

Cote du document: EB 2015/115/R.2  
Point de l'ordre du jour: 3  
Date: 12 août 2015  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Aperçu général du programme de travail et des budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2016, et aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2016 et plan indicatif pour 2017-2018 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

Note aux 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

Edward Gallagher  
Spécialiste principal du budget  
téléphone: +39 06 5459 2484  
courriel: ed.gallagher@ifad.org

Tilak Sen  
Consultant principal pour le budget  
téléphone: +39 06 5459 2229  
courriel: t.sen@ifad.org

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

Transmission des documents:

Alessandra Zusi Bergés  
Responsable du Bureau des organes directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2092  
courriel: gb\_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent quinzième session  
Rome, 15-16 septembre 2015

Pour: Examen

## Table des matières

Sigles et acronymes	ii
Résumé	iii
Première partie – Aperçu général du programme de travail et des budgets administratif et d’investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2016	1
I. Programme de travail du FIDA pour 2016	1
II. Plan à moyen terme et objectifs du FIDA	2
III. Prise en considération de la problématique hommes-femmes dans les prêts et le budget du FIDA	3
IV. Informations actualisées sur le programme de prêts et dons 2015	4
V. Budget ordinaire du FIDA	4
A. Exécution du budget ordinaire net en 2014 et en 2015	4
B. Procédure de planification stratégique pour le personnel	5
C. Facteurs de coût pour l’exercice 2016	5
D. Budget ordinaire net proposé pour 2016	8
E. Budget brut proposé pour 2016	8
F. Budget d’investissement pour 2016	9
Seconde partie – Aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2016 et plan indicatif pour 2017-2018 du Bureau indépendant de l’évaluation du FIDA	10
I. Introduction	10
II. Point sur la situation actuelle	11
A. Faits marquants de l’année 2015	11
B. Utilisation du budget 2015	13
C. Utilisation des crédits reportés de l’exercice 2014	14
III. Objectifs stratégiques d’IOE	14
IV. Programme de travail 2016	15
V. Enveloppe de ressources pour 2016	19
A. Ressources en personnel	19
B. Projet de budget	19
Annexes	
I. Cadre de mesure des résultats d’IOE pour 2016-2018	25
II. Cadre de mesure des résultats d’IOE pour 2015	27
III. Compte rendu des réalisations d’IOE à la fin juin 2015	29
IV. Activités d’évaluation d’IOE proposées pour 2016 et plan indicatif pour 2017-2018	36
V. Effectifs d’IOE pour 2016	41
VI. Projet de budget d’IOE pour 2016	42
VII. Grille d’aide à la sélection d’IOE	45

## Sigles et acronymes

ASAP	Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CSA	Comité de la sécurité alimentaire mondiale
DCE	Développement de la capacité d'évaluation
DDC	Direction du développement et de la coopération de la Confédération suisse
DMR	Résultats de gestion de la division
ECG	Groupe de coopération pour l'évaluation
EGPP	Équipe de gestion du programme de pays
ENI	Évaluation au niveau de l'institution
EPP	Évaluation du programme de pays
ESPP	Évaluation de la stratégie et du programme de pays
EvPP	Évaluation de la performance des projets
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA10	Dixième reconstitution des ressources du FIDA
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
ICP	Indicateur clé de performance
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
OMC	Comité de gestion des opérations
OSC	Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques
PAM	Programme alimentaire mondial
PMT	Plan à moyen terme
PRISMA	Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
RIDE	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
VRAP	Validation de rapports d'achèvement de projet

## Résumé

1. La Consultation sur la dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10), couvrant la période 2016-2018, vient de se conclure; son objectif est de donner au FIDA les moyens de mettre en œuvre un programme opérationnel triennal d'un montant d'au moins 3 milliards d'USD. Afin de réaliser un tel programme de prêts et dons, le FIDA pourrait avoir besoin de se procurer des fonds en contractant des emprunts. De plus, dans le cadre de la Consultation sur FIDA10, le Fonds a été chargé de renforcer ses opérations et de mener à bien des interventions plus concentrées et plus ciblées, afin d'aider 80 millions de personnes à sortir de la pauvreté. Certains de ces engagements se traduiront par des coûts supplémentaires, mais le FIDA continuera de rationaliser ses processus et procédures en vue d'améliorer son efficacité et son efficacité.
2. Pour la première année de la période couverte par FIDA10, le FIDA propose un programme annuel de prêts et dons d'un montant équivalent à 900 millions d'USD. Outre ce programme de base, le Fonds cherchera, en 2016, à mobiliser 100 millions d'USD supplémentaires sous forme de fonds provenant d'autres sources mais gérés par le FIDA. Le volume visé pour le programme de prêts et dons au cours de la première année a été fixé à un niveau légèrement plus faible pour refléter la tendance habituellement observée.
3. Le Fonds poursuivra ses efforts pour mobiliser des ressources additionnelles de façon à obtenir un niveau élevé de cofinancement, et pour mettre en place d'autres dispositifs de financement afin de réaliser l'ensemble de son programme de travail en 2016. Le programme de base pour 2016, de 900 millions d'USD, sera multiplié par 1,2 de manière à atteindre un programme total de 1,98 milliard d'USD.
4. Il est actuellement prévu qu'une trentaine de projets et programmes, dont un financement supplémentaire pour cinq prêts et dons en cours, seront soumis pour approbation en 2016. Sept de ces projets et programmes bénéficient d'un financement du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP). La direction compte honorer l'engagement qu'elle a pris d'allouer entre 40 et 45% de ses financements à l'Afrique subsaharienne sur la période 2016-2018. Pour 2016, le nombre de dons, guichet mondial/régional et guichet-pays confondus, est estimé à 40-50, pour un montant total de 50 millions d'USD.
5. Afin d'honorer les engagements pris pour FIDA10, un plan à moyen terme (PMT) à horizon mobile a été mis en place sur la période 2016-2018 afin de traduire en actions les objectifs stratégiques inscrits dans le Cadre stratégique du FIDA à plus long terme (2016-2025), qui constitue le mandat du Fonds. Au cours de la période couverte par le PMT, le FIDA s'attachera à: i) reproduire ses interventions à plus grande échelle afin d'accroître son impact sur la réduction de la pauvreté rurale; ii) consolider sa capacité institutionnelle à atteindre effectivement les objectifs fixés au niveau institutionnel et des programmes; et iii) accentuer sa décentralisation. Le budget annuel axé sur les résultats pour 2016 vise avant tout à dégager les ressources nécessaires pour livrer les produits et accomplir les activités associées à la première année du PMT, en veillant à ce que les ressources soient allouées conformément aux priorités du PMT, sans cesser de rechercher une efficacité accrue pour le Fonds. Les objectifs stratégiques et le PMT sont exposés ici dans leurs grandes lignes.
6. Le FIDA apportera un soutien plus systématique et décentralisé aux grands programmes agricoles exécutés dans les pays. L'impact des programmes du FIDA et les changements qu'ils suscitent feront l'objet d'une évaluation et de rapports reposant sur un solide système d'apprentissage et de gestion des savoirs fondé sur des données factuelles. Le FIDA est déjà actif dans le domaine de l'environnement et du changement climatique, mais celui-ci sera intégré dans les activités standard au cours de FIDA10. La prise en compte des questions de parité entre les sexes

dans le portefeuille de prêts et le budget ordinaire du FIDA continuera de faire l'objet d'un compte rendu dans la version finale du projet de budget.

7. Dans le cadre de la préparation du projet de budget pour 2016, le budget 2015 a été utilisé comme base de référence après ajustement en fonction du taux de change euro/dollar. Le taux de change utilisé pour retraiter le budget 2015 est, au 1<sup>er</sup> juillet, de 0,85 euro pour un dollar, sur la base de la méthodologie adoptée par la direction en la matière. Les coûts supplémentaires anticipés pour 2016 ont ensuite été ajoutés à la base de référence ajustée. Les principaux facteurs de coût déterminant le budget pour 2016 sont: i) les engagements pour FIDA10 et les priorités du PMT; ii) les coûts liés à la décentralisation et aux bureaux de pays du FIDA; iii) l'exercice de planification stratégique pour le personnel et la poursuite de l'absorption des postes de base auparavant financés par les commissions de gestion des fonds supplémentaires; iv) les dotations aux amortissements et autres dépenses récurrentes afférentes aux budgets d'investissement; et v) les facteurs de hausse des prix.
8. Au stade de l'aperçu général, le budget ordinaire net proposé pour 2016 s'élève à 147,46 millions d'USD, ce qui représente une diminution nominale de 2,7% par rapport à 2015. L'accroissement réel est estimé à environ 2,1%, principalement du fait des coûts supplémentaires relatifs à la décentralisation et à l'absorption des postes de base actuellement financés par des sources ad hoc. La baisse des prix de 4,8%, en termes nets, est imputable à l'inflation et aux hausses de prix corrigées des nouvelles hypothèses de taux de change.
9. Le budget brut pour 2016 se monte à 152,46 millions d'USD, ce qui comprend les ressources utilisées pour gérer les opérations financées par les fonds supplémentaires, à hauteur de 5 millions d'USD (en sus des 147,46 millions d'USD). Ce montant additionnel peut être entièrement couvert par la portion des commissions générées par la gestion des fonds supplémentaires qui peut être affectée chaque année. L'aval du Conseil d'administration n'est sollicité que pour le projet de budget ordinaire net, d'un montant de 147,46 millions d'USD.
10. La direction travaille actuellement à l'élaboration du projet de budget d'investissement. Il reste à finaliser les projets à retenir et les coûts d'équipement correspondants. Comme en 2015, la priorité sera accordée à l'achèvement des projets d'investissement figurant dans le Plan d'action consolidé du FIDA pour l'amélioration de son efficacité opérationnelle et institutionnelle, au projet de remplacement du Système prêts et dons (phases 1,5 et 2), et aux budgets d'investissement approuvés en 2015, avant de lancer d'autres grands projets d'investissement. Le budget d'investissement total pour 2016 ne devrait pas dépasser 3 millions d'USD.
11. Le tableau 1 présente les grandes lignes de la répartition par groupe du projet de budget ordinaire net total pour 2016.

Tableau 1  
**Élaboration du budget axée sur les résultats au FIDA – tableau indicatif des résultats et processus  
 et des enveloppes budgétaires proposées pour 2016**

<i>Groupe</i>	<i>Effet</i>	<i>Résultats de la gestion institutionnelle (CMR)</i>	<i>Processus</i>	<i>Budget proposé pour 2016</i>
	<i>Opérations</i>			<i>En millions d'USD</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	87,89
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	11,65
	<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 au niveau institutionnel	36,34
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	7,88
<b>Total du budget ordinaire 2016 proposé pour les groupes 1 à 4</b>				<b>143,76</b>
Centre de coûts de l'organisation				3,70
<b>Total du budget administratif ordinaire net proposé pour 2016</b>				<b>147,46</b>
<b>Budget d'investissement 2016 (aperçu de l'estimation)</b>				<b>3,00</b>

12. Conformément à l'article VII du Règlement financier du FIDA, le tableau 2 présente les projections budgétaires à moyen terme établies sur la base des flux de recettes prévus, de toute provenance, et des décaissements projetés d'après les plans d'activité couvrant la même période. Il convient de préciser que ce tableau, qui n'a qu'une valeur indicative, est présenté à titre d'information seulement. Les montants afférents à cette année sont issus des états financiers du FIDA et, à des fins de comparabilité, font l'objet de projections suivant la méthode des flux de trésorerie.

