 décembre 2014</i>
Frais de voyage du personnel	330 000	332 492	345 000	245 237	345 000
Rémunération des consultants	1 525 362	1 685 763	1 465 000	1 523 228	1 465 000
Frais de voyage et indemnités des consultants	352 007	428 719	395 000	356 521	395 000
Activités d'apprentissage dans les pays à l'occasion des EPP	30 000	35 690	35 000	45 569	35 000
Diffusion des résultats des évaluations, formation du personnel et autres coûts	109 342	192 560	155 992	95 380	155 992
Dépenses hors personnel	2 346 711	2 675 224	2 395 992	2 265 935	2 395 992
Dépenses de personnel	3 667 268	3 098 962	3 586 690	3 142 589	3 437 123
Total	6 013 979	5 774 186	5 982 682	5 408 524	5 833 115
Utilisation		96,0%		90,4%	97,5%

* Sur la base des dépenses de personnel engagées jusqu'au terme de l'exercice.

97. Le montant total des crédits inscrits au budget 2013 d'IOE et effectivement utilisés s'élève à 5,774 millions d'USD, soit 96%. La baisse du taux d'utilisation est due principalement aux économies relatives aux dépenses de personnel (postes vacants), partiellement compensées par une augmentation des besoins en termes de services de consultants. Une partie des économies réalisées sur les dépenses de personnel a également été affectée à des activités supplémentaires de vulgarisation, afin d'assurer une plus large diffusion des enseignements tirés des évaluations et des programmes de formation au cours de l'année.
98. Pour 2014, sur un budget approuvé de 5,983 millions d'USD, le montant utilisé (en termes de crédits engagés) était de 5,409 millions d'USD à mi-septembre 2014, soit 90,4%. Le taux élevé d'utilisation à cette date s'expliquait principalement par l'engagement des dépenses de personnel pour la totalité de l'exercice, conformément à la pratique établie pour l'ensemble du FIDA, et par le renforcement du recrutement de consultants et l'augmentation des frais de voyage du personnel et des consultants dans le cadre du cycle normal des opérations, étant donné que les ressources destinées à la plupart des évaluations sont déjà engagées à cette période de l'année.
99. Les projections d'ensemble tablent sur une utilisation des crédits budgétaires en fin d'exercice à hauteur de 5,833 millions d'USD, correspondant à environ 97,5% du budget approuvé. Pour ce qui concerne les dépenses de personnel, la baisse prévue de l'utilisation s'explique par le fait qu'un certain nombre de postes, pour lesquels le processus de recrutement est en cours, sont actuellement vacants, ainsi que par certaines économies relatives au poste de directeur de l'IOE. Une petite partie des sommes économisées a servi à financer des coûts de recrutement, conformément aux règles de gestion des ressources humaines du FIDA, ainsi qu'à financer des activités additionnelles, notamment une nouvelle synthèse d'évaluations portant sur le travail du FIDA avec les peuples autochtones.

C. Utilisation des crédits reportés de l'exercice 2013

100. 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.
101. Pour IOE, le montant correspondant aux 3% de crédits reportés de l'exercice 2013 s'élevait à 180 419 USD; cette somme a été en grande partie utilisée pour l'ENI de l'engagement du FIDA dans des États et des situations fragiles et affectés par un conflit. Les dépenses relatives à cette évaluation n'avaient pas été correctement budgétisées en 2014, étant donné que les exigences liées à cet important exercice n'ont pu être totalement estimées qu'au début de 2014, lors du parachèvement de la conception de l'évaluation. Les 3% de crédits reportés, par exemple, étaient utilisés pour améliorer la base de données et la qualité de l'évaluation en réalisant des visites de pays afin de connaître les points de vue des bénéficiaires et des autres partenaires au sein des pays, ainsi que pour observer sur le terrain, dans les États fragiles, les activités liées aux projets.

IV. Objectifs stratégiques d'IOE

102. Approuvés par le Conseil d'administration en décembre 2013, et conformes à la Politique révisée de l'évaluation au FIDA (2011), les objectifs stratégiques d'IOE pour 2014 et 2015 – les deux dernières années de la période de FIDA⁶ – sont les suivants:
 - i) objectif stratégique 1: contribuer, par le biais de l'évaluation indépendante, à mieux rendre compte des résultats;
 - ii) objectif stratégique 2: promouvoir un apprentissage et une gestion des savoirs efficaces afin de renforcer davantage la performance des opérations du FIDA.
103. Ces deux objectifs stratégiques doivent permettre à IOE d'atteindre l'objectif primordial assigné à la fonction d'évaluation indépendante, qui consiste à promouvoir l'obligation de rendre compte et l'apprentissage, de manière à améliorer la performance des politiques, stratégies et processus institutionnels, ainsi que des opérations financées par le FIDA.
104. On trouvera à l'annexe XIV 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 2015.
105. Comme indiqué au paragraphe 93, le cadre de mesure des résultats pour 2015 comporte des ICP plus précis qui permettront d'améliorer la mesure de la performance, notamment sur l'efficacité d'IOE, et la manière dont il en est rendu compte par rapport aux DMR. On trouvera au paragraphe 133 et à l'annexe XX (qui contient le cadre de mesure des résultats pour 2015) des précisions sur les indicateurs d'efficacité.

V. Programme de travail 2015

106. Les paragraphes ci-après présentent un aperçu général des principales activités d'évaluation prévues pour 2015. La liste complète des activités d'évaluation proposées pour IOE en 2015 figure dans le tableau 1 de l'annexe XVII, ainsi que dans le plan indicatif pour 2016-2017 (tableau 2 de l'annexe XVII). Il est rappelé qu'IOE a appliqué la grille d'aide à la sélection figurant à l'annexe XXI pour classer par ordre de priorité et sélectionner les évaluations à entreprendre l'année prochaine. Le tableau 2 ci-après résume les principaux produits prévus pour 2015.

⁶ Il a également été convenu avec le Conseil qu'en 2015, au cours de la préparation du programme de travail et budget pour 2016, IOE procéderait à une réévaluation de la pertinence de ses objectifs stratégiques pour la période de FIDA10 (2016-2018).

Tableau 2

Principaux produits prévus pour 2015

<i>Objectifs stratégiques</i>	<i>Résultats de gestion de la division (DMR)</i>	<i>Produits</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	RARI ENI sur l'engagement du FIDA dans des États et des situations fragiles et affectés par un conflit – à achever ENI sur le Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) du FIDA – à démarrer
	DMR 2: EPP fournissant les éléments concrets qui permettent l'élaboration de Programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) axés sur des résultats de meilleure qualité	Huit EPP : Bangladesh, Gambie et République-Unie de Tanzanie – à achever; Brésil, Éthiopie, Inde, Nigéria et Turquie – 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* Huit évaluations de la performance des projets (EvPP) Une évaluation de l'impact d'un projet financé par le FIDA
	DMR 4: développement de la méthodologie	Publication de la deuxième édition du Manuel de l'évaluation Élaboration du nouvel accord relatif à l'harmonisation des méthodologies et processus d'évaluation indépendante et d'autoévaluation conclu entre IOE et la direction du FIDA Formation du personnel d'IOE et des consultants sur la deuxième édition du Manuel de l'évaluation Contribution au débat interne et externe sur les évaluations d'impact
	DMR 5: travaux en rapport avec les organes directeurs du FIDA afin d'assurer la responsabilité et l'apprentissage	Observations sur le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE); rapport de synthèse sur les évaluations d'impact élaborées par la direction du FIDA; Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA); un certain nombre de COSOP et de politiques/stratégies au niveau institutionnel (par exemple la nouvelle politique institutionnelle du FIDA en matière de financement sous forme de dons); préparation du programme de travail et budget d'IOE; et participation à toutes les sessions du Comité de l'évaluation, du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs, ainsi qu'à certaines réunions du Comité d'audit. Participation en 2015 à la visite de pays annuelle du Conseil d'administration au Maroc
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	Trois synthèses d'évaluations (accès aux marchés dans une perspective sous-régionale; gestion des ressources naturelles et de l'environnement; et activités hors prêts dans le contexte de la coopération Sud-Sud) Un thème d'apprentissage dans le cadre du RARI 2015 (sujet à déterminer par le Conseil en décembre)
	DMR 7: communication et diffusion systématiques des enseignements et bonnes pratiques dégagés des évaluations	Participation aux plateformes internes (Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques [OSC], sessions d'apprentissage concernant l'assurance qualité, Comité de gestion des opérations [OMC], équipes de direction du FIDA, équipe de gestion du programme de pays [EGPP], activités d'apprentissage choisies, 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 (Groupe de coopération pour l'évaluation [ECG], Groupe des Nations Unies pour l'évaluation [GNUE], Réseau des réseaux sur les évaluations d'impact [NONIE], Direction du développement et de la coopération de la Confédération suisse [DDC], et institutions ayant leur siège à Rome – FAO/PAM/Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale [GCRAI])

DMR 8: Développement de la capacité d'évaluation dans les pays partenaires	Participation au développement de la capacité d'évaluation par l'organisation de séminaires et d'ateliers sur la méthodologie et les processus d'évaluation dans le contexte d'évaluations périodiques (par exemple des EPP, EvPP ou évaluations de l'impact). En outre, promotion du développement de la capacité d'évaluation, sur demande, dans les pays où IOE ne réalise pas d'évaluations. Mise en œuvre de la déclaration d'intention signée avec la Chine à propos du développement de la capacité d'évaluation
--	--

* Le choix des projets qui seront soumis à une EvPP ne peut s'effectuer qu'une fois que le Département gestion des programmes (PMD) a soumis les RAP et qu'IOE a ensuite procédé à leur validation.

107. Comme indiqué plus haut, IOE a élaboré en 2013 une grille d'aide à la sélection afin de promouvoir la transparence et le classement par ordre de priorité des évaluations à inclure dans son programme de travail annuel d'évaluation. La grille élargie d'aide à la sélection (annexe XXI) a donc servi de base pour l'élaboration du programme de travail pour 2015. Il convient de noter que les activités d'évaluation proposées sont réalisées en temps utile, puisque leurs résultats sont censés contribuer à la formulation des futures politiques et stratégies, ainsi qu'à la conception et à la réalisation des projets.
108. En 2015, IOE achèvera l'ENI de l'engagement du FIDA dans des États et des situations fragiles et touchés par un conflit, qui sera présentée au Comité de l'évaluation et ensuite au Conseil d'administration, en avril 2015. À la demande de plusieurs États membres à la session de juin de la Consultation sur FIDA10 et aux sessions de juillet et d'octobre du Comité de l'évaluation, et après approbation du Conseil en septembre, IOE prévoit de lancer, en 2015, une nouvelle ENI concernant le Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) du FIDA, dont la mise en place faisait suite à une décision prise en 2002, à l'occasion de la Consultation sur FIDA6. L'ENI concernant le SAFP sera achevée début 2016. Les autres ENI qu'il est prévu de réaliser après 2015 sont indiquées dans le plan indicatif pour 2016-2017.
109. IOE prévoit de lancer cinq nouvelles EPP. Les EPP ont pour but essentiel d'évaluer les résultats et l'impact du partenariat entre le FIDA et le gouvernement en faveur du développement de l'agriculture paysanne, et de fournir des éléments constitutifs en vue de la préparation de nouveaux COSOP axés sur les résultats ou de la révision des COSOP existants⁷. Les nouvelles EPP seront conduites au Brésil, en Éthiopie, en Inde, au Nigéria et en Turquie. IOE achèvera par ailleurs les évaluations qui ont démarré en 2014 au Bangladesh, en République-Unie de Tanzanie et en Gambie. Cette dernière remplace celle qui devait être menée en Sierra Leone. Après une longue concertation avec la direction du FIDA, IOE a décidé de reporter l'EPP de la Sierra Leone en raison des circonstances exceptionnelles qui touchent le pays, et de mener plutôt une nouvelle EPP en Gambie. Bien que les travaux préparatoires doivent débuter en 2014 (élaboration d'un document d'orientation et études sur dossier, par exemple), la mission principale relative à l'EPP de la Gambie sera menée en début d'année prochaine, et le processus d'évaluation sera achevé d'ici à la fin de 2015. Afin de réaliser ces évaluations dans les limites des ressources disponibles, deux des EPP prévues en 2015 démarreront plus tard (en mars plutôt qu'en janvier 2015) et le montant total des ressources allouées à l'EPP a légèrement augmenté.
110. Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA et au rôle des bureaux indépendants de l'évaluation d'autres organisations multilatérales de développement, et comme convenu avec le Conseil, IOE a introduit un nouveau produit dans son programme de travail pour 2013, à savoir l'évaluation de l'impact. Ainsi, une évaluation d'impact sera conduite en 2015 (sur un projet qui sera choisi sur la base de la grille d'aide à la sélection). Celle-ci mettra à profit l'expérience acquise par IOE en 2013 et 2014 dans ce domaine. Il est important de souligner

⁷ La sélection des pays visés par une EPP dépend aussi du calendrier des COSOP, c'est-à-dire de la date prévue par la direction pour établir un nouveau COSOP. Un autre facteur déterminant est l'ampleur des opérations du FIDA, laquelle dépend à son tour du nombre de ruraux pauvres dans le pays en question.

que les évaluations d'impact conduites par IOE ne font pas partie des évaluations d'impact entreprises par la direction au cours de la période couverte par FIDA9 (2013-2015) et que les projets sélectionnés à cette fin par IOE ne sont pas les mêmes que ceux choisis par la direction.

111. Avec ce nouveau produit, IOE vise essentiellement à évaluer l'impact de manière plus quantitative tout en mettant l'accent sur les aspects qualitatifs des opérations du FIDA, et à générer les éléments factuels nécessaires pour pouvoir réaliser des EPP et d'autres évaluations de plus haut niveau qui seront menées par IOE dans un proche avenir. En outre, grâce à ces évaluations, IOE sera mieux à même de soutenir la direction du FIDA dans ses propres efforts de conduite des évaluations d'impact. En outre, IOE pourra ainsi préparer, en 2016 ou peu après, une éventuelle ENI portant sur l'approche globale de la direction du FIDA vis-à-vis des évaluations d'impact.
112. En 2015, IOE préparera trois rapports de synthèse d'évaluations, le principal objectif étant de générer des enseignements et des bonnes pratiques. Les thèmes proposés pour ces trois synthèses d'évaluations sont les suivants: i) accès aux marchés: une perspective sous-régionale⁸; ii) gestion des ressources naturelles et de l'environnement; et iii) activités hors prêts dans le contexte de la coopération Sud-Sud. Les autres rapports de synthèse prévus en 2016-2017 sont indiqués au tableau 2 de l'annexe XVII. À cet égard, la direction du FIDA a été invitée à formuler désormais une réponse écrite à tous les rapports de synthèse préparés par IOE, afin que le processus décisionnel mette effectivement à profit les enseignements tirés des évaluations.
113. IOE réalisera des évaluations de projets sous la forme de validation de rapports d'achèvement de projet (VRAP)⁹ et d'évaluations de la performance des projets¹⁰. Il est envisagé de réaliser une EvPP conjointe avec le Département de l'évaluation indépendante de la Banque asiatique de développement (BASD) qui porterait sur un projet cofinancé au Laos; il s'agirait de la première évaluation conjointe d'IOE avec ce Département de l'évaluation indépendante. S'agissant des rapports de synthèse, toutes les recommandations issues des EvPP feront désormais l'objet d'une réponse écrite de la direction du FIDA. Il sera donné suite aux recommandations avalisées par la direction et, à l'instar des ENI et des EPP, l'état d'avancement de leur mise en œuvre sera illustré dans le PRISMA.
114. IOE achèvera et publiera la deuxième édition du Manuel de l'évaluation, ce qui représente une vaste entreprise. Ce manuel est essentiel pour garantir la qualité et la cohérence de l'ensemble des évaluations réalisées par IOE. De plus, il favorisera une meilleure utilisation des ressources d'IOE, car il permettra d'améliorer les méthodes, et donc les évaluations, et contribuera à rationaliser les processus d'évaluation et d'administration interne.
115. Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA et aux pratiques d'autres institutions financières internationales, IOE élaborera avec la direction du FIDA un nouvel accord relatif à l'harmonisation¹¹ pour garantir l'alignement complet des systèmes d'évaluation indépendante et d'autoévaluation du FIDA. Une attention particulière sera notamment accordée à la bonne restitution des principaux éléments de la deuxième édition du Manuel de l'évaluation dans le nouvel accord relatif à l'harmonisation.

⁸ IOE collaborera étroitement avec la direction du FIDA pour définir quelle région ou sous-région sera couverte par la synthèse d'évaluations proposée.

⁹ Conformément aux dispositions de la Politique de l'évaluation au FIDA, IOE continuera de valider tous les RAP et de conduire chaque année des EvPP pour 25 à 30% des projets clos.

¹⁰ Pour les EvPP, les projets sont choisis par IOE en prenant en compte plusieurs facteurs: i) informations manquantes dans les RAP; ii) approches innovantes suivies par les projets; iii) besoins en termes d'information pour les prochaines EPP ou ENI; iv) équilibre régional; et v) possibilités de reproduction à plus grande échelle.