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>Projection 2015</i>	<i>Projection 2016</i>	<i>Projection 2017</i>
Solde reporté en début d'exercice	1 685 <sup>a</sup>	1 628	1 805
<b>Entrées de fonds du FIDA</b>			
Remboursements de prêts	307	319	349
Revenu des placements	13	15	17
Emprunt du FIDA	182	242	182
Commissions de gestion des fonds supplémentaires	5	5	5
<b>Sous-total</b>	<b>507</b>	<b>581</b>	<b>553</b>
<b>Sorties de fonds du FIDA</b>			
Budgets administratif et d'IOE	(149)	(150)	(151)
Autres dépenses administratives <sup>b</sup>	(4)	(4)	(2)
Budget d'investissement	(5)	(4)	(3)
Service de l'emprunt du FIDA	(2)	(2)	(3)
Dépenses financées par les commissions sur fonds supplémentaires	(5)	(5)	(5)
<b>Sous-total</b>	<b>(165)</b>	<b>(165)</b>	<b>(164)</b>
<b>Entrées/sorties de fonds nettes du FIDA</b>	<b>342</b>	<b>416</b>	<b>389</b>
<b>Activités relatives au programme de travail</b>			
Contributions	275	465	338
Décaissements	(653)	(679)	(728)
Impact de l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés.	(21)	(25)	-
<b>Sous-total</b>	<b>(399)</b>	<b>(239)</b>	<b>(390)</b>
<b>Entrées/(sorties) de fonds nettes, toutes activités</b>	<b>(57)</b>	<b>177</b>	<b>(1)</b>
<b>Solde reporté en fin d'exercice</b>	<b>1 628</b>	<b>1 805</b>	<b>1 804</b>

<sup>a</sup> Source: États financiers consolidés vérifiés du FIDA pour 2014.

<sup>b</sup> Les autres dépenses administratives comprennent les dépenses non renouvelables et les crédits à reporter.

## Première partie – Aperçu général du programme de travail et des budgets administratif et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2016

### I. Programme de travail du FIDA pour 2016

1. L'exercice 2016 est la première année de la dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10). C'est donc une année décisive pour l'établissement du programme de travail sur la période couverte par FIDA10, qui verra la consolidation des progrès résultant de la reproduction à plus grande échelle menée au cours de FIDA9. À la date de préparation du présent document, le FIDA propose un programme de prêts et dons d'au moins 3 milliards d'USD pour cette période de trois ans. De plus, ce programme de base mobilisera approximativement 100 millions d'USD supplémentaires d'engagements provenant d'autres sources et gérés par le FIDA. Au cas où les annonces de contribution au titre de FIDA10 ne correspondraient pas aux estimations, d'autres sources de financement pourraient être recherchées afin d'atteindre les objectifs du programme pour 2016-2018.
2. Pour 2016, le programme de prêts et dons prévu s'élève à 900 millions d'USD. Outre ce programme de base, le Fonds continuera de mobiliser des ressources supplémentaires auprès d'autres sources, malgré les difficultés croissantes qu'il rencontre pour établir des programmes bilatéraux et mobiliser des cofinancements en raison de la compression des budgets de l'aide publique au développement.

Tableau 1

#### Programme de prêts et dons (projections et montants effectifs) (en millions d'USD)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	<i>Montant effectif<sup>a</sup></i>					<i>Prévision</i>	<i>Estimation</i>
Prêts du FIDA (y compris la composante dons) et dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette	783	952	983	838	714	1 341	850
Dons du FIDA	47	47	50	50	46	65	50
<b>Total du programme de prêts et dons du FIDA<sup>b</sup></b>	<b>830</b>	<b>999</b>	<b>1 033</b>	<b>888</b>	<b>760</b>	<b>1 406</b>	<b>900</b>
Autres fonds gérés par le FIDA <sup>c</sup>	161	222	185	89	110	100	100
<b>Total du programme de prêts et dons</b>	<b>991</b>	<b>1 221</b>	<b>1 218</b>	<b>977</b>	<b>870</b>	<b>1 506</b>	<b>1 000</b>

<sup>a</sup> Système de projets d'investissement et de dons au 13 juillet 2015. Les montants actuels reflètent l'augmentation et la diminution des financements durant la mise en œuvre, y compris les financements et cofinancements supplémentaires provenant de sources nationales.

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

<sup>c</sup> 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.

3. Il est actuellement prévu qu'une trentaine de projets et programmes, dont un financement supplémentaire pour cinq prêts et dons en cours, seront soumis pour approbation en 2016. Environ sept projets et programmes bénéficieront d'un financement du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP). La direction compte honorer l'engagement qu'elle a pris d'allouer entre 40 et 45% de ses financements à l'Afrique subsaharienne sur la période 2016-2018.
4. Pour 2016, le nombre de dons, guichet mondial/régional et guichet-pays confondus, est estimé à 40-50, pour un montant total de 50 millions d'USD. Comme l'expose la nouvelle Politique du FIDA en matière de dons, approuvée par le Conseil d'administration en avril 2015, les principaux objectifs du programme de dons du FIDA sont les suivants:

- i) promouvoir, au profit des pauvres, des approches et des options technologiques innovantes, susceptibles d'être appliquées à plus grande échelle afin d'accroître l'impact au niveau du terrain;
- ii) renforcer les capacités des partenaires sur le plan institutionnel et des politiques publiques;
- iii) améliorer les actions de plaidoyer et la contribution du FIDA à l'élaboration des politiques; et
- iv) générer et partager des savoirs favorisant un meilleur impact sur le développement.

## II. Plan à moyen terme et objectifs du FIDA

5. Le Plan à moyen terme (PMT) à horizon mobile est en voie de finalisation pour la période 2016-2018, conformément au rapport de la Consultation sur FIDA10, approuvé par le Conseil des gouverneurs en 2015. Le PMT du FIDA définit le programme de prêts et dons, le programme global de travail et les priorités stratégiques pour cette période de trois ans. Les principaux objectifs opérationnels et de développement, qui sont définis d'après ce plan, sont les suivants:
  - i) réaliser un programme de prêts et dons d'au moins 3,0 milliards d'USD et mobiliser des cofinancements supplémentaires à hauteur de 1,2 USD pour chaque dollar de prêt ou don du FIDA;
  - ii) améliorer la qualité des nouveaux prêts et dons pour atteindre les objectifs fixés dans le Cadre de mesure des résultats pour 2018, à savoir:
  - iii) atteindre un plus grand nombre de personnes grâce à une reproduction efficiente à plus grande échelle, à des programmes de meilleure qualité et à une sélectivité renforcée des projets et des pays;
  - iv) sortir de la pauvreté 80 millions de ruraux pauvres;
  - v) relever la qualité du portefeuille en cours grâce à une meilleure supervision des projets;
  - vi) améliorer les systèmes de suivi-évaluation et entreprendre des évaluations d'impact;
  - vii) amplifier le rôle du FIDA en tant qu'institution détentrice de savoirs; et
  - viii) poursuivre la décentralisation des opérations du FIDA par l'expansion et l'amélioration des bureaux de pays, et le renforcement de leur dotation en personnel.
6. Le FIDA poursuivra ses efforts de reproduction à plus grande échelle, afin que les innovations qu'il apporte aient un impact significatif sur la réduction de la pauvreté rurale au cours de la période 2013-2018, et que les projets financés par le FIDA fournissent des services à 110-130 millions de personnes.
7. Les interventions sur les filières de produits vont nécessiter une participation accrue du secteur privé. Des efforts supplémentaires seront donc déployés pour développer les partenariats financiers et non financiers avec le secteur privé.
8. Le FIDA apportera un soutien plus systématique et décentralisé aux grands programmes agricoles exécutés dans les pays. Durant cette période, le FIDA élaborera un solide programme de recherche et d'apprentissage fondé sur des données factuelles, qui permettra de déterminer les options les plus efficaces pour reproduire à plus grande échelle les projets et les actions publiques en faveur des pauvres, afin d'améliorer la portée et l'impact des interventions. Le FIDA est déjà actif dans le domaine de l'environnement et du changement climatique, mais celui-ci sera intégré dans les activités standard au cours de FIDA10.

9. Les objectifs institutionnels de gestion interne du FIDA pour 2016 ont pour objet de faciliter la réalisation des objectifs opérationnels, en s'appuyant notamment sur:
  - i) de bons résultats dans la mobilisation des ressources, y compris à l'aide du Cadre d'emprunt souverain, et une gestion des actifs visant à répondre aux besoins du programme de travail; ii) une meilleure gestion des ressources humaines soutenant les fonctions clés en matière de développement et d'administration; iii) un plan stratégique pour le personnel établissant les besoins de personnel à long terme en vue d'atteindre les résultats attendus de FIDA10; et iv) une plateforme informatique qui fournisse les données en temps réel, les processus automatisés et les moyens de communication nécessaires aux éléments précédemment cités (indicateurs de niveau 5).
10. La version actualisée du plan d'activité du FIDA sera guidée par les priorités et les objectifs qui régissent le PMT. Elle sera modifiée en fonction des tendances internes et externes qui se feront jour au cours des prochaines années et visera à atteindre les objectifs fixés dans le cadre stratégique.
11. Le Plan d'action consolidé du FIDA pour l'amélioration de son efficacité opérationnelle et institutionnelle<sup>1</sup> répondra aux recommandations de l'évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance (ENI-E), dans la lignée des efforts déployés par le FIDA pour améliorer son efficacité et son efficacité. Il s'agira en particulier d'obtenir de nouveaux gains d'efficacité à moyen terme, de renforcer nettement l'efficacité du modèle opérationnel du FIDA grâce à une décentralisation plus poussée, et d'améliorer encore la qualité du portefeuille de projets et de la conception de ceux-ci.

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

12. En application des engagements pris aux termes de la Politique du FIDA concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, et des dispositions du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, 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.
13. En 2016, le FIDA continuera d'appliquer la méthodologie qui a été élaborée pour déterminer la place de la problématique hommes-femmes dans les prêts du FIDA et la distribution, au sein du budget ordinaire, des opérations en rapport avec ce thème.
  - a) Prise en compte de la problématique hommes-femmes dans les prêts du FIDA. Comme pendant l'exercice précédent, un ensemble de 31 prêts, totalisant 828,5 millions d'USD, fera l'objet d'une analyse; il s'agit des projets approuvés par le Conseil d'administration entre septembre 2014 et avril 2015, ce qui correspond à la période étudiée dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE). Les résultats de cette analyse seront présentés dans le projet final de budget qui sera soumis au Conseil d'administration en décembre 2015.
  - b) Chiffrage des activités en rapport avec la problématique hommes-femmes dans le budget ordinaire du FIDA<sup>2</sup>. Pour mettre en évidence, ex ante, les activités financées sur le budget ordinaire et concernant ou favorisant la parité des sexes, l'approche adoptée jusqu'à maintenant – consistant à remplir dix champs supplémentaires – sera poursuivie. Cette méthode s'est avérée efficace pour rendre compte de la place accordée à la

<sup>1</sup> Cote du document: EB 2013/109/R.12.

<sup>2</sup> Des précisions sur la part du budget ordinaire consacrée à des activités ayant trait à la problématique hommes-femmes seront apportées en décembre dans la version finale du projet de budget.

parité au sein du budget ordinaire du FIDA, compte tenu des contraintes que présentent les systèmes informatiques actuellement disponibles.

14. Les résultats de cette analyse concernant les prêts et le budget ordinaire du FIDA seront présentés en décembre dans la version finale du projet de budget. Il a en outre été proposé que cette analyse de sensibilité porte également sur les dons. Par conséquent, à compter de 2017, l'analyse portera aussi bien sur les prêts que sur les dons. 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.

#### IV. Informations actualisées sur le programme de prêts et dons 2015

15. Au 15 juillet 2015, le montant du programme de prêts et dons prévu pour 2015 est de 1,41 milliard d'USD; celui-ci comprend un programme d'investissement s'élevant à environ 1,34 milliard d'USD à l'appui de 42 nouveaux projets, et des financements supplémentaires pour 11 projets en cours.
16. Fin septembre 2015, on estime que des financements auront été approuvés pour 32 nouveaux projets, et des financements supplémentaires pour sept projets. Sur les dix nouveaux projets et quatre propositions de financement supplémentaire restants, sept 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 que 42 dons auront été approuvés d'ici à la fin de 2015, pour un montant de 65 millions d'USD environ.

##### Portefeuille

18. Au 15 juillet 2015, le portefeuille d'opérations en cours comptait 245 projets, pour un total de 6,2 milliards d'USD, et le portefeuille de dons en cours, comprenant 257 dons, était évalué à 212 millions d'USD. Les décaissements prévus pour l'année sont estimés à 653 millions d'USD, comme il est indiqué au tableau 2 du résumé. La situation des décaissements devrait s'améliorer avec le renforcement de la décentralisation et l'amélioration de la qualité du portefeuille.

#### V. Budget ordinaire du FIDA

##### A. Exécution du budget ordinaire net en 2014 et en 2015

19. Les dépenses effectives au titre du budget ordinaire de 2014 se sont montées à 142,15 millions d'USD, soit 95% du budget approuvé (149,64 millions d'USD). La plupart des économies ont été réalisées sur les frais de personnel, en raison de vacances de postes (dont le nombre a été particulièrement élevé début 2014) et du coût moindre du personnel recruté pour de courtes durées sur ces postes vacants. De plus, les dépenses effectives de personnel ont été moins élevées que prévu au budget, du fait du léger raffermissement du dollar par rapport à l'euro au quatrième trimestre 2014. Une partie de ces économies ont été absorbées par le recours accru aux consultants pour accomplir les tâches associées aux postes vacants et entreprendre les travaux de conception nécessaires pour atteindre l'objectif au titre de FIDA9, à savoir 3 milliards d'USD en 2015. 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.
20. Compte tenu des projections actuelles, le taux d'exécution du budget 2015 devrait atteindre 146,8 millions d'USD, soit 96,8%. Il est à prévoir que le budget ne sera pas pleinement exécuté, compte tenu de l'effet du taux de change euro/dollar sur les dépenses effectives de personnel, sur la base de la méthodologie des taux de change récemment approuvée par le Comité d'audit.

21. Étant donné le nombre plus faible de postes vacants début 2015 par comparaison avec 2014 et le recrutement rapide attendu sur ces postes vacants, il n'est pas prévu, à l'heure actuelle, de réaliser des économies sur les dépenses de personnel. Par ailleurs, certaines dépenses imprévues en rapport avec les bureaux de pays vont probablement accroître le taux d'utilisation du budget 2015. Le taux d'exécution à prévoir en fin d'exercice sera ajusté dans la version finale du projet de budget sur la base du taux de change mis à jour et d'une estimation plus précise des dépenses pour le reste de l'année.

Tableau 2

**Utilisation du budget ordinaire – montant effectif pour 2014 et prévisions pour 2015**  
(en millions d'USD)

	Exercice annuel 2014		Prévisions 2015	
	Budget	Montant effectif	Budget	Prévision
Budget ordinaire	149,64	142,15	151,59	146,80
Pourcentage d'utilisation	95,0		96,8	

22. Une ventilation plus détaillée de l'utilisation effective des allocations budgétaires en 2014 et de l'utilisation prévue pour 2015, par groupe de résultats, figurera dans le projet final de budget.

### B. Procédure de planification stratégique pour le personnel

23. L'objectif fondamental du plan stratégique pour le personnel 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.
24. La procédure de planification pour 2016 a été menée en juin 2015, à l'issue de la préparation du projet de PMT pour 2016-2018. Pour cette année, les priorités suivantes de FIDA10 ont été prises en compte: i) décentralisation des opérations du FIDA; ii) amplification du rôle du FIDA en tant qu'institution détentrice de savoirs; iii) mise en œuvre du Cadre d'emprunt souverain et mobilisation des ressources y afférentes; et iv) mesure rentable de l'efficacité du FIDA en matière de développement. Ces priorités détermineront l'allocation des ressources supplémentaires en personnel.
25. La direction reste déterminée à continuer de remédier aux problèmes structurels de main-d'œuvre en intégrant 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. D'autres approches innovantes sont envisagées pour accentuer la mobilité du personnel, en particulier dans le contexte de la décentralisation et des bureaux de pays. Le degré de mise en œuvre des conclusions de la procédure de planification stratégique pour le personnel et la poursuite des changements structurels seront déterminés dans la version finale du projet de budget lorsque des estimations plus détaillées pour 2016 seront disponibles.

### C. Facteurs de coût pour l'exercice 2016

26. Dans le cadre de la préparation du projet de budget pour 2016, le budget 2015 a été utilisé comme base de référence après ajustement en fonction du taux de change euro/dollar. Le taux de change utilisé pour retraiter le budget 2015 est, au 1<sup>er</sup> juillet, de 0,85 euro pour un dollar, sur la base de la méthodologie adoptée par la direction en la matière.
27. Les coûts supplémentaires anticipés pour 2016 ont ensuite été ajoutés à la base de référence ajustée. Outre les facteurs de coût habituels, de nouvelles initiatives résultant des engagements souscrits au titre de FIDA10 ont des conséquences en termes de coût et nécessiteront un financement supplémentaire. Les principaux facteurs de coût déterminant le budget pour 2016 sont: i) les engagements pour FIDA10 et les priorités du PMT; ii) les coûts liés à la décentralisation et aux bureaux

de pays du FIDA; iii) le plan stratégique pour le personnel et la poursuite de l'absorption des postes de base auparavant financés par les commissions de gestion des fonds supplémentaires; iv) les dotations aux amortissements et autres dépenses récurrentes afférentes aux budgets d'investissement; et v) les facteurs de hausse des prix.

28. Les estimations actuelles seront revues lors de la préparation de la version finale du projet de budget, et le taux de change utilisé sera actualisé conformément à la méthodologie approuvée.

Coûts associés aux engagements au titre de FIDA10 et aux priorités du PMT

29. Plusieurs initiatives nouvelles sont actuellement à l'étude afin d'honorer les engagements pris au titre de FIDA10 et les objectifs supplémentaires du PMT à horizon mobile pour 2016-2018. Ces initiatives ne sont pas toutes assorties d'une incidence budgétaire, et certaines restent à finaliser. L'un des premiers points à aborder consiste à relever la qualité des nouveaux prêts et dons pour l'amener au niveau des objectifs fixés dans le Cadre de mesure des résultats pour 2018; pour ce faire, la conception des projets sera améliorée, notamment grâce à des études de référence et à la mise en place d'un système hautement performant de suivi des résultats et de l'impact. De plus, les engagements renforcés au titre de FIDA10 dans les domaines de la protection environnementale et sociale, de la problématique hommes-femmes, de la nutrition, du climat et d'autres thèmes transversaux se traduisent par un accroissement des coûts de conception. Ces dernières années, les restrictions budgétaires ont limité les montants disponibles pour concevoir des projets qui soient adaptés aux capacités des pays, de façon à améliorer la mise en œuvre. Il est proposé d'accroître le financement des coûts de conception pour le porter à 60 000 USD par conception de projet. D'autres initiatives, concernant l'amélioration des décaissements et le renforcement de la supervision, en particulier pour les projets à problèmes et les portefeuilles à risques, sont à l'étude, et leurs conséquences budgétaires éventuelles seront prises en compte dans la version finale du projet de budget.

Coûts de la décentralisation et des bureaux de pays

30. Par suite de la priorité accordée à la décentralisation et à l'ouverture de nouveaux bureaux de pays, au moins cinq nouveaux bureaux devraient ouvrir d'ici à 2016. Les charges récurrentes hors dépenses de personnel sont estimées à environ 500 000 USD pour un fonctionnement pendant une partie de l'année. De plus, la contribution du FIDA aux activités des Nations Unies en matière de coordination du développement et en rapport avec les bureaux de pays a récemment été estimée par les Nations Unies à environ 650 000 USD par an. Ce montant devrait augmenter avec l'ouverture de nouveaux bureaux de pays.

Le plan stratégique pour le personnel et la poursuite de l'absorption des postes de base auparavant financés par les commissions de gestion des fonds supplémentaires

31. L'évaluation des besoins de personnel résultant du plan stratégique pour le personnel 2016 laisse prévoir une augmentation minimale des effectifs, principalement pour répondre aux besoins des bureaux de pays et aux exigences opérationnelles. Le coût de l'accroissement des effectifs en 2016 se monte à environ 500 000 USD, compte tenu de la réduction proposée du nombre de postes. De plus, en 2016, dans un souci de transparence, la direction continuera d'intégrer le coût des agents remplissant des fonctions de base et dont la rémunération est encore financée au moyen de ressources ad hoc. Le coût de cette absorption, d'environ 650 000 USD, constituera une augmentation réelle, en volume, pour le budget ordinaire. La mesure dans laquelle ces coûts, y compris les besoins de personnel découlant du plan stratégique pour le personnel, pourront être pris en

compte dépendra du budget disponible une fois les autres impératifs budgétaires pris en charge.

Dotations aux amortissements et autres dépenses récurrentes dans les budgets d'investissement

32. On estime que les dépenses d'investissement engagées au titre du projet de remplacement du Système prêts et dons (SPD) et du budget d'investissement de l'ENI-E se traduiront par une augmentation des dotations aux amortissements et des coûts récurrents d'environ 500 000 USD. En outre, les dépenses d'investissement ordinaires encourues en 2015 accroîtront d'environ 300 000 USD les coûts d'amortissement. Ces estimations seront réexaminées en fonction de l'avancement des projets d'investissement, et une estimation révisée des coûts récurrents sera inscrite dans le document final sur le budget 2016.