¹¹ Le premier accord pour l'harmonisation a été signé en 2006, puis révisé en 2011.

116. IOE préparera l'édition 2015 du RARI, rapport annuel phare d'IOE. En outre, IOE appuiera (sur une base sélective) les pays bénéficiaires dans leurs activités de renforcement des capacités d'évaluation, renforcera les partenariats en matière d'évaluation avec les institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome, veillera à la vulgarisation et à la diffusion en temps opportun des résultats et des enseignements auprès des publics clés¹², et organisera une série d'activités à l'occasion de l'Année internationale de l'évaluation¹³. Cette Année internationale de l'évaluation a pour but, entre autres, d'attirer l'attention de la communauté mondiale du développement sur le rôle central de l'évaluation dans la coopération au développement, et de préconiser et de promouvoir l'évaluation aux fins de la formulation de politiques et de stratégies reposant sur des données factuelles et pour l'élaboration de programmes au niveau international, régional, national et local.
117. On peut citer, parmi les documents à soumettre par IOE au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration, les ENI, le RARI, certaines EPP et les observations à propos du PRISMA et du RIDE. IOE présentera en outre l'évaluation de l'impact et la deuxième édition du Manuel de l'évaluation au Comité de l'évaluation, et rédigera, pour les soumettre à l'examen du Conseil d'administration, des observations sur les nouveaux COSOP élaborés à la suite d'une EPP. Conformément à la Politique de l'évaluation, IOE examinera également les nouvelles politiques et stratégies au niveau de l'institution dont l'élaboration a été éclairée par d'importantes ENI, et présentera des observations écrites au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration.
118. Concernant ce dernier point, IOE préparera des observations écrites sur la nouvelle politique institutionnelle du FIDA en matière de financement sous forme de dons, qui devrait être présentée au Conseil en 2015. Ces observations seront soumises, en même temps que la nouvelle politique proposée, à l'examen du Comité et du Conseil.
119. Conformément à la pratique établie¹⁴, IOE rédigera, en vue de leur examen par le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration, des observations écrites relatives au rapport de synthèse établi par la direction du FIDA sur les évaluations d'impact à produire au cours de FIDA9. Les observations d'IOE se concentreront sur la méthode et l'approche globale suivies ainsi que sur la solidité des résultats communiqués. Elles seront examinées, avec le rapport de synthèse final, par le Comité et le Conseil d'administration.
120. IOE aidera le Bureau du Secrétaire à organiser toutes les sessions du Comité de l'évaluation au cours de l'année. De plus, comme en 2014, IOE participera en 2015 à la visite de pays annuelle du Conseil d'administration, qui aura lieu au Maroc. Lors de la visite, IOE présentera aux membres du Conseil les enseignements tirés des travaux d'évaluation indépendante réalisés dans ce pays.

VI. Enveloppe de ressources pour 2015

A. Ressources en personnel

121. Les besoins en personnel d'IOE sont définis sur la base d'un exercice annuel détaillé de planification stratégique pour le personnel. En s'appuyant sur la concertation mise en place l'an dernier, IOE a tenu des consultations avec BOD dans le cadre de

¹² IOE utilise une large gamme d'instruments et d'activités pour assurer une diffusion plus large au niveau des pays: i) traduction sélective du résumé de l'évaluation dans la langue du pays; ii) médias locaux et points de presse; et iii) organisation de tables rondes nationales et de séminaires techniques, etc.

¹³ Lors de la troisième Conférence [internationale sur les capacités nationales d'évaluation](#), qui s'est tenue à São Paulo, au Brésil, du 29 septembre au 2 octobre 2013, EvalPartners – le mouvement mondial pour renforcer les capacités nationales d'évaluation – a annoncé que 2015 serait proclamée Année internationale de l'évaluation. Le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, dont IOE est membre, et d'autres associations et réseaux internationaux et régionaux d'évaluation se sont associés à EvalPartners et ont choisi également de faire de 2015 l'Année internationale de l'évaluation.

¹⁴ Ainsi, conformément à la Politique de l'évaluation du FIDA et au mandat du Comité de l'évaluation, IOE prépare chaque année des observations écrites sur le RIDE.

cette initiative afin de s'assurer que la méthodologie utilisée par IOE était la même que celle appliquée dans l'exercice de la planification stratégique pour le personnel du FIDA. L'évaluation du programme de travail pour 2015 montre qu'IOE devrait être en mesure d'assurer toutes les activités prévues en temps opportun avec les ressources en personnel dont il dispose actuellement. IOE conservera donc, en 2015, les mêmes effectifs qu'en 2014 (voir l'annexe XVIII). Il convient de souligner que le ratio entre le personnel du cadre organique et de la catégorie des services généraux au sein d'IOE est d'environ 1:0,46, l'un des meilleurs de toutes les divisions du FIDA.

122. Il est envisagé, pour 2015, une augmentation de 0,5 année-personne, qui consisterait à transformer le poste de Responsable de la communication et des données d'évaluation (P-2), qui est actuellement un poste à temps partiel, en un poste à plein temps¹⁵, à partir du 1^{er} janvier 2015. Cette transformation se traduirait par une légère augmentation des dépenses de personnel d'IOE. La conversion de ce poste en un équivalent temps plein est en harmonie avec le second objectif stratégique d'IOE¹⁶, convenu avec le Conseil d'administration, consistant à accorder davantage d'attention et de ressources au renforcement de la diffusion du savoir fondé sur les évaluations et à l'amélioration de la boucle d'apprentissage interne et de rétroaction relative à l'évaluation pour parvenir à une meilleure performance institutionnelle et opérationnelle.

B. Projet de budget

123. La présente section expose les grandes lignes des besoins budgétaires d'IOE. Le projet de budget est présenté par type d'activités, par catégorie de dépenses et par objectif stratégique (voir les tableaux 3 à 5 ci-après). Chaque tableau indique le budget approuvé pour 2014 et le projet de budget pour 2015, ce qui facilite la comparaison entre les deux exercices.
124. **Facteurs de coût.** Les principaux facteurs de coût pris en considération pour le budget 2015 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.
125. **Hypothèses.** Comme par le passé, les paramètres utilisés pour l'élaboration du projet de budget 2015 sont les mêmes que ceux utilisés par la direction pour l'élaboration du budget administratif du FIDA pour 2015, à savoir: i) un taux moyen d'inflation de 1,9% pour les dépenses hors personnel; ii) pas d'augmentation des salaires du personnel du cadre organique et des services généraux prévue en 2015 et, par conséquent, utilisation des mêmes coûts standard corrigés des variations de change euro/dollar qu'en 2014; et iii) un taux de change pour 2015 de 1 USD = 0,735 EUR (compte tenu du taux de change moyen depuis janvier 2014).
126. **Budget par catégorie d'activités.** Comme le montre le tableau 3, plus de 50% des dépenses hors personnel (1,40 million d'USD sur un total de 2,46 millions d'USD) sont affectées aux évaluations de plus haut niveau (ENI et EPP). Ces évaluations peuvent induire de profonds changements systémiques au niveau institutionnel comme dans les programmes de pays appuyés par le FIDA. En particulier, et afin d'éclairer l'élaboration des nouveaux COSOP et de fournir des éléments aux examens à mi-parcours des COSOP, IOE conduira une nouvelle EPP dans chacune des cinq régions où se déroulent les opérations du FIDA. Cela suppose, pour les EPP de 2015, une allocation accrue par rapport à celle de 2014 – qui comprenait l'achèvement de quelques EPP (démarrées en 2013) exigeant moins de ressources que les nouvelles EPP. En 2014, IOE a concentré ses efforts sur l'achèvement d'un certain nombre d'EPP ayant débuté en 2013, sachant que chaque

¹⁵ Il convient de noter que ce poste était un poste équivalent temps plein jusqu'en 2005, mais qu'il avait été transformé en poste à temps partiel pour répondre à une demande du titulaire justifiée par d'impérieuses raisons personnelles.

¹⁶ Promouvoir un apprentissage et une gestion des savoirs efficaces afin de renforcer davantage la performance des opérations du FIDA.

EPP se déroule habituellement sur une période comprise entre 12 et 16 mois. Ainsi, et compte tenu du délai nécessaire pour achever une EPP, la ligne de budget consacrée aux EPP peut connaître, de temps à autre, des fluctuations de ce type.

127. Une petite allocation est proposée en 2015 pour le Manuel de l'évaluation. Cette allocation est nécessaire, IOE ayant reporté à l'année prochaine la finalisation du manuel afin de permettre au nouveau directeur d'IOE d'apporter sa contribution à ce produit transdivisionnel essentiel. Le montant alloué couvrira les coûts de parachèvement, d'édition et de traduction du document ainsi que les frais de communication et de diffusion. Le montant économisé sur les fonds initialement alloués au Manuel de l'évaluation, en 2014, a été utilisé pour financer des activités additionnelles non prévues durant la même année (synthèse d'évaluations portant sur les peuples autochtones, par exemple). La réduction de l'allocation destinée au RARI pour 2015, par rapport à 2014, résulte des efforts de réduction des coûts d'IOE qui consistent à internaliser une partie des travaux relatifs au RARI.
128. L'effet net qui en résulte est celui d'une légère augmentation, par rapport à 2014, des dépenses hors personnel pour 2015. L'augmentation des dépenses de personnel est due à la transformation en poste à plein temps du poste P-2 à temps partiel, comme indiqué au paragraphe 122 ci-dessus.

Tableau 3

Budget proposé pour 2015 (par catégorie d'activités)

(voir le tableau 2 de l'annexe XIX pour plus de détails)

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Budget approuvé pour 2014</i>	<i>Nombre absolu 2014</i>	<i>Niveau atteint 2014</i>	<i>Budget proposé pour 2015</i>	<i>Nombre absolu 2015</i>	<i>Niveau atteint 2015</i>
RARI	150 000	1	1	100 000	1	1
ENI	410 000	2	1	370 000	2	1
EPP	760 000	7	3,3	1 035 000	8	4,5
VRAP	50 000	30	30	50 000	30	30
EvPP	230 000	8	8	230 000	8	8
Évaluations d'impact	210 000	1	1	200 000	2	1
Synthèses d'évaluations	120 000	2	2	120 000	3	3
Deuxième édition du Manuel de l'évaluation	150 000	1	1	40 000	1	0,3
Communication, diffusion des résultats, partage des savoirs et activités de partenariat	198 000	-	-	188 000	-	-
Développement de la capacité d'évaluation, formation du personnel et autres coûts administratifs y afférents	117 992	-	-	122 892	-	-
Total des dépenses hors personnel	2 395 992			2 455 892		
Total des dépenses de personnel	3 586 690			3 614 041		
Total	5 982 682			6 069 933		

Notes: Le niveau atteint représente le temps qui sera affecté – en proportion du temps de travail total – à chaque évaluation au cours d'une année.
 Les niveaux atteints en 2014 et 2015 présentent l'estimation en vigueur à la date d'approbation du programme de travail d'IOE.
 Le nombre d'ENI, d'EPP et d'évaluations d'impact ne donne pas lieu au même niveau atteint chaque année.
 La raison en est que ces évaluations peuvent débuter à différents moments de l'année (et non le 1^{er} janvier) et s'achever l'année suivante.

129. **Budget par catégorie de dépenses.** Le tableau 4 fait apparaître la répartition du budget proposé (dépenses hors personnel) par catégorie de dépenses. Dans l'ensemble, les allocations budgétaires proposées pour 2015 ne présentent que des différences minimales par rapport à celles de 2014, plus de 60% du budget des dépenses hors personnel étant affectés à la rémunération des consultants apportant un appui aux activités d'évaluation. Pour ce qui concerne les consultants, IOE poursuit ses efforts visant à assurer, sur l'ensemble des types d'évaluation, une répartition hommes-femmes et une diversité régionale adéquates. En outre, la

préférence est accordée au recrutement de consultants originaires du pays ou de la région où une évaluation est prévue, spécialement pour les EvPP et les EPP, ou lorsque des visites de pays pourraient être entreprises dans le contexte d'ENI et de la préparation de rapports de synthèse d'évaluations¹⁷. L'augmentation des postes relatifs aux frais de voyage du personnel et des consultants traduit l'effet net de l'augmentation du coût des transports, compensée en partie par des économies réalisées grâce à un suivi plus rigoureux des frais de voyage. À cet égard, il est bon de noter que les règles et procédures applicables aux voyages effectués par les membres du personnel et les consultants d'IOE sont les mêmes que celles en vigueur pour le personnel et les consultants du FIDA. Comme en 2014, une petite allocation est proposée pour la formation du personnel, essentielle pour un perfectionnement professionnel permanent qui assure à IOE les compétences requises pour entreprendre, entre autres, des évaluations d'impact et pour appuyer le développement de la capacité d'évaluation dans les pays partenaires. La légère augmentation des dépenses de personnel est expliquée au paragraphe 128.

Tableau 4
Budget proposé pour 2015 (par catégorie de dépenses)

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Budget approuvé pour 2014</i>	<i>Budget proposé pour 2015</i>
Frais de voyage du personnel	345 000	355 000
Rémunération des consultants	1 465 000	1 485 000
Frais de voyage et indemnités des consultants	395 000	410 000
Activités d'apprentissage dans les pays à l'occasion des EPP	35 000	40 000
Diffusion des résultats des évaluations, formation du personnel et autres coûts	155 992	165 892
Total des dépenses hors personnel	2 395 992	2 455 892
Total des dépenses de personnel	3 586 690	3 614 041
Total	5 982 682	6 069 933

130. **Budget par objectif stratégique.** Le tableau 5 montre, dans le projet de budget d'IOE pour 2015, la répartition du montant total, tant pour les dépenses de personnel que pour les dépenses hors personnel, entre les deux objectifs stratégiques d'IOE. On trouvera des précisions supplémentaires, et notamment la répartition entre les différents DMR, au tableau 3 de l'annexe XIX.
131. L'allocation attribuée à l'objectif stratégique 1 est beaucoup plus élevée, car une part plus importante des ressources prévues par IOE pour les consultants devra être affectée aux activités (comme les ENI, les EPP, les EvPP, etc.) contribuant à la réalisation de cet objectif. Par ailleurs, la plupart des activités entreprises au titre de cet objectif contribuent également à l'objectif stratégique 2. En effet, plusieurs activités relevant de l'objectif stratégique 1 interviennent aussi dans la promotion d'un apprentissage et d'une gestion des savoirs efficaces (activité essentielle de l'objectif stratégique 2). Par exemple, les ateliers nationaux réunis au terme des EPP – inscrits au budget au titre de l'objectif stratégique 1 – offrent aux responsables des politiques et aux décideurs, au personnel opérationnel du FIDA et aux autres parties prenantes une occasion unique d'échange de vues sur les principaux enseignements tirés et sur les bonnes pratiques.

¹⁷ IOE applique pour les consultants une politique cohérente relative aux conflits d'intérêts. Les consultants nationaux sont tenus de respecter les dispositions et les normes en vigueur pour les consultants internationaux et régionaux.

Tableau 5
Ventilation du budget proposé (par objectif stratégique)

Objectif stratégique	Budget approuvé pour 2014		Budget proposé pour 2015	
	Montant (USD)	Pourcentage	Montant (USD)	Pourcentage
Objectif stratégique 1: contribuer, par le biais des travaux d'évaluation indépendante, au renforcement de l'obligation de rendre compte des résultats	4 358 525	73	4 394 220	72
Objectif stratégique 2: promouvoir un apprentissage et une gestion des savoirs efficaces afin de renforcer davantage la performance des opérations du FIDA	1 624 157	27	1 675 713	28
Total	5 982 682	100	6 069 933	100

132. **Projet de budget.** Le budget proposé pour 2015 est de 6,07 millions d'USD, correspondant à une augmentation nominale de 1,45% par rapport au budget approuvé pour 2014 et moins de 1% par rapport au budget 2013; ce montant est donc largement inférieur à l'hypothèse globale moyenne concernant l'inflation. Cette augmentation est inférieure à l'augmentation de 1,9% proposée dans l'aperçu examiné en septembre par le Conseil d'administration, en raison de la variation du taux de change. Elle comprend une augmentation réelle de 0,9%, en partie compensée par la réduction des coûts liée à la variation du taux de change. Cette augmentation réelle est due au fait que le Responsable de la communication et des données d'évaluation, qui travaille actuellement à temps partiel, prendra ses fonctions à plein temps à partir de 2015. Il n'y a pas d'augmentation réelle des dépenses hors personnel. C'est la première fois en six ans (depuis 2009) que le projet de budget annuel d'IOE prévoit une augmentation réelle, bien qu'extrêmement faible.
133. Enfin, conformément à la décision prise par le Conseil d'administration en décembre 2007, le budget d'IOE est plafonné à 0,9% du programme de travail du FIDA¹⁸. Depuis lors, le budget annuel d'IOE s'établit bien en-deçà de ce plafond. Pour 2015, le budget proposé représente 0,53% du programme de prêts et dons prévu. Cet indicateur d'efficacité a été inclus dans le cadre de mesure des résultats d'IOE pour 2015 (voir ICP 13, "plafond budgétaire", à l'annexe XX), ainsi que trois autres mesures relatives à l'efficacité:
- i) ICP 2: "taux d'exécution des principales activités d'évaluation". Ce taux indique si les évaluations prévues au programme de travail annuel ont été mises en œuvre par IOE conformément au calendrier convenu avec le Conseil.
 - ii) ICP 14: "ratio personnel du cadre organique/personnel de la catégorie des services généraux". Cet indicateur global dénote l'efficacité globale des processus d'évaluation et d'administration interne d'IOE.
 - iii) ICP 15: "taux d'exécution du budget en fin d'exercice". Cet indicateur mesure:
 - i) si le programme global de travail d'IOE est réaliste et exécutable; et ii) si le budget reflète les besoins réels d'IOE et sa capacité à utiliser les ressources au regard du programme de travail approuvé par le Conseil.
134. On trouvera dans le tableau 1 de l'annexe XIX une vue d'ensemble du projet de budget d'IOE, avec notamment son évolution historique depuis 2011.