Facteurs de coût liés aux prix

33. Les coûts salariaux prévus dans le budget 2016 reposent sur les hypothèses suivantes:
- i) Il n'y aura pas, en 2016, d'augmentation des traitements du personnel, qu'il s'agisse des services généraux ou du cadre organique.
  - ii) Lorsque les coûts de personnel standard auront été ajustés pour refléter le taux de change révisé, l'augmentation normale d'échelon, à l'intérieur d'un grade, ne pourra plus être absorbée par le budget ordinaire. L'augmentation d'échelon est comprise entre 1,6 et 3,2% pour le cadre organique et entre 2,1 et 4,2% pour les services généraux, selon le grade et l'échelon. L'augmentation moyenne des traitements est d'environ 2%, ce qui représente quelque 1,5 million d'USD.
  - iii) La provision de 0,68 million d'USD constituée en 2012 au titre des traitements du cadre organique reste conservée par le centre de coûts. Il est proposé que cette provision soit utilisée pour couvrir une partie du coût supplémentaire lié à l'augmentation annuelle d'échelon.
  - iv) 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'incidence de cette révision à la baisse est d'environ 0,2 million d'USD au titre des nouveaux agents recrutés au cours des trois dernières années. Les économies ainsi réalisées compenseront une partie des coûts de l'augmentation annuelle d'échelon.
  - v) Au total, la hausse nette résultant des points ii), iii) et iv) sera d'environ 0,62 million d'USD.
34. L'ajustement du budget 2016 au titre de l'inflation sera fondé sur la nouvelle méthodologie adoptée par la direction, moyennant un taux d'inflation spécifique pour plusieurs postes budgétaires et une moyenne pondérée des indices des prix à la consommation de l'Italie et du reste du monde pour tous les autres coûts. À ce stade, il est proposé que la majeure partie de la hausse des dépenses hors personnel due à l'inflation soit absorbée par le budget proposé, dans la perspective des gains d'efficacité attendus de la rationalisation des processus et d'une meilleure négociation des contrats avec les fournisseurs externes lorsque c'est possible. Il est cependant peu probable qu'il sera possible de continuer à absorber les hausses dues à l'inflation au cours des prochaines années.
35. Le taux de change utilisé pour préparer l'aperçu général du budget 2016 est de 0,85 euro pour un dollar, selon la méthodologie récemment approuvée en matière de taux de change. Ce taux sera revu lors de la préparation de la version finale du projet de budget.

## D. Budget ordinaire net proposé pour 2016

36. Le projet de budget pour 2016 inclut les estimations actuelles des facteurs de coût ci-dessus et tient compte de la différence des taux de change. Toutes les estimations, y compris celles du taux de change et de l'hypothèse d'inflation, seront revues et actualisées lors de la préparation de la version finale du projet de budget, en septembre 2015.
37. Au stade de l'aperçu général, le budget ordinaire net proposé pour 2016 s'élève à 147,46 millions d'USD, ce qui représente une diminution nominale de 2,7% par rapport à 2015. L'accroissement réel est estimé à environ 2,1%, principalement du fait des coûts supplémentaires relatifs à la décentralisation et à l'absorption des postes de base actuellement financés par des sources ad hoc. La baisse des prix de 4,8%, en termes nets, est imputable à l'inflation et aux hausses de prix corrigées des nouvelles hypothèses de taux de change.
38. Compte tenu des observations formulées par le Comité d'audit et le Conseil d'administration à propos de cet aperçu général, les estimations actuelles seront affinées et les augmentations réelles et liées à la hausse des prix seront soumises pour approbation dans la version finale du projet de budget.
39. Le tableau 3 présente une comparaison, par groupe, entre le budget approuvé pour 2015 et l'aperçu général du budget proposé pour 2016.

Tableau 3

### Ventilation du budget ordinaire par groupe de résultats – 2015 et 2016

(en millions d'USD)

<i>Groupe de résultats</i>		<i>Montant approuvé – 2015</i>	<i>Proposé en 2016</i>	<i>2015 %</i>	<i>2016 %</i>
1	Élaboration et exécution des programmes de pays	88,74	87,89	58,7	59,6
2	Concertation sur les politiques, mobilisation des ressources et communication stratégique de haut niveau	12,77	11,65	8,2	7,9
3	Gestion, réforme et administration au niveau institutionnel	37,48	36,34	25,0	24,6
4	Appui aux activités des Membres relatives à la gouvernance	8,52	7,88	5,8	5,3
	Centre de coûts de l'organisation	3,40	3,70	1,9	2,5
	Augmentation des traitements du personnel du cadre organique en 2012 (en réserve)	0,68	-	0,4	-
<b>Total</b>		<b>151,59</b>	<b>147,46</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

40. Ces premières estimations font apparaître dans le projet de budget une progression du groupe 1, dont la part passe de 58,7% du total des ressources en 2015 à 59,6% en 2016. Cette augmentation est due aux ressources supplémentaires qui sont nécessaires pour couvrir les coûts de la décentralisation, des bureaux de pays et de conception (qui sont des coûts opérationnels et figurent donc au groupe 1).

## E. Budget brut proposé pour 2016

41. 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.
42. Le budget brut pour 2016 se monte à 152,46 millions d'USD, ce qui comprend les ressources utilisées pour gérer les opérations financées par les fonds supplémentaires, à hauteur de 5 millions d'USD (en sus des 147,46 millions d'USD). Cette estimation sera revue avant la finalisation du projet de budget brut et incluse

dans la version finale du projet de budget. Ce montant peut être entièrement couvert par la fraction 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 147,46 millions d'USD.

Tableau 4

**Montant indicatif brut et net du budget ordinaire pour l'exercice 2016**

(en millions d'USD)

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
Budget brut	156,72	152,46
Coût de l'appui aux activités financées par des fonds supplémentaires	(5,13)	(5,00)
<b>Budget net</b>	<b>151,59</b>	<b>147,46</b>

## F. Budget d'investissement pour 2016

43. La direction prépare actuellement le projet de budget d'investissement. Il reste à finaliser les projets à retenir et les coûts d'équipement correspondants. Comme en 2015, la priorité sera accordée à l'achèvement des projets d'investissement figurant dans le Plan d'action consolidé du FIDA pour l'amélioration de son efficacité opérationnelle et institutionnelle, au projet de remplacement du SPD (phases 1,5 et 2), et aux budgets d'investissement approuvés en 2015, avant de lancer d'autres grands projets d'investissement.
44. Comme proposé en 2015, le budget d'investissement est réparti en deux catégories: i) un budget annuel couvrant les dépenses de nature cyclique ou régulière et finançant 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) un budget servant à financer les grands projets informatiques ou autres, sous réserve des capacités disponibles pour entreprendre des projets supplémentaires. Le budget d'investissement total pour 2016 ne devrait pas dépasser 3 millions d'USD.

## Seconde partie – Aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2016 et plan indicatif pour 2017-2018 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

### I. Introduction

1. Le présent document propose un aperçu du programme de travail et budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) pour 2016 et un plan indicatif pour 2017-2018. Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA<sup>3</sup>, le budget d'IOE est distinct du budget administratif du FIDA<sup>4</sup>. Ce document tient compte des retours d'information et des priorités exprimés par les organes directeurs du FIDA en 2014 ainsi que des observations formulées par le Comité de l'évaluation à sa quatre-vingt-huitième session, le 26 juin 2015, et il a été élaboré en consultation avec la direction du FIDA. En particulier, les priorités du FIDA pour la période couverte par la dixième reconstitution des ressources (FIDA10, 2016-2018) ont été soigneusement examinées<sup>5</sup>.
2. Pendant les années qui viennent, le programme de l'évaluation indépendante du FIDA s'inscrira sur la toile de fond que constituent la première année de la période FIDA10, en 2016, le lancement de la Vision stratégique du FIDA pour 2025, l'élaboration d'un nouveau cadre stratégique institutionnel pour 2016-2025, l'adoption prochaine des objectifs de développement durable des Nations Unies, et le programme de développement pour l'après-2015.
3. IOE élabore, en 2015, sa vision à moyen terme, qui constituera la référence d'ensemble aux fins suivantes: i) la formulation des objectifs stratégiques de la division; ii) son Cadre de mesure des résultats (CMR); et iii) la détermination de ses activités d'évaluation indépendante en 2016 et de son plan indicatif pour 2017-2018. Cette stratégie sera alignée avec précision sur la vision stratégique du FIDA pour 2016-2025 et, plus généralement, sur les dispositions de la politique d'évaluation du Fonds.
4. Ce document présente le programme de travail et budget "sur la base d'une évaluation critique des besoins et non du seul budget actuel"<sup>6</sup>. Il illustre l'articulation entre le programme de travail et les dépenses, et précise la répartition des coûts inscrits au budget, en particulier les dépenses hors personnel, y compris les coûts afférents aux consultants. En outre, comme l'a demandé le Comité de l'évaluation l'année dernière, IOE va tenter pour la première fois de quantifier la prise en compte des questions de parité hommes-femmes dans son budget pour 2016. Les résultats obtenus à cet égard doivent être considérés comme provisoires. De plus, le présent document fournit des précisions sur les dépenses effectives en 2014, l'utilisation du budget jusqu'au 30 avril 2015 et les estimations actuelles relatives à l'utilisation à la fin de 2015. À cet égard, les informations figurant dans ce document seront mises à jour, en fonction de leur disponibilité, jusqu'à la soumission de la version finale au Conseil d'administration en décembre 2015.
5. Le présent programme de travail et budget sera plus amplement développé avec l'intégration des observations que formuleront le Comité d'audit et le Conseil d'administration à l'occasion de leurs sessions respectives en septembre 2015. Conformément à la politique d'évaluation, le document révisé sera examiné avec le

<sup>3</sup> La Politique de l'évaluation au FIDA est disponible à l'adresse [www.ifad.org/gbdocs/eb/102/f/EB-2011-102-R-7-Rev-2.pdf](http://www.ifad.org/gbdocs/eb/102/f/EB-2011-102-R-7-Rev-2.pdf).

<sup>4</sup> Voir la Politique de l'évaluation au FIDA, paragraphe 38: "L'enveloppe budgétaire d'IOE et le budget administratif du FIDA seront déterminés indépendamment l'une de l'autre."

<sup>5</sup> Le rapport final sur FIDA10 est disponible à l'adresse [www.webapps.ifad.org/members/gc/38/docs/french/GC-38-L-4-Rev-1.pdf](http://www.webapps.ifad.org/members/gc/38/docs/french/GC-38-L-4-Rev-1.pdf).

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

Comité de l'évaluation à sa session le 9 octobre 2015. Le document final sera ensuite examiné par le Conseil d'administration en décembre 2015. Auparavant, le Comité d'audit examinera le projet de budget en novembre 2015, en même temps que le budget administratif du FIDA pour 2016. Enfin, le budget sera soumis, sur recommandation du Conseil d'administration en décembre 2015, à l'approbation du Conseil des gouverneurs en 2016. Eu égard au processus d'élaboration, la proposition de budget d'IOE reprend les principes et paramètres (notamment le taux de change, les coûts standard des postes du personnel et le taux d'inflation) utilisés par la direction du FIDA pour préparer son propre budget administratif pour le prochain exercice.

6. Le présent document est structuré en cinq sections. La section II expose les résultats obtenus à ce jour dans le cadre du programme d'évaluation pour 2015, l'utilisation globale du budget 2014, l'utilisation du budget jusqu'à fin avril 2015 et l'utilisation prévue pour l'ensemble de l'année 2015, ainsi que l'utilisation des 3% de crédits reportés du budget 2014 d'IOE. La section III présente une brève description des objectifs stratégiques d'IOE, tandis que la section IV se concentre sur les activités d'évaluation proposées pour 2016. La section V, enfin, présente les grandes lignes du projet de budget initial et des besoins de ressources humaines pour 2016 afin qu'IOE puisse exécuter son programme de travail et atteindre ses principaux objectifs de manière efficace et en temps opportun.