¹⁸ Même si la décision fait référence au programme de travail, il s'agit du programme de prêts et de dons.

Troisième partie – Rapport de situation sur l’Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés pour 2014

I. Introduction

135. L'objectif du présent rapport de situation pour 2014 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

136. 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 quatre 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.

137. 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 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

138. En valeur actuelle nette (VAN), le coût total de la participation du FIDA à toutes les phases de l’Initiative PPTE¹ est actuellement estimé à 310,4 millions de DTS

¹ 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.

(équivalant approximativement à 460,8 millions d'USD), ce qui correspond en valeur nominale à un coût de l'ordre de 475,3 millions de DTS (soit environ 705,7 millions d'USD)². 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 2014, le coût total des allègements de dette est estimé à 28,7 millions d'USD.

IV. Engagements du FIDA à ce jour

139. À ce jour, le FIDA a consenti les allègements requis à l'ensemble des 35 PPTTE qui ont atteint le point de décision. Ces engagements totalisent jusqu'ici 247,15 millions de DTS en VAN (soit approximativement 366,90 millions d'USD), ce qui correspond en valeur nominale à un allègement du service de la dette de 375,90 millions de DTS (soit approximativement 558,10 millions d'USD).

V. Allègements de dette accordés

140. Au 30 septembre 2014, le FIDA a accordé aux 34 pays parvenus au point d'achèvement des allègements de dette d'un montant total de 437,1 millions d'USD.

États membres du FIDA relevant de l'Initiative PPTTE, 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		

² Estimations calculées sur la base des taux de change en vigueur au 30 septembre 2014.

VI. Financement des allègements de dette

141. 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 (61,1% du total). Les contributions du FIDA sur ses ressources propres représentent un montant d'environ 171,7 millions d'USD (37,2%) 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, 2013 et 2014. Le solde a été couvert grâce au produit du placement du reliquat du Fonds fiduciaire du FIDA pour l'Initiative PPTE. Fin septembre 2014, le solde du Fonds fiduciaire du FIDA pour l'Initiative PPTE était de 8,0 millions d'USD.
142. Afin d'atténuer les répercussions des allègements 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.
143. 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 2014

144. En 2014, durant la deuxième 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 SAFP, en fonction des activités des projets prévues par les divisions régionales dans le cadre des 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.
145. Dans ces conditions, suivant la méthodologie du SAFP, les notes finales – fondées sur les notes des pays pour 2013 – ont été communiquées pour 2014, 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.
146. En mai 2014, le FIDA a participé à la réunion du groupe de travail de la banque multilatérale de développement sur l'allocation fondée sur la performance, qui s'est tenue à la Banque de développement des Caraïbes.

II. Mise à jour des notes de pays pour 2014 et allocations par pays pour 2013-2015

147. Au quatrième trimestre de 2014, 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 2014 a commencé. Les données actualisées seront prises en compte pour établir les notes définitives de pays pour 2014 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, 2014 et 2015 sont finales.

Cinquième partie – Recommandations

148. 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 2015 à hauteur de 793 millions de DTS (soit 1 210 millions d'USD), englobant un programme de prêts de 760 millions de DTS (soit 1 160 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 si nécessaire dans le courant de 2015 en fonction du montant des ressources disponibles.
149. 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-huitième session, le budget administratif comprenant, premièrement, le budget ordinaire du FIDA pour 2015, d'un montant de 151,59 millions d'USD; deuxièmement, le budget d'investissement du FIDA pour 2015, d'un montant de 2,69 millions d'USD; et troisièmement, le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2015, d'un montant de 6,07 millions d'USD.
150. 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-huitième session du Conseil des gouverneurs, pour information.
151. Il est recommandé que le Conseil d'administration présente à la trente-huitième session du Conseil des gouverneurs, en 2015, 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 2014 et les allocations pour 2013-2015.

Projet de résolution .../XXXVIII**Budget administratif comprenant les budgets ordinaire, d'investissement et non récurrent du FIDA pour 2015 et le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2015****Le Conseil des gouverneurs du FIDA,**

Considérant l'article 6.10 de l'Accord portant création du FIDA et l'article VI du Règlement financier du FIDA;

Notant qu'à sa cent treizième session le Conseil d'administration a examiné et approuvé un programme de travail du FIDA pour 2015 s'élevant à 793 millions de DTS (1 210 millions d'USD), soit un programme de prêts de 760 millions de DTS (1 160 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 treizième session, des budgets ordinaire et d'investissement du FIDA proposés pour 2015 et du budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2015;

Approuve le budget administratif, comprenant: premièrement, le budget ordinaire du FIDA pour 2015, d'un montant de 151,59 millions d'USD; deuxièmement, le budget d'investissement du FIDA pour 2015, d'un montant de 2,69 millions d'USD; et troisièmement, le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2015, d'un montant de 6,07 millions d'USD, tels qu'ils sont exposés dans le document GC 38/XX, déterminés sur la base d'un taux de change de 0,735 EUR pour 1,00 USD; et

Décide que, si la valeur moyenne du dollar des États-Unis en 2015 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 2015 et le taux de change retenu au budget.

Mesures et propositions de l'ENI-E

Réf.	Recommandations de l'ENI-E	Détails de la mesure proposée	Avantages	Dépenses approuvées en 2014		Dépenses d'investissement prévues			Dépenses de fonctionnement supplémentaires		
				Dépenses non renouvelables	Dépenses d'investissement	2014	2015	2016	2014	2015	2016
1	Développer, en tant que de besoin, les bureaux de pays et renforcer leur capacité par le recrutement de chargés d'appui au programme de pays (CAPP) et d'assistants	Recrutement de CAPP et d'assistants supplémentaires	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de l'appui sur le terrain et renforcement de l'efficacité - <i>Les coûts liés aux bureaux de pays ont augmenté en 2014 et continueront d'augmenter jusqu'en 2016. Les effets du renforcement de la présence dans les pays se font progressivement sentir en termes de qualité du portefeuille. Gains d'efficacité.</i> 						150 000	250 000	
2	Rationaliser le recours aux consultants par le recrutement au sein de la Division des politiques et du conseil technique (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	Conversion de consultants en postes	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de la qualité de l'appui technique et conservation des savoirs institutionnels malgré un accroissement des dépenses de fonctionnement à court terme - <i>Tout le personnel spécialisé sera en place d'ici à la fin 2014, d'où le renforcement des capacités internes. À moyen terme, éventuelle réduction des dépenses liées aux consultants.</i> 						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	Possibilité, pour la direction, d'extraire des données actualisées sur le programme de prêts et dons auprès d'une source unique	<ul style="list-style-type: none"> - Répartition plus efficace de la charge de travail - Des gains d'efficacité sur les dépenses de personnel peuvent être attendus à moyen terme du fait de l'automatisation progressive de la disponibilité et du traitement des données. - <i>Économies plutôt que gains d'efficacité</i> 		300 000		300 000			60 000	60 000
4	Élaborer et mettre en œuvre des instruments plus souples pour les pays à revenu intermédiaire	Compétences supplémentaires afin d'identifier les outils susceptibles de répondre aux besoins des pays à revenu intermédiaire	<ul style="list-style-type: none"> - Un engagement plus attentif aux côtés des pays à revenu intermédiaire peut conduire à un accroissement du programme de travail dans ces pays. - <i>L'efficacité sera renforcée sous réserve de l'issue de la dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10) et de la disponibilité de cofinancements.</i> 	200 000							
5	Mettre en œuvre le cadre et le plan de gestion des savoirs, y compris les incitations pour la participation du personnel	Dépense non renouvelable pour un consultant chargé de lancer et de mettre en œuvre le cadre et le plan de gestion des savoirs	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de l'aptitude du FIDA à intégrer la gestion des savoirs dans les différents aspects de ses activités - À moyen terme, cela pourrait déboucher sur un renforcement de l'efficacité des opérations du FIDA, tant au niveau de la conception que de l'exécution, et, partant, de l'efficacité institutionnelle. 	100 000							

Réf.	Recommandations de l'ENI-E	Détails de la mesure proposée	Avantages	Dépenses approuvées en 2014		Dépenses d'investissement prévues			Dépenses de fonctionnement supplémentaires encourues		
				Dépenses non renouvelables	Dépenses d'investissement	2014	2015	2016	2014	2015	2016
6	Examiner et actualiser les directives du FIDA concernant les programmes d'options stratégiques pour le pays (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	Compétences additionnelles afin de revoir les directives concernant les COSOP, conformément à la recommandation de l'ENI-E	- Renforcement des COSOP axés sur les résultats en tant qu'instrument de concertation sur les politiques et d'alignement sur les stratégies de pays, condition essentielle pour la reproduction à plus grande échelle. À moyen terme, cela pourrait déboucher sur un renforcement de l'efficacité, de l'exécution et de l'élargissement des opérations du FIDA, d'où une amélioration de l'efficacité institutionnelle.	100 000							
7	Réviser le processus d'assurance qualité; participation précoce du personnel	Modification du processus d'assurance qualité afin que celui-ci intervienne à un stade plus précoce lors de l'élaboration du projet. Frais de consultants.	- Amélioration de la conception initiale soumise au Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques (OSC), de la qualité et de l'efficacité de l'exécution des projets - À moyen terme, diminution des coûts 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 des chargés de programme de pays (CPP), du personnel des bureaux de pays et du personnel chargé de la gestion financière	- Renforcement de la qualification du personnel et amélioration de l'exécution du programme - Mise en place de programmes additionnels de formation et amélioration probable de l'efficacité						300 000		
9	Préparer et soumettre à l'approbation du Conseil d'administration une révision de la Politique et Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays	- Dépenses initiales de décentralisation des services d'appui administratif aux bureaux de pays existants et aux bureaux de pays à venir - Modernisation et création de nouveaux bureaux sur la base de la Politique et Stratégie concernant la présence dans les pays	- Renforcement de l'appui sur le terrain et travaux en cours en vue de la modernisation de 7 bureaux existants en 2014 et 2015; et création de 3 bureaux en 2015 - Renforcement de l'efficacité opérationnelle du FIDA du fait de la présence accrue dans les pays, entraînant des coûts supplémentaires	1 500 000							
10	Examiner et modifier les principaux processus opérationnels en vue d'améliorer l'efficacité	Consultant chargé d'examiner les processus opérationnels du FIDA afin d'identifier de possibles gains d'efficacité	- Rationalisation des processus, qui se traduira à moyen terme par des gains d'efficacité, avec l'automatisation et la baisse des coûts des processus à forte intensité de main-d'œuvre	200 000							

Réf.	Recommandations de l'ENI-E	Détails de la mesure proposée	Avantages	Dépenses approuvées en 2014		Dépenses d'investissement prévues			Dépenses de fonctionnement supplémentaires encourues		
				Dépenses non renouvelables	Dépenses d'investissement	2014	2015	2016	2014	2015	2016
11	Intégrer les principales plateformes TIC (Oracle-PeopleSoft ERP, Agile Open Source et Microsoft)	Intégration des systèmes – appui de consultants pour le développement informatique	- Amélioration de l'accès à l'information, qui renforcera le processus de prise de décision de gestion - Projet en cours - <i>Utilisation plus efficiente des ressources en personnel prévue, d'où l'élimination de coûts</i>		200 000		130 000	70 000		20 000	15 000
12	Moderniser les systèmes logiciels du FIDA pour apporter aux bureaux de pays un appui administratif plus efficace et plus efficient	Mise en place d'un environnement informatique permettant la pleine intégration des bureaux de pays dans PeopleSoft	- Appui aux bureaux de pays se traduisant par une exécution plus efficiente et plus efficace des programmes du FIDA, dans le cadre de la décentralisation - <i>À moyen terme, économies résultant de la réduction des effectifs en poste au siège</i>		760 000		380 000	380 000		138 000	138 000
13	Mettre en œuvre des systèmes de TIC à l'appui des processus de suivi-évaluation (S&E) opérationnels du FIDA	Mise en place de systèmes de S&E	- Renforcement de l'appui informatique aux opérations et à l'exécution, d'où une mise en œuvre plus efficiente et plus efficace des programmes du FIDA - <i>Améliorations qualitatives sans avantages monétaires</i>		700 000		320 000	380 000		82 000	120 000
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, notamment les smartphones et les tablettes	Mise en œuvre de technologies mobiles	- Accès du personnel à l'information, où qu'il se trouve et indépendamment de la plateforme informatique, d'où une diminution des coûts d'accès et une amélioration de l'efficacité - <i>Réduction des dépenses d'accès et de bande passante, et élimination des coûts relatifs aux hausses de prix</i>		100 000	100 000				40 000	
15	Élaborer des solutions de renseignement opérationnel pour fournir une information de gestion pertinente à l'appui des décisions opérationnelles	Mise en œuvre de solutions de renseignement opérationnel	- Utilisation plus efficiente du temps de travail et, partant, affectation de temps supplémentaire à l'exécution du programme - <i>Prise de décisions plus rapide et plus efficiente, avec de possibles gains d'efficacité à moyen terme</i>		375 000	125 000	250 000			250 000	50 000
16	Introduire le Système de projets d'investissement et de dons (GRIPS), retirer le Système de gestion du portefeuille de projets (SGPP) et reconfigurer les systèmes existants fonctionnant avec le SGPP	Introduction du GRIPS, retrait du SGPP et reconfiguration des systèmes existants	- Utilisation plus efficiente du temps de travail et, partant, affectation de temps supplémentaire à l'exécution du programme. Prise de décisions mieux informées, d'où une exécution plus efficace et plus efficiente du programme de travail. - <i>Prise de décisions plus rapide et plus efficiente. Nécessité de remplacer l'ancien système afin d'éviter les pertes de temps et les conséquences pour l'efficacité.</i>		375 000		375 000			37 500	87 500
Sous-total				2 100 000	2 810 000	225 000	1 755 000	830 000	1 400 000	877 500	470 500
10% des coûts de gestion des projets					281 000					25 000	31 200
Total (hors SPD)				2 100 000	3 091 000				1 400 000	902 500	501 700
Coût supplémentaire au titre du SPD (y compris amortissement)							990 000		750 000	275 000	À déterminer

Nombre indicatif de projets par pays en 2015¹

<i>Afrique de l'Ouest et du Centre</i>	<i>Afrique orientale et australe</i>	<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Division Amérique latine et Caraïbes</i>	<i>Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe</i>
Bénin	Burundi	Afghanistan	Argentine	Azerbaïdjan
Congo	Comores	Bangladesh	Colombie	Bosnie-Herzégovine
Gambie	Kenya	Bhoutan	El Salvador	Liban
Guinée-Bissau	Madagascar (2)	Chine	Équateur	Ouzbékistan
Libéria (2)	Malawi	Fidji	Guyana	Tadjikistan (2)
Niger	Mozambique	Indonésie	Haïti	Turquie
République démocratique du Congo	République-Unie de Tanzanie (2)	Myanmar	Mexique	Yémen
	Soudan du Sud	Népal	Paraguay	
		Pakistan	Pérou	
		Philippines	Venezuela (République bolivarienne du)	
		République démocratique populaire lao		
		Sri Lanka		
		Timor-Leste		
Total	8	10	13	10
	8			8

Source: GRIPS au 30 septembre 2014.

¹ Y inclus financement supplémentaire pour les projets en cours.