## II. Point sur la situation actuelle

### A. Faits marquants de l'année 2015

7. IOE prévoit que, d'ici à la fin de l'année, toutes les activités inscrites au programme de travail pour 2015 auront été mises en œuvre. Les principales réalisations à ce jour sont les suivantes:
- Achèvement de l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) de l'engagement du FIDA dans les États et contextes fragiles et touchés par un conflit. L'ENI a été présentée au Comité de l'évaluation en mars et au Conseil d'administration en avril. Ses conclusions et recommandations devraient alimenter la formulation de la première politique et stratégie du FIDA sur ce sujet, qui sera élaborée par la direction et présentée au Conseil d'administration en avril 2016.
  - Lancement de l'ENI sur le Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP)<sup>7</sup> du FIDA. Le document d'orientation<sup>7</sup> relatif à cette ENI a été présenté au Comité de l'évaluation en mars 2015 et finalisé après intégration des observations formulées par les membres du Comité. L'évaluation est en cours et sera achevée d'ici à la fin de 2015 en vue de sa présentation au Conseil en avril 2016.
  - Élaboration de la deuxième édition du Manuel de l'évaluation du FIDA<sup>8</sup>, dont la version provisoire a été présentée lors d'un séminaire informel du Comité de l'évaluation qui s'est tenu le 24 juin. Le Comité examinera la version finale dans le courant de l'année. Ce manuel représente une entreprise de grande ampleur et d'une importance critique pour la division, car il expose les méthodes et processus clés applicables aux différents types d'évaluations menées par IOE. Il jettera en outre les bases d'un accord d'harmonisation révisé entre IOE et la direction sur les fonctions d'évaluation indépendante et d'autoévaluation du FIDA. Cet accord sera examiné avec le Comité de l'évaluation avant d'être finalisé; la deuxième édition du manuel et l'accord d'harmonisation seront mis en œuvre en janvier 2016.

<sup>7</sup> Document disponible à l'adresse <https://webapps.ifad.org/members/ec/87/docs/EC-2015-87-W-P-4.pdf>.

<sup>8</sup> Le premier Manuel de l'évaluation a été élaboré en 2008 et publié en 2009.

- Finalisation de deux rapports de synthèse d'évaluations. Le premier est un rapport conjoint de synthèse d'évaluations sur le thème du développement pastoral, par IOE et le Bureau de l'évaluation de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), et le second porte sur les activités du FIDA à l'appui des peuples autochtones. Comme convenu avec le Conseil d'administration, la préparation de trois nouveaux rapports de synthèse d'évaluations a été lancée sur les thèmes suivants: la coopération Sud-Sud et triangulaire; l'accès aux marchés; et la gestion des ressources naturelles et de l'environnement.
  - La rédaction du Rapport annuel 2015 sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) se poursuit avec les travaux nécessaires d'examen des données et d'analyse statistique. De plus, comme convenu avec le Conseil, le thème d'apprentissage retenu pour le RARI cette année est la durabilité des avantages, le but étant de recenser les questions et les enseignements transversaux et systémiques qui peuvent être utilisés pour renforcer la conception et la mise en œuvre des projets financés par le FIDA. IOE travaille en partenariat avec le Centre d'investissement de la FAO pour rédiger un document thématique sur le thème d'apprentissage du RARI pour 2015.
  - Finalisation de deux évaluations de programme de pays (EPP) en République-Unie de Tanzanie et au Bangladesh. L'EPP de la République-Unie de Tanzanie a été examinée avec le Comité de l'évaluation à sa quatre-vingt-huitième session, en juin, et l'EPP du Bangladesh sera examinée à sa quatre-vingt-neuvième session, en octobre 2015. D'autres EPP sont en cours conformément au programme de travail d'IOE.
  - IOE a achevé sa deuxième évaluation de l'impact (en Inde) et, comme convenu avec le Conseil, en a commencé une nouvelle, portant sur une opération financée par le FIDA au Mozambique, en juillet 2015. L'évaluation de l'impact en Inde a été examinée par le Comité de l'évaluation en juin 2015. Elle avait auparavant fait l'objet de deux activités d'apprentissage: i) avec la direction et le personnel du FIDA à Rome; et ii) avec le gouvernement et d'autres partenaires locaux à Delhi.
  - Pilotage du développement de la capacité d'évaluation (DCE) en Chine et en Éthiopie. Dans ces deux pays, IOE procède à un recensement des capacités d'évaluation au niveau national et des travaux d'évaluation menés par d'autres organisations dans le secteur agricole. Ces initiatives contribueront à étayer les méthodes et activités d'IOE dans ces pays pour aider ceux-ci à mieux comprendre les méthodes et processus d'évaluation et à entreprendre eux-mêmes l'évaluation de leurs politiques et programmes de développement.
  - Dans le contexte global de l'Année internationale de l'évaluation (2015), IOE organise, conjointement avec les bureaux de l'évaluation des organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome, un séminaire technique sur le renforcement de l'évaluabilité de l'objectif de développement durable numéro 2 – éliminer la faim, parvenir à la sécurité alimentaire et à une meilleure nutrition, et promouvoir une agriculture durable. L'objectif plus général de cette initiative est de contribuer au renforcement de la dimension évaluation des objectifs de développement durable.
8. Vision et CMR d'IOE. L'élaboration de la vision d'IOE est en cours et sera finalisée au second semestre de l'année. Le but de cette vision est de formuler, en une déclaration concise, l'objet principal de la fonction d'évaluation indépendante au FIDA et d'explicitier sa contribution à la réalisation du mandat du FIDA. Parallèlement à sa vision, IOE se propose de renforcer ses systèmes internes de gestion et de suivi de la performance. Des informations sur la vision et ces

systèmes internes d'IOE figureront dans le document révisé sur le programme de travail et budget pour 2016, qui sera présenté au Comité à sa session d'octobre.

9. En parallèle, comme convenu avec le Conseil d'administration et sur la base de la chaîne de résultats existante, IOE a révisé son CMR pour la période couverte par FIDA10 et ajusté ses résultats de gestion de la division (DMR) et ses indicateurs clés de performance (ICP). Le CMR révisé pour 2016-2018 figure à l'annexe I. Le CMR comprend, entre autres, des indicateurs permettant d'évaluer l'efficacité d'IOE. Son élaboration se poursuivra ces prochains mois, et il sera finalisé d'ici à la fin de 2015.
  10. Comptes rendus. Le CMR 2015, qui constitue le cadre de suivi et de compte rendu d'IOE pour 2015, est présenté à l'annexe II. Le tableau 1 de l'annexe III résume l'état d'avancement des activités d'évaluation programmées pour 2015. Le présent aperçu inclut en outre un résumé des progrès accomplis vers la réalisation des objectifs pour chaque ICP figurant dans le CMR 2015 (tableau 2 de l'annexe III). D'après ces données, la plupart des activités sont en bonne voie d'être réalisées. Des informations actualisées sur les réalisations (concernant tant les activités d'évaluation prévues que les ICP d'IOE) seront communiquées au Conseil d'administration en décembre 2015.
- B. Utilisation du budget 2015
11. Le tableau 1 présente des informations sur l'utilisation du budget d'IOE en 2014, ainsi que sur l'utilisation du budget à la fin d'avril 2015 et sur l'utilisation prévue en fin d'exercice.

Tableau 1

**Utilisation du budget d'IOE – montants effectifs pour 2014 et prévisionnels pour 2015**  
(en USD)

<i>Travaux d'évaluation</i>	<i>Budget 2014 approuvé</i>	<i>Budget 2014 utilisé</i>	<i>Budget 2015 approuvé</i>	<i>Engagement 2015 à la fin d'avril*</i>	<i>Utilisation prévue en fin d'exercice 2015</i>
Frais de voyage du personnel	345 000	280 099	355 000	107 404	355 000
Rémunération des consultants	1 465 000	1 979 611	1 485 000	893 758	1 485 000
Frais de voyage et indemnités des consultants	395 000	379 948	410 000	187 229	410 000
Activités d'apprentissage dans les pays à l'occasion des ESPP	35 000	30 853	40 000	1 864	40 000
Diffusion des résultats des évaluations, formation du personnel et autres coûts	155 992	202 351	165 892	102 008	165 892
<b>Dépenses hors personnel</b>	<b>2 395 992</b>	<b>2 872 862</b>	<b>2 455 892</b>	<b>1 292 263</b>	<b>2 455 892</b>
<b>Dépenses de personnel</b>	<b>3 586 690</b>	<b>2 815 138</b>	<b>3 614 041</b>	<b>3 350 965</b>	<b>3 393 342</b>
<b>Total</b>	<b>5 982 682</b>	<b>5 688 000</b>	<b>6 069 933</b>	<b>4 643 228</b>	<b>5 849 234</b>
Utilisation		95,1%		76,5%	96,4%

\* Sur la base des dépenses de personnel engagées, corrigées des variations de change jusqu'au 30 avril 2015.

12. Le montant total des crédits inscrits au budget 2014 d'IOE et effectivement utilisés s'élève à 5,69 millions d'USD, soit 95,1%. La baisse du taux d'utilisation est due principalement aux économies réalisées sur les dépenses de personnel (postes vacants pour l'essentiel) et, en valeur nominale, à l'appréciation du dollar des États-Unis vis-à-vis de l'euro en fin d'année. Les économies réalisées sur les coûts

de personnel ont été en partie absorbées par une augmentation des services de consultants nécessaires pour accomplir une partie des tâches correspondant aux postes vacants. Une autre partie de ces économies a été utilisée pour contribuer aux activités relatives à la gestion des savoirs, y compris le partage des enseignements tirés. À cet égard, par exemple, IOE a établi en 2014 un troisième rapport de synthèse d'évaluations, non prévu, sur les activités du FIDA relatives aux peuples autochtones.

13. En 2015, pour un budget approuvé de 6,07 millions d'USD, le montant utilisé (en termes de crédits engagés) est de 4,64 millions d'USD à la fin d'avril 2015, soit 76,5%. Le taux élevé d'utilisation à ce stade en 2015 est principalement dû au fait que les crédits budgétaires correspondant aux dépenses de personnel sont intégralement engagés en début d'année, selon l'usage établi au FIDA, ainsi qu'à la forte utilisation, en début d'année, des crédits disponibles au titre de la rémunération des consultants et des frais de voyage du personnel et des consultants, suivant le cycle normal des opérations.
  14. Les projections d'ensemble pour 2015 tablent sur une utilisation des crédits budgétaires en fin d'exercice à hauteur de 5,85 millions d'USD, correspondant à 96,4% du budget approuvé. La baisse prévue de l'utilisation concerne d'une part les dépenses de personnel, au titre de vacances de postes, pour lesquels le processus de recrutement est en cours, et d'autre part l'incidence de l'évolution des taux de change pendant la première partie de l'année. En ce qui concerne la dotation en personnel, IOE procède actuellement au recrutement d'un membre du cadre organique ayant une expérience et des compétences en statistiques, afin de renforcer le caractère quantitatif des évaluations indépendantes, y compris l'analyse présentée dans le RARI. En outre, il a lancé la procédure de recrutement d'un autre fonctionnaire principal chargé de l'évaluation pour un poste devenu vacant fin juin 2015.
- C. Utilisation des crédits reportés de l'exercice 2014
15. 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.
  16. Le montant des crédits inscrits au budget 2014 d'IOE à reporter en application de cette règle des 3% s'élève à 179 480 USD. Ces fonds ont été alloués à l'EPP consacrée à l'Inde. Cette évaluation n'avait pas été entièrement inscrite au budget de 2015, car IOE avait initialement prévu de l'entamer en octobre 2015 et de l'achever au second semestre de 2016. Cependant, suite à de plus amples consultations et en accord avec la Division Asie et Pacifique et le Gouvernement indien, IOE a décidé d'anticiper sur le calendrier prévu pour la réalisation de cette évaluation. Grâce à cette modification, les résultats de l'EPP seront disponibles pour contribuer à l'élaboration du nouveau programme d'options stratégiques (COSOP) pour l'Inde, ce qui renforce encore l'utilité de cette EPP.

### III. Objectifs stratégiques d'IOE

17. Comme convenu avec le Conseil d'administration en décembre 2013, IOE prévoit d'aligner dorénavant ses objectifs stratégiques sur les périodes de reconstitution des ressources du FIDA, afin d'assurer une meilleure cohérence avec les priorités institutionnelles du Fonds. Les objectifs stratégiques proposés pour la période 2016-2018 (c'est-à-dire FIDA10) sont les suivants:
  - i) objectif stratégique 1: générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation de rendre compte des résultats; et

- ii) objectif stratégique 2: encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et une culture d'amélioration des résultats pour une efficacité renforcée en matière de développement.
18. Ces deux objectifs doivent permettre à IOE d'atteindre le but primordial assigné à la fonction d'évaluation indépendante: promouvoir l'obligation de rendre compte et encourager l'apprentissage de manière à améliorer la performance institutionnelle du FIDA et la performance des opérations qu'il finance.

#### IV. Programme de travail 2016

19. Le tableau 1 de l'annexe IV présente la liste des activités d'évaluation proposées pour 2016, et le tableau 2, le plan indicatif pour 2016-2017. Le programme de travail proposé pour 2016 reste approximativement au même niveau que celui de 2015, avec une amélioration de la qualité, grâce à la rationalisation de la méthodologie et des processus résultant de l'élaboration de la deuxième édition du Manuel de l'évaluation. Il est important de souligner que l'éventail de produits d'évaluation proposé par IOE pour 2016 offre la base nécessaire pour renforcer l'obligation de rendre compte et l'apprentissage du FIDA aux fins d'une efficacité renforcée sur le plan institutionnel et en matière de développement.
20. La sélection des évaluations indépendantes et leur classement par priorité sont facilités par le recours à la grille d'aide à la sélection qu'IOE a mise en place en 2013. Cette grille contribue également à renforcer la transparence dans l'établissement du programme de travail de la division. La grille d'aide à la sélection a été améliorée cette année, et la version actuelle figure à l'annexe VII. Son perfectionnement se poursuit, et la proposition finale sera incluse dans le document sur le programme de travail et budget pour 2016, qui sera présenté au Comité de l'évaluation en octobre 2015. Les paragraphes ci-après présentent un aperçu général des principales activités d'évaluation pour 2016 (voir tableau 2).
21. Premièrement, IOE se propose d'achever l'ENI sur le SAFF et d'en présenter les résultats au Conseil d'administration en avril 2016. La réponse écrite de la direction du FIDA sera soumise à l'examen du Conseil conjointement au rapport final sur l'ENI. Auparavant, conformément à la pratique établie, l'évaluation sera présentée au Comité de l'évaluation. Cette évaluation devrait dégager des conclusions et des recommandations qui aideront la direction et le Conseil à développer le SAFF en tant que de besoin à l'avenir.
22. L'année prochaine, IOE entreprendra une ENI formative sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation. Il s'agit là d'une évaluation de grande ampleur portant sur un sujet d'une importance critique pour l'organisation. À cet égard, IOE évaluera les contributions qu'apportent les bureaux de pays du FIDA ainsi que les bureaux sous-régionaux et régionaux en tant que composante centrale du modèle opérationnel du FIDA pour obtenir des résultats sur le terrain en matière de réduction de la pauvreté rurale.
23. Il est opportun qu'une ENI sur la décentralisation du FIDA soit menée en 2016. La décentralisation de l'organisation constitue en effet un important domaine de réforme durant la période couverte par FIDA10, en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficience institutionnelles et opérationnelles. De plus, il est utile de noter que, bien que la politique et stratégie concernant la présence dans les pays date de 2011, le processus de décentralisation du FIDA a commencé officiellement avec l'approbation par le Conseil d'administration, en décembre 2003, du programme pilote du FIDA relatif à la présence sur le terrain. Cependant, dès le début des années 2000, plusieurs dispositions avaient été prises en matière de présence dans les pays. Celles-ci ont été évaluées dans le cadre de diverses EPP et autres évaluations (par exemple, l'ENI relative à l'efficience) effectuées par IOE depuis lors. Ainsi, les données d'évaluation et le temps écoulé sont suffisants pour évaluer les résultats et générer des enseignements pour l'avenir.

24. De plus, IOE prévoit de lancer cinq nouvelles évaluations de la stratégie et du programme de pays (ESPP)<sup>9</sup>, à raison d'une dans chacune des cinq divisions régionales du FIDA. Les pays concernés sont l'Égypte, le Mozambique, le Nicaragua, les Philippines et la République démocratique du Congo. Par ailleurs, IOE achèvera les ESPP entamées en 2015 en Inde et au Nigéria. Les ESPP ont pour but essentiel d'évaluer les résultats et l'impact du partenariat entre le FIDA et le gouvernement en matière de réduction de la pauvreté rurale, et de fournir des éléments constitutifs en vue de la préparation de la stratégie pour le pays et du COSOP pour chaque pays après l'achèvement des EPP ou ESPP.
25. En s'appuyant sur son expérience en matière d'évaluation de l'impact<sup>10</sup>, IOE lancera, l'année prochaine, une autre évaluation portant sur un projet qui reste à déterminer sur la base de la grille d'aide à la sélection. Il importe de distinguer les évaluations d'impact conduites par IOE des évaluations d'impact entreprises par la direction au cours des périodes FIDA9 et FIDA10. Les évaluations d'impact menées par IOE ont pour but principal de mettre à l'essai des méthodes et processus innovants pour une évaluation plus rigoureuse des résultats des opérations du FIDA, l'accent étant mis sur l'analyse quantitative. Elles permettent en outre d'acquérir une importante expérience de première main dans la mise en œuvre d'une évaluation de l'impact, afin de mieux contribuer au débat interne et externe en cours sur le sujet.
26. En outre, IOE préparera deux rapports de synthèse d'évaluations. En grande partie fondés sur des données d'évaluation existantes, ces rapports permettent d'extraire et de mettre en forme des enseignements et des bonnes pratiques sur des sujets spécifiques afin d'étayer l'élaboration et la mise en œuvre des politiques, des stratégies et des opérations du FIDA. IOE adoptera une méthode plus rigoureuse pour la préparation de ces rapports de synthèse, par exemple en faisant appel à des méthodes innovantes telles que des examens systématiques, des méta-analyses et des analyses comparatives qualitatives. Ces produits bénéficieront ainsi d'une rigueur analytique et d'une crédibilité renforcées.
27. Les sujets proposés pour les synthèses d'évaluations à mener l'année prochaine sont: i) la contribution du FIDA à l'élaboration des politiques au niveau national, thème que les États membres avaient retenu comme prioritaire pour la période couverte par FIDA10; et ii) les processus de reproduction à plus grande échelle conduits par les pays, qui sont fondamentaux pour élargir l'impact sur la pauvreté rurale et constituent également un domaine de priorité pour la période couverte par FIDA10. IOE dispose du volume requis de données d'évaluation sur ces deux thèmes. Par exemple, IOE a mené une ENI sur l'application à plus grande échelle qui a été présentée au Conseil d'administration en avril 2010<sup>11</sup>. De plus, pour chaque évaluation de projet et de programme de pays, IOE doit évaluer et noter les efforts déployés et les résultats obtenus par le FIDA pour encourager la reproduction à plus grande échelle.
28. Il importe de noter que la synthèse sur les pêcheries et l'aquaculture, demandée par le Comité de l'évaluation en 2014, a été inscrite dans le plan prévisionnel pour 2017, car IOE ne dispose pas du volume de données d'évaluation nécessaire pour effectuer cette synthèse l'année prochaine. Par conséquent, IOE prévoit d'étoffer, en 2016, son corpus de données sur ce thème, en vue de réaliser cette synthèse l'année suivante. Par exemple, IOE mène, en 2015/2016, une évaluation de l'impact du Projet de pêche artisanale dans la zone du banc de Sofala, au

<sup>9</sup> À la suite de la mise en place de la deuxième édition du Manuel de l'évaluation et afin de mieux rendre compte des objectifs et de l'approche méthodologique suivie, IOE a décidé de modifier l'appellation des évaluations de programme de pays (EPP), qui sont désormais désignées par l'expression "évaluations de la stratégie et du programme de pays" (ESPP); dans la même optique, les évaluations de la performance des projets (EvPP) sont désormais nommées en anglais *project performance evaluations (PPEs)*. L'intitulé ne change pas en français.

<sup>10</sup> IOE a mené à bien deux évaluations d'impact, respectivement à Sri Lanka et en Inde.

<sup>11</sup> Voir le document EB 2010/99/R.7.

- Mozambique, dont les conclusions viendront élargir la base de données aux fins de la synthèse d'évaluations.
29. Conformément à la pratique en vigueur, IOE validera tous les RAP et mènera une évaluation de la performance des projets (EvPP) pour une sélection de cas. Il prévoit d'accroître le nombre d'EvPP pour les porter de huit à dix par an en 2016 et au-delà. L'objectif est d'accroître la disponibilité de données d'évaluation indépendante sur la performance opérationnelle du FIDA, qui seront également d'une importance critique pour le RARI, les ENI, les ESPP et les synthèses d'évaluations. En augmentant le nombre d'EvPP, IOE couvrira plus largement les opérations du FIDA dans toutes les régions, ce qui contribuera davantage à renforcer le dispositif général d'application du principe de responsabilité au FIDA. Cette démarche est jugée fondamentale dans la mesure où la majorité des ressources du FIDA destinées au développement est transmise aux pays membres en développement par le biais de projets et programmes d'investissement.
  30. Les EvPP seront sélectionnées d'une manière plus stratégique que par le passé. Par exemple, la priorité sera accordée aux évaluations dont les conclusions pourront être immédiatement utilisées dans les ESPP ou les rapports de synthèse d'évaluations prévus. De plus, IOE prévoit de renforcer l'approche globale des EvPP et leur robustesse, d'une part en multipliant les interactions avec les bénéficiaires et d'autres parties prenantes dans les pays, et d'autre part en veillant à ce que les équipes d'évaluation aient la possibilité de conduire des évaluations rurales participatives plus structurées et d'effectuer un éventail plus large de visites sur le site des projets dans les zones rurales reculées. Au cas par cas, et en tant que de besoin, IOE commanderait davantage d'activités structurées de collecte des données (par exemple des mini-enquêtes à réaliser avant les missions d'EvPP) afin de renforcer la base des données et la rigueur analytique des EvPP.
  31. Comme le précise la politique d'évaluation, la division préparera l'édition 2016 du RARI, son rapport annuel phare. Comme les années précédentes, le RARI comprendra une analyse détaillée et un chapitre consacrés à l'un des grands thèmes d'apprentissage. IOE proposera le thème d'apprentissage pour 2016 au Conseil d'administration, en consultation avec la direction du FIDA, pour approbation en décembre 2015. Sous réserve de l'accord du Conseil en septembre 2015 et en consultation avec la direction, le RARI sera, à compter de 2016, présenté au Conseil à sa session de septembre (au lieu de décembre), afin, principalement, d'alléger la charge de travail afférente à la session de décembre du Conseil.
  32. De surcroît, IOE apportera son soutien (sélectif) aux activités de DCE des pays bénéficiaires. Une attention accrue sera accordée au renforcement des partenariats avec les organismes basés à Rome, en particulier pour la conduite d'évaluations conjointes. IOE veillera en outre à diffuser, en temps opportun et de manière adaptée, les résultats et les enseignements tirés auprès des principaux acteurs concernés.
  33. IOE soumettra, entre autres documents, l'ensemble des ENI, le RARI et certaines ESPP au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration. Il communiquera les évaluations d'impact et les rapports de synthèse d'évaluations au Comité de l'évaluation et, sur demande, au Conseil d'administration.
  34. IOE formulera des observations écrites sur les nouveaux COSOP qui auront été précédés d'une ESPP et les soumettra à l'examen du Conseil d'administration. Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA, IOE rédigera des observations écrites sur les nouvelles politiques et stratégies institutionnelles dont l'élaboration aura été éclairée par d'importantes ENI. IOE examinera en particulier la politique et stratégie institutionnelle sur les situations fragiles, en cours d'élaboration, et rédigera des observations écrites à ce sujet.