Répartition du budget ordinaire, par groupe et par département – budget et montant effectif pour 2013

(en millions d'USD)

Département	Groupe 1			Groupe 2			Groupe 3			Groupe 4			Total		
	Budget 2013	Montant effectif 2013	Variation	Budget 2013	Montant effectif 2013	Variation	Budget 2013	Montant effectif 2013	Variation	Budget 2013	Montant effectif 2013	Variation	Budget 2013	Montant effectif 2013	Variation
Bureau du Président et du Vice-Président	0	0,21	0,21	1,37	1,13	(0,24)	1,10	0,93	(0,17)	0,27	0,21	(0,06)	2,74	2,48	(0,26)
Groupe d'appui aux services institutionnels	3,91	3,34	(0,57)	3,23	2,98	(0,25)	2,99	2,69	(0,30)	7,34	6,07	(1,27)	17,47	15,08	(2,39)
Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources	0,17	0,13	(0,04)	3,35	2,65	(0,70)	0,34	0,20	(0,14)	0,22	0,17	(0,05)	4,08	3,15	(0,93)
Département de la stratégie et des savoirs	2,92	2,26	(0,66)	1,86	1,56	(0,30)	1,49	1,09	(0,40)	0,05	0,06	0,01	6,32	4,97	(1,35)
Département gestion des programmes	70,32	65,80	(4,52)	2,25	2,12	(0,13)	0	0,22	0,22	0	0,05	0,05	72,57	68,19	(4,38)
Département des opérations financières	5,42	4,87	(0,55)	0,06	0,04	(0,02)	5,08	4,36	(0,72)	0,11	0,09	(0,02)	10,67	9,36	(1,31)
Département des services institutionnels	1,18	1,71	0,53	0,12	0,16	0,04	23,30	25,50	2,20	0,43	0,29	(0,14)	25,03	27,66	2,63
Coûts institutionnels (imputés aux groupes)	1,18	1,15	(0,03)	0,32	0,16	(0,16)	0,60	0,51	(0,09)	0,20	0,10	(0,10)	2,30	1,92	(0,38)
Coûts institutionnels (non imputés aux groupes)													2,96	6,28	3,32
Total	85,10	79,47	(5,63)	12,56	10,80	(1,76)	34,90	35,50	0,60	8,62	7,04	(1,58)	144,14	139,09	(5,05)
Part du groupe (% effectif comparé au % inscrit au budget)	59,0	57,1		8,7	7,8		24,2	25,5		6,0	5,1				

Répartition du budget ordinaire, par groupe et par département – budget et prévisions pour 2014

(en millions d'USD)

Département	Groupe 1			Groupe 2			Groupe 3			Groupe 4			Total		
	Budget 2014	Prévisions 2014	Variation	Budget 2014	Prévisions 2014	Variation	Budget 2014	Prévisions 2014	Variation	Budget 2014	Prévisions 2014	Variation	Budget 2014	Prévisions 2014	Variation
Bureau du Président et du Vice-Président	0,08	0,22	0,14	1,22	1,04	(0,18)	1,00	0,90	(0,10)	0,47	0,42	(0,05)	2,77	2,58	(0,19)
Groupe d'appui aux services institutionnels	3,41	3,63	0,22	2,93	2,94	0,01	4,25	4,24	(0,01)	7,59	6,82	(0,77)	18,18	17,63	(0,55)
Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources	0,01	0,01	-	3,91	3,48	(0,43)	0,22	0,24	0,02	0	0,18	0,18	4,14	3,91	(0,23)
Département de la stratégie et des savoirs	3,54	3,28	(0,26)	1,71	1,66	(0,05)	1,26	1,06	(0,20)	0,09	0,11	0,02	6,60	6,11	(0,49)
Département gestion des programmes	71,52	69,89	(1,63)	2,03	2,01	(0,02)	0	0,31	0,31	0,02	0,02	0	73,57	72,23	(1,34)
Département des opérations financières	5,43	4,83	(0,60)	0,17	0,14	(0,03)	4,52	4,64	0,12	0,06	0,06	0	10,18	9,67	(0,51)
Département des services institutionnels	2,01	1,59	(0,42)	0,11	0,12	0,01	25,81	25,93	0,12	0,41	0,34	(0,07)	28,34	27,98	(0,36)
Coûts institutionnels (imputés aux groupes)	1,73	1,60	(0,13)	0,16	0,12	(0,04)	0,41	0,35	(0,06)	0,08	0,07	(0,01)	2,38	2,14	(0,24)
Centre de coûts de l'organisation (montants non imputés aux groupes)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,48	3,50	0,02
Total	87,73	85,05	(2,68)	12,24	11,51	(0,73)	37,47	37,67	0,20	8,72	8,02	(0,70)	149,64	145,75	(3,89)
Part du groupe (% inscrit au budget comparé au % prévu)	58,6	58,4		8,2	7,9		25,0	25,8		5,8	5,5				

Répartition du budget ordinaire, par groupe et par département – budget 2014 comparé au budget proposé pour 2015

(en millions d'USD)

Département	Groupe 1			Groupe 2			Groupe 3			Groupe 4			Total		
	Budget 2014	Budget 2015	Variation	Budget 2014	Budget 2015	Variation	Budget 2014	Budget 2015	Variation	Budget 2014	Budget 2015	Variation	Budget 2014	Budget 2015	Variation
Bureau du Président et du Vice-Président	0,08	0,36	0,28	1,22	1,03	(0,19)	1,00	1,16	0,16	0,47	0,18	(0,29)	2,77	2,73	(0,04)
Groupe d'appui aux services institutionnels	3,41	3,57	0,16	2,93	2,66	(0,27)	4,25	4,42	0,17	7,59	7,34	(0,25)	18,18	17,99	(0,19)
Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources	0,01	0,03	0,02	3,91	3,94	0,03	0,22	0,19	(0,03)	0	0	0	4,14	4,16	0,02
Département de la stratégie et des savoirs	3,54	3,20	(0,34)	1,71	2,04	0,33	1,26	1,45	0,19	0,09	0,11	0,02	6,60	6,80	0,20
Département gestion des programmes	71,52	71,61	0,09	2,03	2,50	0,47	0	0	0	0,02	0	(0,02)	73,57	74,11	0,54
Département des opérations financières	5,43	5,51	0,08	0,17	0,26	0,09	4,52	4,86	0,34	0,06	0,06	0	10,18	10,69	0,51
Département des services institutionnels	2,01	2,42	0,41	0,11	0,21	0,10	25,81	24,98	(0,83)	0,41	0,75	0,34	28,34	28,36	0,02
Coûts institutionnels (imputés aux groupes)	1,73	2,04	0,31	0,16	0,13	(0,03)	0,41	0,42	0,01	0,08	0,08	0	2,38	2,67	0,29
Centre de coûts de l'organisation (montants non imputés aux groupes)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,48	4,08	0,60
Total	87,73	88,74	1,01	12,24	12,77	0,53	37,47	37,48	0,01	8,72	8,52	(0,20)	149,64	151,59	1,95
Part du groupe (% inscrit au budget comparé au % prévu)	58,7	58,5		8,2	8,4		25,0	24,8		5,8	5,6				

Répartition du budget ordinaire, par catégorie de dépenses et par département – budget 2014 comparé au budget proposé pour 2015

(en millions d'USD)

Annexe VI

Département	Personnel		Consultants		Frais de mission		TIC		Autre		Total		Variation
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	
Bureau du Président et du Vice-Président	2,41	2,39	0,01	0,01	0,23	0,20	-	-	0,12	0,13	2,77	2,73	(0,04)
Groupe d'appui aux services institutionnels	14,54	14,28	1,39	1,61	0,55	0,53	-	-	1,70	1,57	18,18	17,99	(0,19)
Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources	3,43	3,40	0,12	0,24	0,32	0,24	-	-	0,27	0,28	4,14	4,16	0,02
Département de la stratégie et des savoirs	5,02	5,01	1,04	1,31	0,39	0,34	-	-	0,15	0,14	6,60	6,80	0,20
Département gestion des programmes	42,52	43,01	18,91	17,77	7,22	7,02	0,01	-	4,91	6,31	73,57	74,11	0,54
Département des opérations financières	9,51	9,96	0,10	0,13	0,27	0,42	-	-	0,30	0,18	10,18	10,69	0,51
Département des services institutionnels	14,57	14,74	0,86	0,88	0,25	0,21	5,53	5,55	7,13	6,98	28,34	28,36	0,02
Coûts institutionnels (imputés aux groupes)	1,20	1,40	-	-	-	-	-	-	1,18	1,27	2,38	2,67	0,29
Centre de coûts de l'organisation (montants non imputés aux groupes)	-	-	-	-	-	-	-	-	3,48	4,08	3,48	4,08	0,60
Total	93,20	94,19	22,43	21,95	9,23	8,96	5,54	5,55	19,24	20,94	149,64	151,59	1,95

50

EB 2014/113/R.2

EB

Niveau indicatif des effectifs de 2015 – 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	Total 2015
	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)	6,0	5,0	11,0	-	11,0
Groupe d'appui aux services institutionnels (CSSG)					
Bureau du Conseiller juridique	12,0	6,5	18,5	-	18,5
Bureau du Secrétaire	13,0	20,0	33,0	-	33,0
Unité du budget et du développement organisationnel	4,0	1,0	5,0	-	5,0
Bureau de l'audit et de la surveillance	6,0	2,5	8,5	-	8,5
Division de la communication	16,0	4,0	20,0	-	20,0
Bureau de la déontologie	1,0	1,0	2,0	-	2,0
Total CSSG	52,0	35,0	87,0	-	87,0
Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources (PRM)					
Secrétariat de PRM	6,0	3,0	9,0	-	9,0
Bureau de liaison pour l'Amérique du Nord	3,0	1,0	4,0	-	4,0
Bureau de liaison pour les États arabes du Golfe	2,0	1,0	3,0	-	3,0
Bureau de liaison pour l'Asie et le Pacifique	2,0	1,0	3,0	-	3,0
Total PRM	13,00	6,00	19,00	-	19,00
Département de la stratégie et des savoirs (SKD)	18,0	10,0	28,0	-	28,0
Département gestion des programmes (PMD)					
Secrétariat de PMD	8,0	4,0	12,0	-	12,0
Division des politiques et du conseil technique	29,0	10,0	39,0	-	39,0
Division Afrique de l'Ouest et du Centre	21,0	12,0	33,0	18,0	51,0
Division Afrique orientale et australe	19,0	12,0	31,0	16,0	47,0
Division Asie et Pacifique	19,0	11,0	30,0	20,0	50,0
Division Amérique latine et Caraïbes	17,0	7,0	24,0	1,0	25,0
Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	17,0	10,0	27,0	6,0	33,0
Division environnement et climat	11,0	4,0	15,0	-	15,0
Total PMD	141,0	70,0	211,00	61,00	272,0
Département des opérations financières (FOD)					
Secrétariat de FOD	2,0	1,0	3,0	-	3,0
Division du Contrôleur et des services financiers	25,0	16,0	41,0	3,0	44,0
Division des services de trésorerie	9,0	4,0	13,0	-	13,0
Unité de planification et d'analyse financières	3,0	0,0	3,0	-	3,0
Total FOD	39,0	21,0	60,0	3,0	63,0
Département des services institutionnels (CSD)					
Secrétariat de CSD	2,0	2,0	4,0	-	4,0
Division des ressources humaines	14,0	10,0	24,0	-	24,0
Division des services administratifs	10,0	27,5	37,5	-	37,5
Unité d'appui sur le terrain	2,0	4,0	6,0	-	6,0
Division des technologies de l'information et des communications	15,0	15,0	30,0	-	30,0
Total CSD	43,0	58,5	101,5	-	101,5
Total général – 2015	312,00	205,50	517,50	64,00	581,50
Total général – 2014	303,41	204,67	508,08	61,00	569,08

^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 2015.

Répartition indicative des effectifs en 2015, par département et par classe

(en équivalents temps plein)

Catégorie	Classe	OPV	CSSG	PRM	SKD	PMD	FOD	CSD	Total 2015	Total 2014
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur ^a	Chefs de département et postes de rang supérieur	2,0	-	-	1,0	1,0	1,0	1,0	6,0	5,66
	D-2	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	-	1,0	6,0	6,00
	D-1	-	5,0	2,0	1,0	6,0	2,0	2,0	18,0	17,00
	P-5	1,0	4,0	1,0	4,0	64,0	4,1	7,0	85,1	82,25
	P-4	1,0	17,0	3,0	6,0	32,0	12,9	12,0	83,9	86,50
	P-3	-	16,0	6,0	2,0	27,0	13,0	15,0	79,0	70,00
	P-2	1,0	9,0	0,0	3,0	9,0	5,0	5,0	32,0	34,00
	P-1	-	-	-	-	-	1,0	1,0	-	2,0
Sous-total		6,0	52,0	13,0	18,0	141,0	39,0	43,0	312,0	303,41
Services généraux ^a	G-7	-	-	-	-	-	-	1,0	1,0	2,00
	G-6	2,0	11,0	1,0	2,0	21,0	7,0	16,0	60,0	66,00
	G-5	2,0	12,0	1,0	2,0	30,0	11,0	20,0	78,0	72,17
	G-4	1,0	10,0	4,0	4,0	16,0	1,0	12,50	48,50	44,50
	G-3	-	2,0	-	2,0	3,0	2,0	4,0	13,0	15,00
	G-2	-	-	-	-	-	-	5,0	5,0	5,00
Sous-total		5,0	35,0	6,0	10,0	70,0	21,0	58,50	205,5	204,67
Total		11,0	87,0	19,0	28,0	211,0	60,0	101,5	517,5	508,08
Proportion d'administrateurs (en %)		55	60	68	64	67	65	42	60	60
Proportion d'agents des services généraux (en %)		45	40	32	36	33	35	58	40	40
Ratio administrateurs/agents des services généraux		1,20	1,49	2,17	1,80	2,01	1,86	0,74	1,52	1,48

^a Hors 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 2015, les dépenses standard ne varieront pas entre 2014 et 2015, exception faite de l'impact des variations de change, comme l'indique le tableau ci-dessous.

Composition des dépenses standard de personnel

(en millions d'USD)

<i>Description</i>	<i>ETP 2015 aux taux de 2014</i>	<i>ETP 2015 aux taux de 2015</i>	<i>(Diminution) Augmentation</i>
Cadre organique			
Salaires	26,64	26,64	-
Indemnité de poste	17,25	16,57	(0,68)
Pensions et assurance maladie	11,17	11,17	-
Indemnité pour frais d'études	4,54	4,54	-
Rapatriement, cessation de service et congé annuel	2,21	2,21	-
Congés dans les foyers	1,22	1,22	-
Indemnités pour charge de famille	1,03	1,03	-
Impôts des États-Unis	0,88	0,88	-
Autres indemnités	1,60	1,60	-
Coûts centralisés de recrutement	1,40	1,40	-
Sous-total	67,94	67,26	(0,68)
Services généraux			
Salaires	15,33	15,06	(0,27)
Pensions et assurance maladie	5,16	5,10	(0,06)
Primes linguistiques	0,61	0,61	-
Rapatriement et cessation de service	1,44	1,42	(0,02)
Autres indemnités	0,82	0,82	-
Sous-total	23,36	23,01	(0,35)
Personnel des bureaux de pays recruté localement	3,92	3,92	-
Total des dépenses ordinaires de personnel	95,22	94,19	(1,03)

Budget d'investissement (hors ENI-E), 2008-2014

(en milliers d'USD)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total approuvé
Initiatives concernant les TIC								
Prêts et dons (remplacement du SPD)	710	1 050	2 000	12 000	-	-	-	15 760
Réforme des ressources humaines	134	541	400	500	-	575	400	2 550
Infrastructures des bureaux de pays – TIC	-	-	-	-	-	1 170	-	1 170
Efficience institutionnelle	556	300	470	1 423	-	780	787	4 316
Unis dans l'action	-	440	300	-	-	-	-	740
Gestion des savoirs	-	-	-	-	-	-	613	613
Infrastructures informatiques	600	1 200	360	375	3 215	775	497	7 022
Sous-total, initiatives concernant les TIC	2 000	3 531	3 530	14 298	3 215	3 300	2 297	32 171
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	2 297	34 291

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 2013 de 3%</i>
CSSG	Bureau de l'audit et de la surveillance: évaluation externe des enquêtes	30
	Bureau de la déontologie: base de données sur la gestion des dossiers	10
	Division de la communication: initiatives relatives à la gestion de l'image de marque du FIDA	254
PRM	Appui à la stratégie de partenariat pour la mobilisation de ressources supplémentaires, les activités et l'approche stratégique pour les pays arabes du Golfe	181
SKD	Division des statistiques et des études au service du développement: Initiative du FIDA pour l'évaluation de l'impact	750
	Secrétariat de SKD: lancement de la publication sur l'agriculture paysanne	50
PMD	Appui à la conception avancée, appui à l'exécution, mise en œuvre de la politique concernant l'égalité des sexes, etc.	1 119
FOD	Division du Contrôleur et des services financiers: forums de gestion financière	80
CSD	Division des services administratifs: panneaux solaires	35
	Division des ressources humaines: formation, programme de perfectionnement en matière de gestion, dépenses afférentes à la cessation de service et hébergement CFPI	220
Centre de coûts de l'organisation	Équipe spéciale du FIDA sur l'après-2015 (150 000 USD), Année internationale de l'agriculture familiale (280 000 USD), appui au cadre d'emprunt (75 000 USD), manifestation mondiale à l'intention du personnel (230 000 USD) et autres initiatives institutionnelles	860
	Fonds à allouer dans le cadre de la deuxième tranche	735
Total		4 324

Données du budget de la présence dans les pays

Tableau 1
Budget de la présence dans les pays proposé pour 2015, par région
(en millions d'USD)

Région	2014			2015		
	Personnel	Hors personnel	Total	Personnel	Hors personnel	Total
Afrique de l'Ouest et du Centre	2,13	1,04	3,17	2,18	1,46	3,64
Afrique orientale et australe	2,26	1,37	3,63	2,96	1,61	4,57
Asie et Pacifique	2,03	0,40	2,43	2,41	0,41	2,82
Amérique latine et Caraïbes	1,34	0,89	2,23	1,43	0,30	1,73
Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	0,74	0,35	1,09	0,71	0,41	1,12
Division environnement et climat	0,26	-	0,26	0,25	-	0,25
Secrétariat de PMD	-	-	-	-	0,30	0,30
Division du Contrôleur et des services financiers	0,48	0,03	0,51	0,45	0,02	0,47
Total	9,24	4,08	13,32	10,39	4,51	14,90

Tableau 2
Budget de la présence dans les pays 2015 – 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	1,15	18	1,03	23	2,18
Afrique orientale et australe	9	1,94	16	1,02	25	2,96
Asie et Pacifique	5	1,15	20	1,26	25	2,41
Amérique latine et Caraïbes	6	1,38	1	0,05	7	1,43
Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	1	0,25	6	0,46	7	0,71
Division environnement et climat	1	0,25	0	0	1	0,25
Division du Contrôleur et des services financiers	2	0,35	3	0,1	5	0,45
Total 2015	29	6,47	64	3,92	93	10,39
Total 2014	25	5,58	61	3,66	86	9,24

Estimation des charges directes sur le revenu des placements

	2014	2015
Frais de gestion		
Obligations d'État multimarchés	748	743
Obligations multimarchés diversifiées à taux fixe	422	445
Obligations multimarchés indexées sur l'inflation	657	691
Titres d'emprunt des marchés émergents	539	592
Frais de gestion imprévus	-	600
Total frais de gestion externe des placements	2 366	3 071
Frais de dépôt		
Frais de garde et de transaction	150	110
Conformité, outils d'analyse	80	70
Logiciel de gestion du risque Barra	245	245
Total frais de dépôt	475	425
Conseils, informations et assistance commerciale		
Fournisseurs d'informations financières	331	347
Conseillers financiers	220	200
Système de gestion des ordres d'achat et de vente	160	160
Consultants	118	125
Déplacement pour devoir de vigilance	65	65
Total conseils, informations et assistance commerciale	894	897
Total général	3 735	4 393

Objectifs stratégiques d'IOE, résultats de gestion de la division et produits pour 2015

<i>Objectifs stratégiques d'IOE</i>	<i>Résultats de gestion de la division (DMR) d'IOE</i>	<i>Type de produits</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: rapports annuels sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) et évaluations au niveau de l'institution (ENI) fournissant les éléments concrets sur lesquels reposent l'élaboration et l'application de politiques et procédures institutionnelles de meilleure qualité	RARI ENI
	DMR 2: évaluations de programme de pays (EPP) fournissant les éléments concrets qui permettent l'élaboration de programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) axés sur les résultats de meilleure qualité	EPP
	DMR 3: évaluations de projet contribuant à améliorer les opérations bénéficiant de l'appui du FIDA	EvPP VRAP Évaluation de l'impact
	DMR 4: développement de la méthodologie	Directives et Manuel de l'évaluation Nouvel accord pour l'harmonisation
	DMR 5: travaux en rapport avec les organes directeurs du FIDA	Sessions du Comité de l'évaluation Réunions du Comité d'audit Sessions du Conseil d'administration Sessions du Conseil des gouverneurs
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 rapports de synthèses d'évaluations et choix des thèmes d'apprentissage du RARI	Synthèses d'évaluations Thèmes d'apprentissage du RARI
	DMR 7: communication et diffusion systématiques des résultats des travaux d'IOE	Ateliers thématiques Publications Activités d'apprentissage Gestion du site web
	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 Travaux d'évaluation menés conjointement avec les partenaires concernés au sein des pays

Cadre de mesure des résultats d'IOE pour 2014

Indicateurs clés de performance

<i>Objectifs d'IOE</i>	<i>Indicateurs clés de performance</i>	<i>Résultats de gestion de la division d'IOE^a</i>	<i>Moyens 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 dudit comité	DMR 5	Archives d'IOE	4 sessions ordinaires	Selon le programme de travail 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 activités	4 activités
	6. Nombre d'activités d'apprentissage organisées conjointement dans les pays par IOE et les gouvernements	DMR 7	Archives d'IOE	4 activités	5 activités
	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 activités	4 activités
	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 activités	5 participations
	9. Nombre de produits de gestion des savoirs (profils et éclairages) concernant les ENI et les EPP publiés dans les trois mois qui suivent la date officielle d'achèvement de l'évaluation, et diffusés 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		Selon le programme de travail 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 ^c	DMR 8	Archives d'IOE	sans objet	
	12. Nombre d'activités portant sur l'autoévaluation et le développement de la capacité d'évaluation auxquelles a participé le personnel d'IOE	DMR 8	Archives d'IOE	1 activité	3 activités

<i>Objectifs d'IOE</i>	<i>Indicateurs clés de performance</i>	<i>Résultats de gestion de la division d'IOE^a</i>	<i>Moyens de vérification</i>	<i>Référence 2011</i>	<i>Objectif 2014</i>
Objectifs stratégiques 1 et 2 (conjuguant les fonctions d'apprentissage et de responsabilité de l'évaluation indépendante)	13. RARI, nombre d'ENI, d'EPP, d'EvPP, de VRAP et d'évaluations de l'impact	DMR 1, 2 et 3	Archives d'IOE		Selon le programme de travail 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.

Compte rendu des réalisations d'IOE à la mi-octobre 2014

En 2014, IOE rend compte pour la première fois: i) des activités prévues (tableau 1 ci-dessous); et ii) des indicateurs clés de performance (ICP) (tableau 2). La mise à jour de ce tableau se poursuivra jusqu'à la présentation du programme de travail et budget définitif au Conseil d'administration en décembre 2014.

Tableau 1

Compte rendu du déroulement des activités prévues (janvier - mi-octobre 2014)

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i>	<i>État d'avancement</i>
1. Évaluations au niveau de l'institution	Reconstitutions des ressources du FIDA	Achèvement prévu en décembre 2013	Achevée en février 2014. Le rapport d'évaluation a été soumis pour examen au Comité de l'évaluation en mars 2014, avant d'être soumis au Conseil d'administration en avril 2014. Il a également été examiné à la deuxième session de FIDA10 (juin 2014).
	Politique du FIDA en matière de dons	Achèvement prévu en juin 2014	Achevée . Le rapport d'évaluation a été présenté au Comité de l'évaluation en octobre 2014, et sera soumis au Conseil d'administration en décembre 2014.
	Engagement du FIDA dans des États et des situations fragiles et affectés par un conflit	Achèvement prévu à la mi-2015	Démarrée comme prévu. Le document d'orientation a été examiné par le Comité de l'évaluation à sa quatre-vingt-deuxième session, en mars 2014. Un rapport de situation a été présenté à la troisième session de FIDA10, en octobre.
2. Évaluations de programme de pays	Bangladesh	Démarrage en avril 2014	Se déroule comme prévu. Mission principale en octobre 2014.
	Bolivie (État plurinational de)	Achèvement prévu en mars 2014	Achevée . L'examen prévu par le Comité de l'évaluation en octobre 2014 a été reporté à novembre, en raison de la réduction (à une demi-journée) de la durée de la quatre-vingt-cinquième session du Comité.
	Chine	Achèvement prévu en mars 2014	Achevée . L'évaluation sera examinée par le Comité de l'évaluation en novembre 2014.
	Sénégal	Achèvement prévu en mars 2014	Achevée plus tôt que prévu, en janvier 2014.
	Sierra Leone	Démarrage en avril 2014	L'EPP de la Sierra Leone a démarré comme prévu. En septembre, IOE, en concertation avec la Division Afrique de l'Ouest et du Centre, a décidé de la remplacer par une EPP en Gambie, étant donné la gravité de la situation dans le pays.
	République-Unie de Tanzanie	Démarrage en janvier 2014	Démarrée comme prévu. Mission principale achevée.
	Zambie	Achèvement prévu en mars 2014	Achevée
3. Validation de rapports d'achèvement de projet	Validation de tous les rapports d'achèvement de projet (RAP) disponibles dans l'année	Achèvement prévu en décembre 2014	Se déroule comme prévu.

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i>	<i>État d'avancement</i>
4. Évaluations de la performance des projets	Environ huit EvPP	Achèvement prévu en décembre 2014	Se déroule comme prévu.
5. Évaluation de l'impact	Projet sur lequel portera l'évaluation de l'impact	Démarrage en avril 2014	Projet sélectionné à l'aide de la nouvelle grille d'aide à la sélection (JCTDP, Inde). Mission préparatoire en juin. Document d'orientation établi et évaluation lancée. Évaluation à achever en avril/mai 2015.
6. Collaboration avec les organes directeurs	Douzième RARI	Achèvement prévu en décembre 2014	Achevée. Le rapport final sera soumis au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration fin 2014.
	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	Achèvement prévu en décembre 2014	Se déroule comme prévu.
	Observations d'IOE sur le Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA)	Achèvement prévu en septembre 2014	Achevée. Le PRISMA et les observations d'IOE ont été examinés par le Comité de l'évaluation en juillet 2014 puis par le Conseil d'administration en septembre 2014.
	Observations d'IOE sur le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE)	Achèvement prévu en décembre 2014	Se déroule comme prévu. Le RIDE et les observations d'IOE seront examinés par le Comité de l'évaluation fin novembre puis par le Conseil d'administration en décembre 2014.
	Observations d'IOE sur certaines politiques opérationnelles du FIDA élaborées par la direction et soumises à l'examen du Comité de l'évaluation	Achèvement prévu en décembre 2014	Sans objet à ce jour
	Observations écrites d'IOE sur le document relatif à la sélection des pays et des thèmes	Activité supplémentaire non prévue, réalisée à la demande du Comité de l'évaluation lors de sa quatre-vingt-quatrième session, en juillet 2014	Achevée. Les observations d'IOE ont été présentées au Conseil d'administration en septembre.
	Participation à toutes les sessions du Comité de l'évaluation, conformément au mandat et au règlement intérieur dudit comité	Achèvement prévu en décembre 2014	Quatre sessions formelles du Comité (mars, juin, juillet et octobre 2014) et deux sessions informelles (janvier et juin 2014) ont été organisées. Une autre session est prévue en novembre.
	Visite sur le terrain effectuée en 2014 par le Conseil d'administration		Le fonctionnaire responsable d'IOE et un fonctionnaire principal chargé de l'évaluation ont pris part à la visite sur le terrain effectuée en 2014 par le Conseil d'administration, qui s'est déroulée en République-Unie de Tanzanie au mois de mai.

<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 les COSOP lorsque les EPP correspondantes sont disponibles	Janvier-décembre 2014	Les EPP portant sur l'Équateur et Madagascar seront présentées au Conseil d'administration en décembre, accompagnées des observations d'IOE sur les nouveaux COSOP de ces pays.
	Participation d'IOE à la Consultation sur la dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10)	Janvier-décembre 2014	En cours. IOE a présenté un exposé sur le onzième RARI à la première session de la Consultation sur FIDA10, tenue en février, et l'ENI sur les reconstitutions du FIDA et la synthèse d'évaluations sur les pays à revenu intermédiaire ont été discutées lors de la deuxième session, qui s'est déroulée en juin 2014. IOE a conduit une autre activité non prévue, à savoir l'examen et la préparation d'observations sur le nouveau cadre de mesure des résultats du FIDA en vue de la troisième session de FIDA10, en octobre. Lors de cette troisième session, IOE a également présenté un rapport intérimaire sur l'ENI dans les États fragiles.
7. Activités de communication et de gestion des savoirs	Synthèse d'évaluations sur l'engagement du FIDA auprès des pays à revenu intermédiaire	Achèvement prévu en juin 2014	Achevée plus tôt que prévu, en avril 2014, y compris l'organisation d'un atelier d'apprentissage interne. Présentation au Comité de l'évaluation et à la Consultation sur FIDA10 en juin.
	Synthèse d'évaluations portant sur le développement pastoral	Achèvement prévu en décembre 2014	Se déroule comme prévu. Réalisée en collaboration avec le Bureau de l'évaluation de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO).
	Synthèse d'évaluations portant sur les peuples autochtones	Achèvement prévu en décembre 2014	Activité supplémentaire non prévue, ajoutée au programme de travail 2014 d'IOE, et démarrée en mars 2014. Les conclusions seront également présentées lors du Forum des peuples autochtones qui se tiendra juste avant la session annuelle du Conseil des gouverneurs, en février 2015.
	Rapports d'évaluation, profils, éclairages, site web d'IOE, etc.	Janvier-décembre 2014	Se déroule comme prévu.
	Organisation d'ateliers d'apprentissage dans les pays à l'occasion des EPP, ainsi que d'activités d'apprentissage au FIDA	Janvier-décembre 2014	Ateliers d'apprentissage à l'occasion des EPP organisés en Chine, dans l'État plurinational de Bolivie, au Sénégal et en Zambie.
	Participation et échange de savoirs sur certaines plateformes externes, telles qu'activités d'apprentissage ou réunions de groupes d'évaluation	Janvier-décembre 2014	Se déroule comme prévu.
	Réunions trimestrielles entre IOE et le Bureau du Président et du Vice-Président (OPV)	Janvier-décembre 2014	Se déroule comme prévu. Première réunion tenue en mai 2014. Plusieurs réunions ad hoc organisées avec OPV sur certaines évaluations.
	Participation aux réunions de l'équipe de direction du FIDA et aux réunions du Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques (OSC) consacrées aux politiques et stratégies institutionnelles, aux COSOP et à certains projets évalués par IOE, ainsi qu'à	Janvier-décembre 2014	Se déroule comme prévu.

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i>	<i>État d'avancement</i>
	certaines réunions des équipes de gestion de programme de pays (EGPP); et présence, en qualité d'observateur, aux réunions du Comité de gestion des opérations (OMC) et aux sessions d'apprentissage concernant l'assurance qualité		
8. Partenariats	Partenariats avec le Groupe de coopération pour l'évaluation (ECG), le Réseau des réseaux sur les évaluations d'impact (NONIE), le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) et la Direction du développement et de la coopération de la Confédération suisse (DDC)	Janvier-décembre 2014	Se déroule comme prévu. Participation à l'assemblée générale annuelle du GNUE en mars et à l'assemblée de printemps de l'ECG en avril. Participation prévue d'IOE à l'assemblée d'automne de l'ECG en décembre, et à la réunion de partenariat DDC-IOE du 30 octobre. Le personnel d'IOE a assisté aux conférences annuelles de l'Association africaine d'évaluation (AfrEA), de la Société européenne d'évaluation et de la Société d'évaluation du Royaume-Uni (UKES). IOE a aussi participé à une conférence célébrant les dix ans de l'évaluation indépendante à la BAsD, qui avait pour thème l'innovation et l'apprentissage dans une Asie en mutation. La DDC a détaché à IOE un fonctionnaire principal chargé de l'évaluation à partir de mai 2014.
	Contribution aux grandes évaluations effectuées par d'autres organisations multilatérales ou bilatérales de développement sous forme de participation à l'examen externe et interne par les pairs	Janvier-décembre 2014	IOE a participé à l'examen externe par les pairs de la Coalition internationale pour l'accès à la terre, effectué à mi-parcours, à l'évaluation participative de l'impact et à l'approche d'apprentissage par la Division des politiques et du conseil technique du FIDA, et à la rédaction de documents d'orientation pour deux évaluations à réaliser par le Département de l'évaluation indépendante de la Banque africaine de développement (BAfD) portant sur: i) les augmentations générales de capital et les reconstitutions du Fonds africain de développement (FAfD); et ii) les résultats (effets directs et impact) de l'appui de la BAfD dans les pays bénéficiaires. IOE a également examiné et formulé des observations à propos du document d'orientation sur l'évaluation de l'impact par la direction du FIDA, ainsi que sur l'examen à mi-parcours d'une opération financée par le Fonds pour l'environnement mondial en Érythrée, à la demande des divisions Afrique orientale et australe et Environnement et climat.
	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	Janvier-décembre 2014	Se déroule comme prévu. À ce jour, exemples d'activités: i) synthèse concernant le développement pastoral, réalisée conjointement avec la FAO; et ii) formation du personnel du GCRAI, de la FAO, du FIDA et du PAM sur la manière de traiter les questions de parité hommes-femmes dans les évaluations. Par ailleurs, IOE a participé à une table ronde avec la FAO et le PAM (et ONU-Femmes) sur le plan d'action sectoriel pour la parité hommes-femmes dans le cadre du programme d'échange sur l'évaluation organisé par le GNUE en mars. Un membre d'IOE a fait partie du comité de recrutement pour le poste de fonctionnaire principal chargé de l'évaluation (P-5) au Bureau de l'évaluation de la FAO.
9. Méthodologie	Deuxième édition du Manuel de l'évaluation	Janvier-décembre 2014	Se déroule comme prévu. La nouvelle version du manuel sera mise au point et publiée en 2015. Un atelier a été organisé sur ce sujet au mois de juin, avec la participation de représentants de la direction du FIDA (PMD, Division des

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i>	<i>État d'avancement</i>
			statistiques et des études au service du développement [SSD]), de la FAO et de la DDC.
	Contribution au débat interne et externe sur les évaluations d'impact	Janvier-décembre 2014	Se déroule comme prévu.
	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-décembre 2014	Se déroule comme prévu.
10. Développement de la capacité d'évaluation	Organisation dans les pays partenaires d'ateliers sur la méthodologie et les processus d'évaluation (en fonction des demandes)	Janvier-décembre 2014	Se déroule comme prévu. Un atelier sur la méthodologie et le processus d'évaluation s'est tenu à Beijing au mois de juillet, en marge de la table ronde nationale sur l'EPP pour la Chine.
	Mise en œuvre de la déclaration d'intention avec le Gouvernement chinois sur le développement de la capacité d'évaluation	Janvier-décembre 2014	Table ronde sur l'EPP pour la Chine organisée en juillet. Il est envisagé de réaliser avec le Ministère des finances, en 2015, une EvPP conjointe portant sur un projet financé par le FIDA en Chine.