35. Conformément à la pratique établie<sup>12</sup>, IOE préparera, 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 l'initiative d'évaluation de l'impact de FIDA9. Les observations d'IOE se concentreront sur la méthode et l'approche globale suivies ainsi que sur la solidité des résultats dégagés. Elles seront examinées, avec le rapport de synthèse final, par le Comité et le Conseil d'administration en avril 2016<sup>13</sup>.
36. Enfin, IOE collaborera avec les bureaux de l'évaluation des organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome pour fournir une assurance qualité relative à l'évaluation du Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA) remanié.

Tableau 2

**Activités d'évaluation prévues par IOE pour 2016**

<i>Objectifs stratégiques</i>	<i>Résultats de gestion de la division (DMR)</i>	<i>Produits</i>
<b>Objectif stratégique 1: générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de renforcer l'obligation de rendre compte des résultats</b>	DMR 1: amélioration des politiques et processus institutionnels grâce aux évaluations indépendantes	<b>RARI</b> <b>ENI</b> portant sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation <b>Observations</b> sur le RIDE, sur le PRISMA, sur un certain nombre de COSOP et sur la nouvelle stratégie du FIDA relative aux contextes fragiles
	DMR 2: amélioration des stratégies de pays et COSOP grâce aux évaluations au niveau des pays	<b>ESPP</b> (Inde et Nigéria: à achever; et Égypte, Mozambique, Nicaragua, Philippines et République démocratique du Congo)
	DMR 3: traitement des problèmes systémiques et des lacunes dans les savoirs au FIDA	<b>Rapports de synthèse d'évaluations</b> – contribution du FIDA à l'élaboration des politiques au niveau national et reproduction à plus grande échelle impulsée par les pays
	DMR 4: amélioration des opérations du FIDA grâce aux évaluations de projet indépendantes	<b>EvPP</b> Validation de <b>tous les RAP</b> disponibles dans l'année
<b>Objectif stratégique 2: encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et une culture d'amélioration des résultats pour une efficacité renforcée en matière de développement</b>	DMR 5: mise en œuvre du Manuel de l'évaluation et application pilote des nouveaux produits et méthodes d'évaluation	<b>Évaluation de l'impact du projet</b> au Mozambique achevée et une nouvelle démarrée Contribution au débat interne et externe sur les <b>évaluations d'impact</b> <b>Mise en œuvre</b> de la deuxième édition du Manuel de l'évaluation et <b>formation</b> du personnel et des consultants du FIDA et d'IOE à son utilisation, et mise en œuvre du nouvel accord d'harmonisation
	DMR 6: renforcement et développement de la connaissance des enseignements tirés de l'évaluation et de la qualité des produits	<b>Un thème d'apprentissage</b> dans le cadre du RARI 2016 (à déterminer) Ateliers d'apprentissage organisés dans les pays pour analyser les principaux résultats des ESPP 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], Direction du développement et de la coopération [DDC] de la Confédération suisse et organismes ayant leur siège à Rome)

<sup>12</sup> Ainsi, conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA et au mandat du Comité de l'évaluation, IOE prépare chaque année des observations écrites sur le RIDE.

<sup>13</sup> L'examen du rapport de synthèse par le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration a été reporté par la direction de décembre 2015 à avril 2016.

<i>Objectifs stratégiques</i>	<i>Résultats de gestion de la division (DMR)</i>	<i>Produits</i>
	DMR 7: développement de la capacité d'évaluation dans les pays partenaires	DCE dans le cadre de séminaires et d'ateliers sur la méthodologie et les processus d'évaluation: i) dans le contexte d'évaluations périodiques (par exemple ESPP ou EvPP en cours); et ii) sur demande, dans des pays où l'IOE ne réalise pas d'évaluations  Mise en œuvre de la déclaration d'intention sur le DCE signée avec la Chine
<b>Objectifs stratégiques 1 et 2<sup>14</sup></b>	DMR 8: efficacité de la fonction d'évaluation indépendante et liaison avec les organes directeurs	Préparation du programme de travail et budget d'IOE; 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 aux plateformes internes (Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques [OSC], Comité de gestion des opérations [OMC], équipe de direction du FIDA, équipes de gestion des programmes de pays [EGPP], etc.)

## V. Enveloppe de ressources pour 2016

### A. Ressources en personnel

37. Les besoins en personnel d'IOE sont définis sur la base d'un exercice annuel détaillé de planification stratégique pour le personnel, qui a été développé en consultation avec l'Unité du budget et du développement organisationnel afin qu'IOE utilise la même méthodologie que le reste du FIDA. Les résultats de l'exercice de planification stratégique pour le personnel pour 2016 seront intégrés à la proposition définitive soumise à l'examen du Comité de l'évaluation au mois d'octobre de cette année. On prévoit que l'effectif d'IOE ne sera pas modifié en 2016 (annexe V). Il convient également de souligner que le ratio entre le personnel du cadre organique et le personnel 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.

38. Une première évaluation du programme de travail pour 2016 indique que la division devrait être en mesure d'accomplir, dans les délais prévus, toutes les activités programmées, y compris une troisième synthèse d'évaluations, et ce avec son niveau actuel de ressources en personnel, et compte tenu du léger effort supplémentaire à fournir pour les ESPP et les EvPP (tableau 3). Il sera possible d'atteindre cet objectif grâce au net renforcement de la méthodologie des évaluations d'IOE et à la rationalisation des processus menés dans le contexte de l'élaboration de la deuxième édition du Manuel de l'évaluation. Quoi qu'il en soit, l'IOE poursuivra, dans les prochains mois, son analyse du niveau total d'efforts requis pour mettre en œuvre le programme de travail proposé pour 2016, et il apportera les ajustements nécessaires à la version révisée du document qui sera présenté au Comité de l'évaluation en octobre.

### B. Projet de budget

39. 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 (tableaux 3 à 5 ci-après). Chaque tableau indique le budget approuvé pour 2015 et le projet de budget pour 2016, ce qui facilite la comparaison entre les deux exercices. En outre, l'IOE a élaboré un budget reflétant la prise en compte de la problématique hommes-femmes, qui met en évidence la répartition des crédits consacrés à ces activités (tableau 6). Comme indiqué, il s'agit là de résultats provisoires. L'aperçu général du projet de budget fera l'objet d'un nouvel examen en fonction de la situation constatée au second semestre, et les contributions reçues du Comité d'audit et du Conseil d'administration en

<sup>14</sup> Un certain nombre de produits contribuant à la réalisation du DMR 8 se rapportent aux deux objectifs stratégiques.

septembre 2015 seront prises en considération avant que le budget 2016 ne soit finalisé.

40. Hypothèses. Comme par le passé, les paramètres utilisés pour l'élaboration du projet de budget 2016 sont identiques à ceux qu'applique la direction pour l'élaboration du budget administratif du FIDA pour 2016, à savoir, à la date de rédaction du présent document: i) en 2016, pas d'augmentation des salaires du personnel du cadre organique et des services généraux; ii) un taux d'inflation global de 1,7% pour les dépenses hors personnel et les hausses de prix spécifiques, le cas échéant; et iii) un taux de change de 1 USD = 0,86 EUR. Les deux dernières hypothèses sont susceptibles d'être actualisées jusqu'à la présentation du projet de budget final.
41. Budget par catégorie d'activités. Comme le montre le tableau 3, 16,4% des dépenses hors personnel (410 000 USD sur un total de 2,491 millions d'USD) sont affectées aux évaluations de niveau supérieur (RARI et ENI). Ces évaluations peuvent induire de profonds changements systémiques au niveau institutionnel. La légère hausse du budget prévu pour les ESPP s'explique par les besoins de ressources plus élevés (5,3 unités en 2016, contre 4,5 unités en 2015). À cet égard, IOE prévoit de réévaluer les coûts unitaires des ESPP l'année prochaine, compte tenu de l'expérience initiale acquise dans la mise en œuvre de la méthodologie améliorée que présente la deuxième édition du Manuel de l'évaluation. Il est toutefois permis de penser que celle-ci engendrera probablement des gains d'efficacité qui pourraient conduire, en 2017, à un abaissement des coûts unitaires par ESPP. Enfin, comme l'expliquent les paragraphes 30 et 31, la modeste augmentation du budget des EvPP est due à l'accroissement du nombre de ces évaluations et aux efforts supplémentaires déployés pour renforcer leur robustesse globale. La légère hausse du coût unitaire des rapports de synthèse d'évaluations est expliquée au paragraphe 26.

Tableau 3  
Budget proposé pour 2016 (par catégorie d'activités)<sup>15</sup>

Catégorie d'activités	Budget approuvé pour 2015 (en USD)	Nombre en valeur absolue pour 2015	Niveau atteint en 2015	Nombre en valeur		
				Budget proposé pour 2016 (en USD)	absolue pour 2016	Niveau atteint en 2016
RARI	100 000	1	1	100 000	1	1
ENI	370 000	2	1	310 000	2	1
ESPP	1 035 000	8	4,5	1 070 000	7	5,3
Synthèses d'évaluations	120 000	3	3	110 000	2	2
EvPP	230 000	8	8	315 000	10	10
Validation de RAP	50 000	30	30	50 000	30	30
Évaluations d'impact	200 000	2	1	200 000	2	1
Deuxième édition du Manuel de l'évaluation	40 000	1	0,3	0	0	0
Partage des savoirs, communication, diffusion des résultats des évaluations, partenariats	188 000	-	-	195 000	-	-
DCE, formation	122 892	-	-	141 520	-	-
<b>Total des dépenses hors personnel</b>	<b>2 455 892</b>			<b>2 491 520</b>		
Dépenses de personnel	3 614 041			3 156 442		
<b>Total</b>	<b>6 069 933</b>			<b>5 647 962</b>		

Note: Une explication plus détaillée de la répartition figure au tableau 2 de l'annexe VI.