Compte rendu des indicateurs clés de performance d'IOE (de janvier à mi-octobre 2014)

Établi à partir du cadre de mesure des résultats d'IOE pour 2014, le tableau ci-dessous donne un aperçu des réalisations d'IOE au regard des ICP arrêtés d'un commun accord avec le Conseil d'administration. La structure de ce tableau est différente de celle du cadre de mesure des résultats approuvé pour 2014 (annexe II); toutefois, les objectifs stratégiques, les DMR et les ICP sont les mêmes. Le tableau a été restructuré afin de mieux illustrer la chaîne de résultats d'IOE: les objectifs stratégiques et les DMR (deux premières colonnes de gauche) sont désormais reliés aux ICP. Étant donné qu'un ICP peut contribuer à plusieurs DMR, les flèches indiquent l'articulation entre les résultats obtenus au regard des ICP et les DMR.

Tableau 2

Compte rendu au regard des indicateurs clés de performance arrêtés pour IOE (de janvier à mi-octobre 2014)

Objectifs stratégiques	Résultats de gestion de la division (DMR)	Indicateurs clés de performance (ICP)	Résultats	Description	Ciblage
OS 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	1. Nombre de notes assorties de commentaires sur les COSOP et les documents de politique générale	0	Aucune jusqu'en septembre 2014, parce qu'aucune nouvelle politique ou stratégie et aucun nouveau COSOP n'a été présenté au Conseil d'administration pour donner suite aux évaluations d'IOE. Deux notes sur de nouveaux COSOP seront toutefois présentées au Conseil d'administration en décembre 2014.	
		13. RARI, nombre d'ENI, d'EPP, d'EvPP, de VRAP et d'évaluations de l'impact	Conforme	Projet de RARI élaboré et transmis à la direction en septembre 2014. Deux ENI ont été achevées (restitutions et dons), et une troisième est en cours (États fragiles). Conformément aux prévisions, sur les 7 EPP, 4 sont terminées et 3 sont engagées. L'évaluation de l'impact prévue pour 2014 est lancée, et les EvPP et les VRAP sont en bonne voie.	Selon le programme de travail 2014
	DMR 2: EPP fournissant les éléments concrets qui permettent l'élaboration de COSOP axés sur les résultats de meilleure qualité	1. Nombre de notes assorties de commentaires sur les COSOP et les documents de politique générale	0	Voir la remarque figurant ci-dessus dans cette colonne en regard de l'ICP 1	
		13. RARI, nombre d'ENI, d'EPP, d'EvPP, de VRAP et d'évaluations de l'impact	Conforme	Voir la remarque figurant ci-dessus dans cette colonne en regard de l'ICP 13	Selon le programme de travail 2014
	DMR 3: évaluations de projet contribuant à améliorer les opérations bénéficiant de l'appui du FIDA	13. RARI, nombre d'ENI, d'EPP, d'EvPP, de VRAP et d'évaluations de l'impact	Conforme	Voir la remarque figurant ci-dessus dans cette colonne en regard de l'ICP 13	Selon le programme de travail 2014

Objectifs stratégiques	Résultats de gestion de la division (DMR)	Indicateurs clés de performance (ICP)	Résultats	Description	Ciblage
				Un agent a assisté à la conférence de l'AfrEA Un agent a assisté à la conférence annuelle de l'UKES	
				Un agent a assisté à la conférence sur l'innovation et l'apprentissage dans une Asie en mutation	
	DMR 4: développement de la méthodologie	2. Nombre de membres du personnel d'IOE envoyés chaque année en formation, à tour de rôle	6+	Un agent a assisté à la conférence de la Société européenne d'évaluation Deux agents ont participé à des activités du Programme international de formation à l'évaluation des activités de développement	3 agents
				Plusieurs fonctionnaires d'IOE chargés de l'évaluation ont participé à la formation organisée conjointement avec la FAO sur l'évaluation de la parité hommes-femmes.	
		1. Nombre de notes assorties de commentaires sur les COSOP et les documents de politique générale	0	Voir la remarque figurant ci-dessus dans cette colonne en regard de l'ICP 1	
		3. Nombre de sessions ordinaires du Comité de l'évaluation organisées conformément au mandat dudit comité	6	Quatre sessions formelles (mars, juin, juillet, et octobre) et deux sessions informelles (janvier et juin). Une dernière session est prévue en novembre.	Selon le programme de travail 2014
Objectif stratégique 1: contribuer, par le biais des travaux d'évaluation indépendante, au renforcement de l'obligation de rendre compte des résultats	DMR 5: travaux en rapport avec les organes directeurs du FIDA	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 Comité de l'évaluation dans un pays	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Sessions du Conseil d'administration en 2014 • Sessions du Comité de l'évaluation en 2014 • Deux sessions du Comité d'audit en septembre et novembre 2014 • Visite du Conseil d'administration en République-Unie de Tanzanie • Session du Conseil des gouverneurs en février 2014 • Sessions de FIDA10 en février, en juin et en octobre 	100%

Objectifs stratégiques	Résultats de gestion de la division (DMR)	Indicateurs clés de performance (ICP)	Résultats	Description	Ciblage
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	5. Nombre d'activités d'apprentissage clés organisées par IOE au sein du FIDA	5	<ul style="list-style-type: none"> Synthèse d'évaluations portant sur l'engagement du FIDA auprès des pays à revenu intermédiaire Séminaire au FIDA sur les enjeux et les enseignements tirés de la première évaluation de l'impact (Sri Lanka) Activité d'apprentissage à l'occasion de la réunion mondiale du personnel, sur le thème du rôle de l'évaluation indépendante et de sa contribution à l'amélioration de la performance opérationnelle et institutionnelle du FIDA Atelier sur le développement de la méthodologie organisé en juin dans le contexte de la deuxième édition du Manuel de l'évaluation Atelier d'apprentissage RARI tenu en septembre 	4 activités
		9. Nombre de produits de gestion des savoirs concernant les ENI et les EPP publiés dans les trois mois qui suivent la date officielle d'achèvement de l'évaluation, et diffusés au sein du FIDA et à l'extérieur	49	IOE a publié et diffusé au sein du FIDA et à l'extérieur un total de 22 rapports d'évaluation, 8 profils et 7 éclairages, 4 communiqués de presse, 2 comptes rendus d'ENI et 4 bulletins trimestriels d'information ainsi que la brochure sur le partenariat DDC-IOE et 2 vidéos sur des questions relatives aux évaluations.	100%
		10. Nombre de synthèses d'évaluations et de thèmes d'apprentissage du RARI	3 synthèses (dont une supplémentaire/ non prévue – sur les peuples autochtones); 1 thème d'apprentissage du RARI	Synthèses: pays à revenu intermédiaire, développement pastoral et peuples autochtones. Thème d'apprentissage du RARI: gestion de projet.	Selon le programme de travail 2014
		5. Nombre d'activités d'apprentissage clés organisées par IOE au sein du FIDA	Voir, plus haut, les références pertinentes	Voir la remarque figurant dans cette colonne en regard de l'ICP 5	
		6. Nombre d'activités d'apprentissage organisées dans les pays conjointement par IOE et les gouvernements	4	Ateliers sur l'EPP organisés: <ul style="list-style-type: none"> Janvier – Sénégal Avril – État plurinational de Bolivie Avril – Zambie Juillet – Chine 	5 activités



Objectifs stratégiques	Résultats de gestion de la division (DMR)	Indicateurs clés de performance (ICP)	Résultats	Description	Ciblage
Objectif stratégique 2: promouvoir un apprentissage et une gestion des savoirs efficaces afin de renforcer davantage la performance des opérations du FIDA	DMR 7: communication et diffusion systématiques des résultats des travaux d'IOE	7. Nombre d'activités d'apprentissage suivies au FIDA par le personnel d'IOE à des fins de partage des savoirs	9+	<ul style="list-style-type: none"> • Vision stratégique du FIDA • Séminaire d'orientation à l'intention des nouveaux membres du personnel du FIDA • Séminaire d'orientation à l'intention des nouveaux représentants des États membres • Plusieurs séances durant la réunion mondiale du personnel • Évaluation de l'impact par Oxfam • Outil d'évaluation de la pauvreté multidimensionnelle • <i>Time for equality: towards a sustainable future</i> présidée par le Directeur adjoint d'IOE à la demande de PMD • Sessions finales d'apprentissage concernant l'assurance qualité aux mois de juillet et d'octobre 	4 activités
		8. Nombre de participations du personnel d'IOE à des séminaires externes afin de partager les enseignements tirés de l'évaluation	6	FAO, GNUM, ECG, BAsD, AfrEA et UKES	5 activités
		9. Nombre de produits de gestion des savoirs concernant les ENI et les EPP publiés dans les trois mois qui suivent la date officielle d'achèvement de l'évaluation, et diffusés au sein du FIDA et à l'extérieur	Voir ci-dessus	Voir la remarque figurant ci-dessus dans cette colonne en regard de l'ICP 9	100%
	DMR 8: développement de la capacité d'évaluation dans les pays partenaires	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	1	Organisation d'un atelier de formation sur la méthodologie et les processus d'évaluation à Beijing, au mois de juillet	
		12. Nombre d'activités portant sur l'autoévaluation et le développement de la capacité d'évaluation auxquelles le personnel d'IOE a participé	4	<ul style="list-style-type: none"> • Examen par le Conseil d'administration d'une proposition de don au secteur privé à l'appui de l'évaluation de l'impact • Examen par OMC du rapport trimestriel sur la performance du FIDA • Session consacrée à l'assurance qualité préalable pour les nouvelles propositions de projet • Session d'apprentissage concernant l'assurance qualité au mois de juillet 	3 activités

Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2015 et plan indicatif pour 2016-2017

Tableau 1

Programme de travail d'IOE proposé pour 2015, par catégorie d'activités

Catégorie d'activités	Activités proposées pour 2015	Date de démarrage	Date d'achèvement prévue	Calendrier prévisionnel de livraison*				
				Janvier-mars 2015	Avril-juin 2015	Juillet-septembre 2015	Octobre-décembre 2015	2016
1. Évaluations au niveau de l'institution	Engagement du FIDA dans les États fragiles	janvier 2014	Avril 2015		X			
	Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) du FIDA	Avril 2015	Avril 2016					X
2. Évaluations de programme de pays	Bangladesh	Mai 2014	Juillet 2015			X		
	Brésil	Janvier 2015	Mars 2016					X
	Éthiopie	Janvier 2015	Mars 2016					X
	Inde	Septembre 2015	Décembre 2016					X
	Nigéria	Mars 2015	Juin 2016					X
	Gambie	Octobre 2014	Décembre 2015					X
	Turquie	Mars 2015	Juin 2016					X
	République-Unie de Tanzanie	Janvier 2014	Mars 2015	X				
3. Validation de rapports d'achèvement de projet	Validation de tous les RAP disponibles durant l'année	Janvier 2015	Décembre 2015	X	X	X	X	
4. Évaluations de la performance des projets	Environ huit EvPP	Janvier 2015	Décembre 2015			X	X	
5. Évaluation de l'impact	Une (projet à déterminer)	Juin 2015	Juin 2016					X
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	Janvier 2015	Décembre 2015			X	X	
	13 ^e RARI	Janvier 2015	Décembre 2015				X	
	Observations d'IOE sur le PRISMA	Juin 2015	Septembre 2015			X		
	Observations d'IOE sur le RIDE	Octobre 2015	Décembre 2015				X	

Catégorie d'activités	Activités proposées pour 2015	Date de démarrage	Date d'achèvement prévue	Calendrier prévisionnel de livraison*				
				Janvier-mars 2015	Avril-juin 2015	Juillet-septembre 2015	Octobre-décembre 2015	2016
	Observations d'IOE sur un certain nombre de politiques, stratégies et processus opérationnels élaborés par la direction du FIDA et soumis au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration, dont les observations portant sur la nouvelle Politique du FIDA en matière de dons et le rapport de synthèse sur les évaluations d'impact établi par le FIDA	Janvier 2015	Décembre 2015	X	X	X	X	
	Participation à toutes les sessions du Comité de l'évaluation, du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs, à certaines réunions du Comité d'audit et à la visite de pays de 2015 du Conseil d'administration au Maroc	Janvier 2015	Décembre 2015	X	X	X	X	
	Observations d'IOE sur les COSOP lorsque les EPP correspondantes sont disponibles	Janvier 2015	Décembre 2015		X	X	X	
7. Activités de communication et de gestion des savoirs	Synthèse d'évaluations sur le thème "Accès aux marchés, une perspective infrarégionale"	Janvier 2015	Juin 2015					X
	Synthèse d'évaluations sur la gestion des ressources naturelles et de l'environnement	Juin 2015	Décembre 2015					X
	Synthèse d'évaluations sur les activités hors prêts dans le cadre de la coopération Sud-Sud							X
	Rapports d'évaluation, profils, éclairages, site web, etc.	Janvier 2015	Décembre 2015	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	Janvier 2015	Décembre 2015	X	X	X	X	
	Activités réalisées à l'occasion de l'Année internationale de l'évaluation	Janvier 2015	Décembre 2015	X	X	X	X	
	Participation à des plateformes externes de transmission des savoirs comme des activités d'apprentissage ou des réunions de groupes d'évaluation	Janvier 2015	Décembre 2015	X	X	X	X	
	Réunions trimestrielles entre IOE et OPV	Janvier 2015	Décembre 2015	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	Janvier 2015	Décembre 2015	X	X	X	X	

Catégorie d'activités	Activités proposées pour 2015	Date de démarrage	Date d'achèvement prévue	Calendrier prévisionnel de livraison*				
				Janvier-mars 2015	Avril-juin 2015	Juillet-septembre 2015	Octobre-décembre 2015	2016
	réunions d'OMC et de l'équipe de direction du FIDA, à des sessions d'apprentissage concernant l'assurance qualité, ainsi qu'à certaines réunions des EGPP							
8. Partenariats	Partenariats avec l'ECG, le GNUE, le NONIE et la DDC	Janvier 2015	Décembre 2015	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, sur demande	Janvier 2015	Décembre 2015	X	X	X	X	
	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	Janvier 2015	Décembre 2015	X	X	X	X	
9. Méthodologie	Deuxième édition du Manuel de l'évaluation	Janvier 2014	Avril 2015		X			
	Mise au point et application du nouvel accord relatif à l'harmonisation	Janvier 2015	Mars 2015				X	
	Formation du personnel et des consultants d'IOE (deuxième édition du Manuel de l'évaluation)	Juin 2015	Décembre 2015				X	X
	Contribution au débat interne et externe sur les évaluations d'impact	Janvier 2015	Décembre 2015	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	Janvier 2015	Décembre 2015	X	X	X	X	
	Organisation dans les pays partenaires d'ateliers sur la méthodologie et les processus d'évaluation (en fonction des demandes)	Janvier 2015	Décembre 2015	X	X	X	X	
	Mise en œuvre de la déclaration d'intention avec la République populaire de Chine sur le développement de la capacité d'évaluation dans ce pays	Janvier 2015	Décembre 2015	X	X	X	X	

* 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 2016-2017, par catégorie d'activités*

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Plan indicatif pour 2016-2017</i>	<i>Année</i>
1. Évaluations au niveau de l'institution	Modèle et expérience en matière de décentralisation; efforts déployés par la direction en faveur des évaluations de l'impact; gestion des savoirs; Initiative de mobilisation de ressources supplémentaires	2016-2017
	Concertation sur les politiques, Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP) Évaluation conjointe avec la FAO et le PAM portant sur le Comité de la sécurité alimentaire mondiale remanié	2017
2. Évaluations de programme de pays	Burkina Faso; Burundi; Philippines; Petits États insulaires en développement de l'océan Indien Évaluation sous-régionale dans les pays insulaires anglophones des Caraïbes; Sierra Leone	2016
	Cameroun; Malawi	2017
3. Validation de rapports d'achèvement de projet	Validation de tous les RAP disponibles durant l'année	2016-2017
4. Évaluations de la performance des projets	Environ huit EvPP par an	2016-2017
5. Évaluation de l'impact	Une par an (projet à déterminer)	2016-2017
6. Collaboration avec les organes directeurs	Quatorzième et quinzième RARI	2016-2017
	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	2016-2017
	Examen de l'exécution du programme de travail axé sur les résultats pour 2017 et du plan indicatif pour 2018-2019, et préparation du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2018 et du plan indicatif pour 2019-2020	
	Observations d'IOE sur le PRISMA et le RIDE	2016-2017
	Observations d'IOE sur les COSOP lorsque les EPP correspondantes sont disponibles	2016-2017
	Observations d'IOE sur un certain nombre de politiques, stratégies et processus opérationnels du FIDA élaborés par la direction du FIDA et soumis à l'examen du Comité de l'évaluation	2016-2017
	Participation à toutes les sessions du Comité de l'évaluation, conformément au mandat et au règlement intérieur révisés dudit comité. Participation aux sessions du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs. Participation à la visite de pays annuelle du Conseil d'administration	2016-2017
7. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, profils, éclairages, site web, etc.	2016-2017
	Synthèse d'évaluations sur l'expérience du FIDA concernant le développement des filières, l'envoi de fonds, la reproduction à plus grande échelle, l'autoévaluation, la pêche et l'aquaculture	2016-2017
	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, à des sessions d'apprentissage concernant l'assurance qualité, ainsi qu'à certaines réunions	2016-2017

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Plan indicatif pour 2016-2017</i>	<i>Année</i>
	des EGPP	
8. Partenariats	Partenariats avec l'ECG, le GNUE, le NONIE et la DDC	2016-2017
	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	2016-2017
9. Méthodologie	Contribution au débat interne et externe sur les évaluations d'impact	2016-2017
	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	2016-2017
10. Développement de la capacité d'évaluation	Mise en œuvre d'activités liées au développement de la capacité d'évaluation dans les pays partenaires	2016-2017

* Les thèmes et le nombre d'ENI, d'EPP et de rapports de synthèse d'évaluations sont donnés à titre indicatif, et les priorités et le nombre effectifs d'évaluations à entreprendre soit en 2016, soit en 2017, seront arrêtés en 2015.

Effectifs d'IOE pour 2015

Effectifs 2011	Effectifs 2012	Effectifs 2013	Effectifs 2014	2015		
				Cadre organique	Services généraux	Total
19,5	19,5	18,5	18,5	13	6	19

Total ressources humaines

Catégorie	2014	2015
Directeur	1	1
Directeur adjoint	1	1
Fonctionnaires principaux chargés de l'évaluation	3*	3*
Fonctionnaires chargés de l'évaluation	6	6
Analyste de recherche en évaluation	1	1
Responsable de la communication et des données d'évaluation	0,5	1
Total, personnel du cadre organique	12,5	13
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	19

* Détachement d'un fonctionnaire principal chargé de l'évaluation supplémentaire de la DDC à IOE à compter de mai 2014, sans incidence sur les dépenses de personnel d'IOE.

Effectifs des services généraux d'IOE

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 (proposition)
9,5	8,5	8,5	8	8	8	6	6	6

Budget d'IOE proposé pour 2015

Tableau 1
Projet de budget d'IOE pour 2015
(en USD)

<i>Travaux d'évaluation</i>	2011	2012	2013	2014 (1)	2015 (proposition)		
					<i>Variation en termes réels</i> (2)	<i>Hausse des prix^a</i> (3)	<i>Budget total pour 2015^b</i> (4)=(1)+(2)+(3)
Dépenses hors personnel	2 238 000	2 289 474	2 346 711	2 395 992	0	59 900	2 455 892
Dépenses de personnel	3 645 576	3 734 530	3 667 268	3 586 690	54 385	(27 034)	3 614 041
Total	5 883 576	6 024 004	6 013 979	5 982 682	54 385	32 866	6 069 933

^a Comme pour les autres services du FIDA et telle que communiquée par l'Unité du budget et du développement organisationnel, l'hypothèse d'inflation est de 1,9% et il n'y a pas de hausse des coûts pour les dépenses de personnel.

^b Le taux de change appliqué à ce stade est de 0,735 EUR pour 1 USD.

Tableau 2
Budget hors personnel d'IOE proposé pour 2015 – 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 effectuée^a</i>	<i>Coûts unitaires standards^b (en USD)</i>	<i>Dépenses hors personnel proposées pour 2015 (USD)</i>
RARI	1	1	150 000	100 000
Évaluations au niveau de l'institution	2	1	Coût variant en fonction de l'ampleur et de la nature des questions à évaluer: 200 000-450 000	370 000
• Engagement du FIDA dans les États fragiles	1	0,25		
• Système d'allocation fondé sur la performance du FIDA	1	0,75		
Évaluations de programme de pays	8	4,5	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: 225 000-305 000	1 035 000
Validation des RAP	Environ 30	Environ 30	-	50 000
Évaluations de la performance des projets	Environ 8	Environ 8	25 000-30 000	230 000
Évaluations de l'impact	2	1	200 000-300 000	200 000
• Report des dépenses de 2014 (JCTDP)	1	0,3		
• 1 évaluation d'impact en 2015 (projet à déterminer)	1	0,7		
Synthèses d'évaluations	3	3	40 000-65 000	120 000
Révision du Manuel de l'évaluation d'IOE (finalisation)	1	0,3	-	40 000
Activités de communication, diffusion des évaluations, partage des savoirs et partenariat	-	-		188 000
Développement de la capacité d'évaluation, formation (y compris formation à la nouvelle version du Manuel de l'évaluation) et coûts administratifs	-	-		122 892
Total				2 455 892

^a Il n'est pas rare qu'une évaluation soit effectuée à cheval sur deux années. Ce chiffre correspond à la proportion de travail effectuée en 2015 pour ce type d'activités d'évaluation.

^b Les coûts unitaires standards 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>Résultats de gestion de la division (DMR) d'IOE</i>	<i>Budget proposé (personnel et hors personnel)</i>	<i>Pourcentage du budget total proposé</i>
Objectif stratégique 1: contribuer, par le biais des travaux d'évaluation indépendante, au renforcement de l'obligation de rendre compte des résultats	DMR 1: RARI et ENI fournissant les éléments concrets sur lesquels reposent l'élaboration et l'application de politiques et procédures institutionnelles de meilleure qualité	725 379	12
	DMR 2: EPP fournissant les éléments concrets qui permettent l'élaboration de COSOP axés sur les résultats de meilleure qualité	2 034 156	34
	DMR 3: évaluations de projet contribuant à améliorer les opérations bénéficiant de l'appui du FIDA	1 034 773	17
	DMR 4: développement de la méthodologie	339 005	5
	DMR 5: travaux en rapport avec les organes directeurs du FIDA	260 907	4
Total, objectif stratégique 1			4 394 220
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	708 514	12
	DMR 7: communication et diffusion systématiques des résultats des travaux d'IOE	729 008	12
	DMR 8: développement de la capacité d'évaluation dans les pays partenaires	238 191	4
Total, objectif stratégique 2			1 675 713
Total général		6 069 933	100

Cadre de mesure des résultats d'IOE pour 2015

Indicateurs clés de performance

Objectifs d'IOE	Résultats de gestion de la division (DMR) ^a	Indicateurs clés de performance	2011 Référence	2015 Objectif ^b	Moyens de vérification	
Objectif stratégique 1: contribuer, par le biais des travaux d'évaluation indépendante, au renforcement de l'obligation de rendre compte des résultats	DMR1				RARI, ENI, rapports d'évaluation, PRISMA, RIDE, programme de travail et budget, Rapports de conseillers indépendants chevronnés (pour ENI)	
	DMR2	1. Taux d'adoption des recommandations formulées dans les ENI, les EPP et les EvPP	s.o.	90%		
	DMR3					
	DMR4	2. Taux d'exécution des principales activités d'évaluation	s.o.	3	Conformément au programme de travail et budget	Rapports d'évaluation et archives d'IOE
		3. Nombre de membres du personnel d'IOE formés pour contribuer au développement de la méthodologie			4	
DMR5	4. Nombre de sessions ordinaires du Comité de l'évaluation organisées conformément au mandat de celui-ci	4 sessions ordinaires	4 sessions ordinaires			
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 (synthèses et thèmes d'apprentissage du RARI inclus)	4	8	Rapports de synthèse d'évaluations; documents thématiques; archives d'IOE; profils et éclairages; bulletins d'information	
	DMR6	6. Nombre d'activités d'apprentissage organisées conjointement dans les pays par IOE et les gouvernements	4	5		
	DMR7	7. Nombre d'activités d'apprentissage suivies au FIDA par le personnel d'IOE à des fins de partage des savoirs	2	5		
		8. Nombre de participations du personnel d'IOE à des séminaires externes afin de partager les enseignements tirés de l'évaluation	3	5		
		9. Nombre de produits de gestion des savoirs concernant les ENI et les EPP publiés dans les trois mois qui suivent la date officielle d'achèvement de l'évaluation diffusés	80%	100%		

Objectifs d'IOE	Résultats de gestion de la division (DMR) ^a	Indicateurs clés de performance	2011 Référence	2015 Objectif ^b	Moyens de vérification
					Archives d'IOE
	DMR 8	10. 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	s.o.	1	
		11. Nombre d'activités portant sur l'autoévaluation et le développement de la capacité d'évaluation auxquelles le personnel d'IOE a participé	1	3	
Objectifs stratégiques 1 et 2 (conjuguant les fonctions d'apprentissage et de responsabilité de l'évaluation indépendante)		12. RARI et thèmes d'apprentissage; nombre d'ENI, d'EPP, d'EvPP, de VRAP, synthèses d'évaluations et évaluations de l'impact	Selon le programme de travail 2011	1 RARI, 2 ENI, 5 EPP, 8 EvPP, 25/30 VRAP, 3 SE, 1 EI	Archives d'IOE
		13. Plafond budgétaire	< 0,9% du PPD du FIDA	< 0,9% du PPD du FIDA	
		14. Ratio personnel du cadre organique/ personnel de la catégorie des services généraux	s.o.	1/0,46	
		15. Taux d'exécution du budget en fin d'exercice	s.o.	95%	

^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 Les objectifs sont fixés en tenant compte des valeurs de référence de 2011 (lorsqu'elles existent), des ressources dont dispose IOE et des gains d'efficience qu'on peut attendre de la formulation et de la mise en œuvre de la deuxième édition du Manuel de l'évaluation.

Grille d'aide à la sélection d'IOE

Tableau 1

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

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

* À ce stade, la grille d'aide à la sélection ne s'applique pas aux EvPP dans la mesure où la liste des RAP qui devront être validés en 2015 n'a pas encore été fournie à IOE.

Tableau 2

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

<i>Questions servant à guider le choix des ENI</i>	<i>Gestion des savoirs</i>	<i>Mobilisation de ressources supplémentaires</i>	<i>Modèle et expérience de décentralisation</i>	<i>Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP)</i>	<i>Efforts déployés par la direction en faveur des évaluations de l'impact</i>
1. S'agit-il d'un centre d'intérêt ou d'un thème prioritaire pour les parties prenantes du FIDA?	4	4	5	5	5
2. Ce thème est-il conforme aux priorités stratégiques du FIDA et aux engagements souscrits lors de la reconstitution?	5	5	5	5	5
3. Cette évaluation permettra-t-elle au FIDA de combler une lacune dans les connaissances?	Oui	Oui	Oui	Oui	5
4. Sur quoi s'attend-on à ce que cette évaluation produise un impact?	Approche du FIDA en matière de gestion des savoirs	Efforts déployés par le FIDA afin de mobiliser des ressources supplémentaires, en dehors des processus de reconstitution	Approche du FIDA en matière de renforcement de la capacité des structures décentralisées à renforcer autant que possible l'impact obtenu au niveau des pays	Mécanismes d'allocation de ressources du Fonds, tenant compte du mandat de l'organisation qui est de réduire la pauvreté rurale dans toutes les régions	Méthodologie et approche adoptées par le FIDA pour les évaluations de l'impact
5. Existe-t-il un point de décision crucial au FIDA de nature à influencer sur le calendrier de cette évaluation?	Pas à l'heure actuelle car le FIDA a élaboré un nouveau cadre de gestion des savoirs en 2014, et il a besoin de davantage de temps pour le mettre en œuvre.	L'exploration de nouvelles formes de mobilisation de ressources supplémentaires est un facteur essentiel pour la viabilité financière de l'organisation durant la période couverte par FIDA9 et au-delà. Il pourrait cependant être préférable d'attendre jusqu'en 2016 ou 2017, lorsque l'on disposera d'une masse critique d'exemples (comme le prêt octroyé au FIDA par la KfW Development Bank) à évaluer.	Oui, il s'agit d'une priorité pour la période couverte par FIDA9 et au-delà. Il serait toutefois préférable d'attendre jusqu'en 2016 ou après, une fois que les 50 bureaux de pays auront été mis en place (d'ici à la fin de 2015, comme convenu avec le Conseil).	Oui, il s'agit d'une haute priorité car: i) le SAFP a été introduit durant la sixième reconstitution, en 2002, et n'a jamais été examiné ou évalué dans le détail; et ii) l'évaluation permettrait également d'affiner l'approche adoptée par le FIDA dans le domaine de l'allocation de ressources sur la base du choix des pays pour améliorer l'efficacité institutionnelle. Par conséquent, l'évaluation serait aussi utile pour d'autres objectifs institutionnels.	Oui, il s'agit d'une priorité pour la période couverte par FIDA9 et au-delà. Il serait toutefois préférable d'attendre jusqu'en 2016, une fois achevés les 30 évaluations de l'impact conduites par la direction et le rapport de synthèse sur l'initiative d'évaluation de l'impact.

<i>Questions servant à guider le choix des ENI</i>	<i>Gestion des savoirs</i>	<i>Mobilisation de ressources supplémentaires</i>	<i>Modèle et expérience de décentralisation</i>	<i>Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP)</i>	<i>Efforts déployés par la direction en faveur des évaluations de l'impact</i>
6. En quoi cette évaluation contribuerait-elle aux objectifs stratégiques 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	Contribution aux objectifs stratégiques 1 et 2
7. Quels autres produits cette évaluation exploiterait-elle et/ou enrichirait-elle?	Exploitation des EPP et des évaluations au niveau des projets Contribution à d'autres ENI, EPP et évaluations au niveau des projets, ainsi que des rapports de synthèse d'évaluations.	Pas directement	Exploitation des autres ENI, des EPP et des évaluations au niveau des projets	Contribution à d'autres ENI, EPP et évaluations au niveau des projets	Exploitation et contribution à des évaluations de l'impact au niveau des projets
8. IOE dispose-t-il des ressources financières et humaines nécessaires pour réaliser cette évaluation?	Il n'est possible de réaliser qu'une seule ENI par an, compte tenu des ressources dont dispose IOE et de la capacité d'absorption de la direction et des organes directeurs du FIDA.	Il n'est possible de réaliser qu'une seule ENI par an, compte tenu des ressources dont dispose IOE et de la capacité d'absorption de la direction et des organes directeurs du FIDA.	Il n'est possible de réaliser qu'une seule ENI par an, compte tenu des ressources dont dispose IOE et de la capacité d'absorption de la direction et des organes directeurs du FIDA.	Oui	Il n'est possible de réaliser qu'une seule ENI par an, compte tenu des ressources dont dispose IOE et de la capacité d'absorption de la direction et des organes directeurs du FIDA.

* 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 synthèses d'évaluations

<i>Questions servant à guider le choix des ENI et des synthèses d'évaluations</i>	<i>Synthèse d'évaluations portant sur la reproduction à plus grande échelle</i>	<i>Synthèse d'évaluations portant sur les mécanismes d'autoévaluation au FIDA</i>	<i>Synthèse d'évaluations portant sur les envois de fonds</i>	<i>Accès aux marchés: une perspective infrarégionale</i>
1. S'agit-il d'un centre d'intérêt ou d'un thème prioritaire pour les parties prenantes du FIDA?	5	4 (parce que ce sujet a dans une certaine mesure été étudié dans l'ENI portant sur l'efficacité et celle portant sur les reconstitutions des ressources du FIDA)	3	5
2. Ce thème est-il conforme aux priorités stratégiques du FIDA et aux engagements souscrits lors de la reconstitution?	5	5	4	5
3. Cette évaluation permettra-t-elle au FIDA de combler une lacune dans les connaissances?	Oui, dans une moindre mesure, car la direction a entrepris d'autres études	Oui	Oui	Oui
4. Sur quoi s'attend-on à ce que cette évaluation produise un impact?	L'approche de la reproduction à plus grande échelle appliquée par le FIDA pour un impact accru sur la pauvreté	Les mécanismes d'autoévaluation au FIDA pour mieux mesurer les résultats et en rendre compte	Le rôle et l'approche du FIDA en matière d'envois de fonds dans le contexte du financement du développement	Le rôle du FIDA dans la promotion de l'accès aux marchés pour accroître les revenus et renforcer la sécurité alimentaire
5. Existe-t-il un point de décision crucial au FIDA de nature à influencer sur le calendrier de cette évaluation?	Oui, il s'agit d'une priorité pour la période de FIDA9	Oui	Dans une certaine mesure	Oui, il s'agit d'une priorité pour la période de FIDA9
6. En quoi cette évaluation contribuerait-elle aux objectifs stratégiques d'IOE?	Contribution à l'objectif stratégique 2	Contribution à l'objectif stratégique 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 ENI, des EPP et des évaluations au niveau des projets	Exploitation des ENI, des EPP et des évaluations au niveau des projets	Exploitation des EPP et des évaluations au niveau des projets lorsque certaines activités ont trait aux envois de fonds	Exploitation des EPP et des évaluations au niveau des projets lorsque certaines activités ont trait à l'accès aux marchés

<i>Questions servant à guider le choix des ENI et des synthèses d'évaluations</i>	<i>Synthèse d'évaluations portant sur les filières</i>	<i>Synthèse d'évaluations sur la gestion des ressources naturelles et de l'environnement</i>	<i>Synthèse d'évaluations sur les activités hors prêts dans le cadre de la coopération Sud-Sud</i>
8. IOE dispose-t-il des ressources financières et humaines nécessaires pour réaliser cette évaluation?	Oui	Oui	Oui
1. S'agit-il d'un centre d'intérêt ou d'un thème prioritaire pour les parties prenantes du FIDA?	4 (Ce thème sera plus pertinent en 2017)	5	5
2. Ce thème est-il conforme aux priorités stratégiques du FIDA et aux engagements souscrits lors de la reconstitution?	5	5 (Les CRM du FIDA pour 2013-2015 comprennent de nouveaux indicateurs et des objectifs plus ambitieux, en appui à l'amélioration de la performance dans le domaine de la gestion environnementale. Par ailleurs, les procédures de gestion environnementale et de développement durable du FIDA ont été présentées au Conseil d'administration en 2009).	5
3. Cette évaluation permettra-t-elle au FIDA de combler une lacune dans les connaissances?	Oui, dans une moindre mesure, car la direction a entrepris d'autres études	Oui	Oui
4. Sur quoi s'attend-on à ce que cette évaluation produise un impact?	L'engagement du FIDA afin de promouvoir des environnements économiques favorisant l'accès des petits agriculteurs et des ruraux pauvres aux marchés et aux filières.	L'approche adoptée par le FIDA dans le domaine de la gestion des ressources naturelles et de l'environnement	La participation du FIDA à des activités hors prêt et l'approche adoptée en ce sens dans le cadre de la coopération Sud-Sud
5. Existe-t-il un point de décision crucial au FIDA de nature à influencer sur le calendrier de cette évaluation?	Dans une certaine mesure	Oui	Oui
6. En quoi cette évaluation contribuerait-elle aux objectifs stratégiques d'IOE?	Contribution à l'objectif stratégique 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 ENI, des EPP et des évaluations au niveau des projets. Contribution à l'ENI relative à la concertation sur les politiques qui figure dans le plan provisoire pour 2017	Exploitation des EPP et des évaluations au niveau des projets	Exploitation des EPP et des évaluations au niveau des projets lorsque certaines activités ont trait aux envois de fonds
8. IOE dispose-t-il des ressources financières et humaines nécessaires pour réaliser cette évaluation?	Non, seulement trois synthèses d'évaluations au maximum par an	Oui	Oui

Tableau 4
Application de la grille d'aide à la sélection aux EPP

Questions servant à guider le choix des EPP	Brésil	Éthiopie	Inde	Nigéria	Turquie
1. 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 2008-2012; l'EPP contribuera à la formulation du nouveau COSOP, que la division envisage de préparer en 2016). La réalisation d'une EPP au Brésil se justifierait également du fait que 30% environ des pauvres d'Amérique latine et des Caraïbes vivent dans ce pays. Enfin, le calendrier de l'EPP est extrêmement favorable dans la mesure où celle-ci commencera après l'élection présidentielle, lorsqu'un nouveau gouvernement sera en place.	Oui (le COSOP en vigueur couvre la période 2008-2014; l'EPP contribuera à la formulation du nouveau COSOP, que la division envisage de préparer en 2016). Par ailleurs, le chargé de programme de pays (CPP) pour l'Éthiopie partira à la retraite à la fin de 2014, et l'EPP offrira au nouveau CPP une analyse approfondie des résultats et des enseignements tirés, l'aidant ainsi à planifier l'avenir. L'Éthiopie est le pays de la Division ESA qui a le plus gros portefeuille.	Oui (le COSOP en vigueur couvre la période 2010-2015; l'EPP contribuera à la formulation du nouveau COSOP). Lorsqu'elle a examiné le COSOP 2010-2015, APR a également demandé à IOE de conduire une EPP en Inde en 2015-2016. Cette EPP serait importante vu que l'Inde est le pays où le FIDA a le plus grand nombre de projets et de prêts, toutes régions géographiques confondues.	Oui (le COSOP en vigueur couvre la période 2010-2015; l'EPP contribuera à la formulation du nouveau COSOP en 2016-2017). Le Nigéria représente le plus gros portefeuille de la région Afrique de l'Ouest et du Centre (WCA), et cette EPP reflète donc le classement par ordre de priorité dans l'utilisation des ressources d'IOE.	Le COSOP en vigueur date de 2008. Il est donc temps de conduire une EPP en vue de la préparation d'un nouveau COSOP. Le FIDA a financé neuf projets en Turquie, mais IOE n'a jamais réalisé d'EPP.
2. S'agit-il d'un pays qui présente un intérêt ou constitue une priorité pour la division régionale compte tenu de son allocation fondée sur la performance pour la période 2013-2015?	5	5	5	5	4
3. Quel serait l'effet de cette évaluation sur l'équilibre régional du portefeuille d'évaluations d'IOE?	5	5	5	5	5
4. En quoi cette évaluation contribuerait-elle aux objectifs stratégiques 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	Contribution aux objectifs stratégiques 1 et 2
5. Quels autres produits cette évaluation exploiterait-elle et/ou enrichirait-elle?	Exploitation de la précédente EPP effectuée et des évaluations de projet réalisées dans l'intervalle	Exploitation des évaluations au niveau des projets en Éthiopie et de la précédente EPP effectuée	Exploitation des évaluations au niveau des projets (y compris l'évaluation de l'impact) en Inde et de la précédente EPP effectuée	Exploitation des EPP précédentes	Exploitation des évaluations au niveau des projets en Turquie
6. IOE dispose-t-il des moyens (ressources financières et humaines) nécessaires pour réaliser cette évaluation?	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Tableau 5

Grille d'aide à la sélection des évaluations de l'impact à réaliser par IOE

<i>A. Critères essentiels^a</i>					
<i>Critère</i>	<i>Code</i>	<i>Questions servant à guider le choix des évaluations de l'impact</i>	<i>Barème de notation (sur 5)</i>		<i>Moyens de vérification</i>
Utilité des résultats d'évaluation aux fins d'apprentissage	A.01	Une EPP est-elle prévue dans ce pays en 2015-2016 ^b ?	5 = oui	1 = non	Programme de travail indicatif à horizon mobile d'IOE
	A.02	Les constatations issues de cette évaluation alimenteraient-elles également des rapports de synthèse d'évaluation ou les ENI en cours ou prévus, compte tenu du sous-secteur sur lequel porte le projet?	5 = oui	1 = non	Programme de travail indicatif à horizon mobile d'IOE
État d'avancement du projet	A.03	L'exécution du projet s'est-elle achevée un à trois ans auparavant?	1 = > 5 ans 2 = 5 ans 3 = 4 ans 4 = 3 ans 5 = 2 ans		Système de gestion du portefeuille de projets (SGPP)
			3 ans ≤ 5 ≤ 1 an		
Répartition géographique	A.04	IOE a-t-il déjà réalisé une évaluation intermédiaire ou une évaluation à l'achèvement ou une EvPP de ce projet?	5 = non	1 = oui	Rapports et programme de travail d'IOE
	A.05	La direction du FIDA prévoit-elle une évaluation de l'impact de ce projet d'ici à fin 2015?	5 = non	1 = oui	Département gestion des programmes (PMD); Département de la stratégie et des savoirs

^a Seuls les projets qui correspondent aux critères essentiels seront aussi validés en fonction des critères souhaitables tels qu'exposés à la section B du présent tableau.

^b L'objectif consiste à faire en sorte que les résultats et les enseignements tirés des évaluations de l'impact alimentent les rapports de synthèse, les EPP et les ENI.

<i>B. Critères souhaitables^a</i>					
<i>Critère</i>	<i>Code</i>	<i>Questions servant à guider le choix des évaluations de l'impact</i>	<i>Barème de notation (sur 5)</i>		<i>Moyens de vérification</i>
<i>Ampleur du projet</i>	B.01	S'agit-il d'un pays qui constitue une priorité pour la division régionale compte tenu de son allocation fondée sur la performance pour la période 2013-2015?	*Voir le barème pour le critère B.01		Rapport SAFF
	B.02 ^b	Parmi les pays sélectionnés, lequel a l'allocation fondée sur la performance la plus élevée?	5 = montant le plus élevé		SAFF
	B.03	Quel est le coût total du projet?	5 = montant le plus élevé		SGPP
	B.04	Quel est le montant du prêt du FIDA?	5 = montant le plus élevé		SGPP
	B.05	Quelle est l'ampleur du projet en termes de nombre de ménages susceptibles de tirer directement avantage de l'appui du projet, tel qu'estimé à la conception?	5 = nombre le plus élevé		Document de projet
<i>Taux de décaissement</i>	B.06	Quel était le taux de décaissement à la clôture du projet?	5 = taux le plus élevé		Système prêts et dons
<i>Innovations et reproduction à plus grande échelle</i>	B.07	Le projet comporte-t-il des caractéristiques innovantes se prêtant à une reproduction à plus grande échelle?	5 = oui	1 = non	Document de projet
<i>Évaluations conjointes</i>	B.08	Existe-t-il des possibilités d'entreprendre l'évaluation de l'impact en collaboration avec les institutions nationales compétentes (par exemple le bureau indépendant de l'évaluation du gouvernement (si possible), une association nationale d'évaluation, etc.)?	5 = oui	1 = non	Collaboration entre IOE, le pays et le chargé de programme de pays

^a Seuls les projets qui correspondent aux critères de la section B sont analysés au regard des critères techniques exposés à la section C du présent tableau.

^b Le barème sera mis au point une fois les pays sélectionnés en fonction des critères essentiels énumérés au tableau A.

*Barème pour le critère B.01 (allocations SAFF minimum et maximum pour 2013-2015, en USD).

<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Afrique orientale et australe</i>	<i>Amérique latine et Caraïbes</i>	<i>Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe</i>	<i>Afrique de l'Ouest et du Centre</i>
3 millions ≤ 1 ≤ 26,2 millions	3 millions ≤ 1 ≤ 17,2 millions	1 million ≤ 1 ≤ 9,5 millions	1 million ≤ 1 ≤ 13 millions	3 millions ≤ 1 ≤ 16 millions
26,3 millions ≤ 2 ≤ 52,5 millions	17,3 millions ≤ 2 ≤ 24,5 millions	9,6 millions ≤ 2 ≤ 19,1 millions	13,1 millions ≤ 2 ≤ 26,1 millions	16,1 millions ≤ 2 ≤ 32,1 millions
52,6 millions ≤ 3 ≤ 78,8 millions	24,6 millions ≤ 3 ≤ 52,4 millions	19,2 millions ≤ 3 ≤ 28,7 millions	26,2 millions ≤ 3 ≤ 39,2 millions	32,2 millions ≤ 3 ≤ 48,2 millions
78,9 millions ≤ 4 ≤ 105,1 millions	52,5 millions ≤ 4 ≤ 69,7 millions	28,8 millions ≤ 4 ≤ 38,3 millions	39,3 millions ≤ 4 ≤ 52,3 millions	48,3 millions ≤ 4 ≤ 64,3 millions
105,2 millions ≤ 5 ≤ 131,4 millions	69,8 millions ≤ 5 ≤ 87 millions	38,4 millions ≤ 5 ≤ 47,9 millions	52,4 millions ≤ 5 ≤ 65 millions	64,4 millions ≤ 5 ≤ 80,4 millions

C. Critères techniques

Critère	Questions servant à guider le choix des évaluations de l'impact	Barème de notation (sur 5)	Moyens de vérification		
<i>Examen de l'évaluabilité</i>	C.01	Une enquête initiale est-elle disponible? Si oui:	5 = oui	1 = non	C.01 secrétariat de PMD; SSD;CPP
	01.1	Quelle est la note évaluant la qualité?			01.1 évaluation par IOE
	01.2	L'étude comportait-elle des groupes de contrôle ou des groupes témoins?			01.2 évaluation par IOE
	01.3	Une base de données informatisée est-elle disponible?			01.3 CPP
	C.02	Une enquête initiale est-elle disponible dans le Système de gestion des résultats et de l'impact? Si oui:	5 = oui	1 = non	C.02 secrétariat de PMD; SSD;CPP
	02.1	Quelle est la note évaluant la qualité?			02.1 évaluation par IOE
	02.2	L'étude comportait-elle des groupes de contrôle ou des groupes témoins?			02.2 évaluation par IOE
	02.3	Une base de données informatisée est-elle disponible?			02.3 CPP
	C.03	Une enquête à l'achèvement est-elle disponible dans le Système de gestion des résultats et de l'impact?	5 = oui	1 = non	C.03 secrétariat de PMD; SSD;CPP
	03.1	Si oui:			03.1 évaluation par IOE
03.2	Quelle est la note évaluant la qualité?			03.2 évaluation par IOE	
03.3	Les études comportaient-elles des groupes de contrôle ou des groupes témoins?			03.3 CPP	
C.04	Une base de données informatisée est-elle disponible?				
C.04	D'autres enquêtes sont-elles disponibles? Si oui:	5 = oui	1 = non	C.04 CPP	
04.1	Quelle est la note évaluant la qualité?			04.1 évaluation par IOE	
04.2	L'étude comportait-elle des groupes de contrôle ou des groupes témoins?			04.2 évaluation par IOE	
04.3	Une base de données informatisée est-elle disponible?			04.3 CPP	
C.05	Comment évalueriez-vous la qualité du RAP, notamment en ce qui concerne les données et l'analyse portant sur l'impact?	5 = qualité supérieure	1 = qualité inférieure	Évaluation par IOE	
C.06	Un examen à mi-parcours a-t-il été réalisé?	5 = oui	1 = non	CPP	
C.07	Comment évalueriez-vous la quantité et la qualité des données produites par le système de suivi et évaluation du projet?	5 = qualité /quantité supérieure 1 = qualité / quantité inférieure		CPP; responsables du projet	
C.08	Le rapport du Président contient-il un cadre logique? Si oui, comment en évalueriez-vous la qualité?	5 = Cadre logique disponible/qualité supérieure 1 = Cadre logique non disponible/qualité inférieure		Évaluation par IOE	
C.09	Des enquêtes thématiques qualitatives sont-elles disponibles?	5 = enquêtes thématiques disponibles		CPP	
C.10	La mise en œuvre du projet a-t-elle subi des retards?	5 = AUCUN retard significatif dans la mise en œuvre		SGPP	
<i>Disponibilité de compétences techniques spécialisées au niveau local</i>	C.11	Des compétences techniques spécialisées sont-elles disponibles dans le pays en matière de collecte et d'analyse des données quantitatives et qualitatives?	5 = disponibilité/qualité supérieure		IOE (recherches sur Internet)

Application de la grille d'aide à la sélection

La grille d'aide à la sélection des projets est le principal outil dont IOE dispose pour guider le choix des projets qui feront l'objet d'une évaluation d'impact. Les opérations sont sélectionnées comme suit: i) seuls les projets qui satisfont aux critères essentiels sont évalués au regard des critères souhaitables, et, ensuite, ii) ceux qui ont obtenu le score le plus élevé sont évalués au regard des critères techniques et soumis à un examen de leur évaluabilité, qui guide IOE dans le choix définitif du projet à évaluer.

Pour l'évaluation de l'impact à réaliser en 2014, huit projets répondaient aux exigences des deux premiers critères essentiels (utilité des résultats d'évaluation aux fins d'apprentissage et état d'avancement du projet). Ces deux critères sont fondamentaux pour pouvoir tirer un maximum d'enseignements, et permettent d'avoir la certitude que le projet peut être évalué en tenant dûment compte du contexte afin d'appréhender de manière satisfaisante l'impact et la durabilité. L'ensemble des huit projets a été évalué au regard des questions visant à guider le choix au titre des critères essentiels, ce qui a permis de ramener le nombre de projets de huit à trois, lesquels ont été évalués au regard des critères souhaitables. Au terme de cette évaluation, deux projets restaient en lice, le Programme de développement tribal du Jharkhand Chattisgarh en Inde et le Programme de développement de la culture des racines et tubercules au Nigéria, qu'il restait à soumettre à l'examen de l'évaluabilité (autrement dit à évaluer au regard des critères techniques).

Les résultats de cet examen ont permis de conclure que le projet réalisé en Inde était celui qui se prêtait le mieux à une évaluation, tant sur le plan de la fiabilité des données qu'en ce qui concerne le rapport coût/efficacité.