42. Comme indiqué au paragraphe 26, IOE adoptera une méthode plus rigoureuse pour la préparation des rapports de synthèse. Il propose donc d'allouer 55 000 USD par produit en 2016, contre 40 000 USD par le passé.
43. L'expérience acquise ces cinq dernières années dans la rédaction des rapports de synthèse d'évaluations montre que la profondeur de leur analyse est limitée par des contraintes de ressources. Ces montants supplémentaires permettront à IOE de développer la composante d'examen de la documentation qui sous-tend les synthèses, et d'appliquer des méthodes plus rigoureuses pour codifier, extraire et analyser les données d'évaluation existantes. Comme l'a demandé le Comité de l'évaluation, les rapports de synthèse d'évaluations incluront également des recommandations.
44. Enfin, la faible augmentation des montants consacrés au DCE, aux partenariats, à la communication et à la diffusion vise à renforcer l'apprentissage et les retours d'information relatifs à l'évaluation, à élargir la contribution d'IOE au développement de la capacité d'évaluation dans une sélection de pays bénéficiaires, et à encourager les activités conjointes avec les organismes basés à Rome et les unités d'évaluation d'autres organisations de développement (par exemple dans le cadre du GNUE et de l'ECG des banques multilatérales de développement).
45. Budget par catégorie de dépenses. Le tableau 4 fait apparaître la répartition du budget proposé (dépenses hors personnel) par catégorie de dépenses. Soixante pour cent du budget hors personnel est alloué aux honoraires des consultants, soit une proportion similaire à celle de 2015. Pour ce qui concerne les consultants, IOE poursuit ses efforts de diversification en matière de parité hommes-femmes et de répartition régionale, pour tous les types d'évaluation. En outre, la préférence est

<sup>15</sup> D'après l'expérience accumulée et les données historiques, le nombre de jours-personnes alloués se monte à 160 pour une ENI, à 155 pour une ESPP, à 70 pour une synthèse d'évaluations, à 80 pour une évaluation de l'impact, à 40 pour une EvPP et à 11 pour une validation de RAP. Ce sont les chiffres utilisés pour estimer le niveau de ressources requis par type d'activités figurant au tableau 3.

accordée au recrutement de consultants originaires du pays ou de la région où une évaluation est prévue, spécialement pour les EvPP et les ESPP, ainsi que pour les visites de pays dans le contexte d'ENI et de synthèses d'évaluations. Comme tous les autres consultants, les consultants recrutés localement devront souscrire à la politique d'IOE en matière de conflit d'intérêts, afin d'assurer l'objectivité de leur contribution aux évaluations d'IOE.

46. On notera par ailleurs qu'en 2015 le FIDA a apporté de nouvelles précisions à sa politique relative à l'embauche de consultants; elle indique ainsi que ceux-ci ne peuvent pas prétendre à une exonération d'impôts dans le pays de leur nationalité ou de leur résidence au titre des privilèges et immunités dont ils pourraient se prévaloir du fait des services rendus au FIDA. De plus, les consultants ne seront plus admis à bénéficier des régimes d'assurance maladie et d'assurance vie proposés au personnel du FIDA. Les conséquences de ces précisions pour la structure des honoraires des consultants, et leurs effets connexes, devront être soigneusement étudiées au cours de l'année à venir.

Tableau 4

**Budget proposé pour 2016 (par catégorie de dépenses)**

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Budget approuvé pour 2015</i>	<i>Budget proposé pour 2016</i>
Frais de voyage du personnel	355 000	366 000
Rémunération des consultants	1 485 000	1 480 000
Frais de voyage et indemnités des consultants	410 000	435 000
Activités d'apprentissage dans les pays à l'occasion des ESPP	40 000	40 000
Diffusion des résultats des évaluations, formation du personnel et autres coûts	165 892	170 520
<b>Total des dépenses hors personnel</b>	<b>2 455 892</b>	<b>2 491 520</b>
Dépenses de personnel	3 614 041	3 156 442
<b>Total</b>	<b>6 069 933</b>	<b>5 647 962</b>

47. La hausse des frais de voyage du personnel et des consultants reflète l'effet de la hausse des prix des voyages et du logement, ainsi qu'une augmentation nette au titre des EvPP et des synthèses d'évaluations, destinée à améliorer leur qualité d'ensemble. Comme en 2015, une petite allocation est proposée pour la formation du personnel, essentielle pour un perfectionnement professionnel permanent. La baisse des dépenses totales de personnel est due à une réduction des coûts standard, tant pour le cadre organique que pour la catégorie des services généraux, résultant de l'ajustement des taux de change; elle est en partie absorbée par les effets de l'augmentation annuelle d'échelon.
48. Budget par objectif stratégique. Le tableau 5 montre, dans le projet de budget d'IOE pour 2016, comment le montant total est réparti, 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 VI.
49. L'objectif stratégique 1 bénéficie d'un montant beaucoup plus élevé, puisqu'une part beaucoup plus grande des services des consultants d'IOE est allouée aux activités qui contribuent à la réalisation de cet objectif (ENI, ESPP, EvPP et synthèses d'évaluations, par exemple). Cependant, une grande partie des activités entreprises au titre de cet objectif contribue également à l'objectif stratégique 2. Ainsi, plusieurs activités relevant de l'objectif stratégique 1 favorisent aussi l'apprentissage fondé sur l'évaluation et une culture d'amélioration des résultats institutionnels. Par exemple, les ateliers organisés dans les pays au terme des ESPP – inscrits au budget de l'objectif stratégique 1 – offrent aux législateurs 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 les bonnes pratiques.

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

<i>Objectif stratégique</i>	<i>Budget approuvé pour 2015</i>		<i>Budget proposé pour 2016</i>	
	<i>Montant (en USD)</i>	<i>%</i>	<i>Montant (en USD)</i>	<i>%</i>
Objectif stratégique 1: générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation de rendre compte des résultats	4 394 220	72	4 020 876	71
Objectif stratégique 2: encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et une culture d'amélioration des résultats pour une efficacité renforcée en matière de développement	1 675 713	28	1 322 063	24
Objectifs stratégiques 1 et 2			305 023	5
<b>Total</b>	<b>6 069 933</b>	<b>100</b>	<b>5 647 962</b>	<b>100</b>

50. Budget reflétant la prise en compte de la problématique hommes-femmes. Pour la première fois, IOE a tenté de quantifier la prise en compte des questions de parité hommes-femmes dans son budget (tableau 6). L'exercice a été difficile, notamment parce qu'IOE n'a pas trouvé d'exemple de ce type de budget dans d'autres services d'évaluation pour l'utiliser comme base de travail. De fait, IOE est le seul bureau de l'évaluation à élaborer un tel budget parmi toutes les organisations multilatérales. Des consultations ont été tenues avec des représentants de la direction du FIDA pour prendre connaissance de son expérience récente de l'élaboration d'un tel budget aux fins du budget administratif du FIDA.
51. La méthodologie suivie par IOE consiste à déterminer la proportion des dépenses de personnel et hors personnel qui sont consacrées à l'analyse des questions de parité hommes-femmes, et aux rapports sur ce sujet, dans les évaluations d'IOE. À cet égard, il convient de rappeler qu'IOE applique un critère portant spécifiquement sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans tous ses rapports – RARI, ESPP, EvPP, validations de rapports d'achèvement de projet et évaluations d'impact. Dans d'autres produits de l'évaluation, comme les ENI et les synthèses d'évaluations, une attention spéciale est accordée à ces questions.
52. Au total, le tableau montre que près de 6% du total du budget d'IOE proposé pour 2016 est directement alloué à l'examen des questions de parité hommes-femmes. Il s'agit là d'estimations prudentes qui ne tiennent pas compte de plusieurs activités ponctuelles menées par IOE sur cette question, telles qu'une session de formation du personnel spécialement consacrée à cette question, organisée en 2014 avec les services d'évaluation des autres organismes basés à Rome en vue de renforcer l'évaluation de la problématique hommes-femmes, ou encore l'élaboration de la deuxième édition du Manuel de l'évaluation. Dans les prochains mois, la division prévoit d'affiner encore sa méthodologie afin d'améliorer la précision de son analyse.
53. Projet de budget. Le budget proposé pour 2016 se monte à 5,65 millions d'USD, ce qui correspond à une diminution nominale de 7% par rapport au budget approuvé pour 2015, de 6,07 millions d'USD. Ce recul est imputable à une diminution des dépenses de personnel résultant de la baisse de l'euro vis-à-vis du dollar des États-Unis, en partie absorbée par une hausse réelle très minime, de 0,6%, des dépenses hors personnel découlant d'une augmentation de l'activité et

de l'application d'une méthodologie plus robuste pour la réalisation des EvPP et des synthèses d'évaluations. Les hausses de prix dans certaines catégories de dépenses, comme les frais de voyage et les honoraires des consultants, ont été absorbées grâce à une bonne maîtrise des coûts et au recours à des méthodes plus efficaces.

54. Il importe de souligner que le projet de budget d'IOE pour 2016 représente 0,56% du programme de prêts et dons du FIDA prévu pour l'année prochaine<sup>16</sup>, ce qui est largement inférieur au plafond budgétaire fixé par le Conseil d'administration pour l'IOE, soit 0,9%<sup>17</sup>. On trouvera au tableau 1 de l'annexe VI un aperçu des propositions de budget d'IOE, et de leurs tendances historiques depuis 2012.

Tableau 6

**Budget 2016 d'IOE reflétant la prise en compte des questions de parité hommes-femmes**

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Budget proposé pour 2016</i>	<i>Composante parité hommes-femmes (%)</i>	<i>USD</i>
<i>Dépenses hors personnel</i>			
RARI	100 000	10	10 000
ENI	310 000	5	15 500
ESPP	1 070 000	10	107 000
VRAP	50 000	5	2 500
EvPP	310 000	7	22 050
Évaluations d'impact	200 000	7	14 000
Synthèses d'évaluations	110 000	5	5 500
Communication, diffusion des résultats de l'évaluation, partage des savoirs et activités de partenariat	200 000		
DCE, formation et autres coûts	141 520	5	7 076
<b>Total des dépenses hors personnel</b>	<b>2 491 520</b>	<b>7,4</b>	<b>186 076</b>
<i>Dépenses de personnel</i>			
Responsable des questions de parité hommes-femmes	165 534	20	33 106
Suppléant du responsable des questions de parité hommes-femmes	106 451	10	10 645
Ensemble des chargés d'évaluation	1 871 250	5	93 562
<b>Total des dépenses de personnel</b>	<b>3 156 442</b>	<b>4,3</b>	<b>137 313</b>
<b>Total</b>	<b>5 647 962</b>	<b>5,8</b>	<b>323 389</b>

<sup>16</sup> On s'attend à ce que le FIDA propose d'engager 1 milliard d'USD de nouveaux prêts et dons en 2016, conformément aux engagements pris pour FIDA10.

<sup>17</sup> Cette décision a été prise par le Conseil d'administration en décembre 2008.

# Cadre de mesure des résultats d'IOE pour 2016-2018

(à compléter d'ici la fin 2015)

Objectifs stratégiques	Résultats de gestion de la division (DMR)	Indicateurs clés de performance	Valeur de référence 2011	Cible (par an)	Moyens de vérification
Objectif stratégique 1: générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation de rendre compte des résultats	DMR 1: amélioration des politiques et processus institutionnels grâce aux évaluations indépendantes				
	DMR 2: amélioration des stratégies de pays et COSOP grâce aux évaluations au niveau des pays	1. Taux d'adoption des recommandations formulées dans les ENI, les ESPP, les synthèses d'évaluations et les EvPP	s.o.	90%	PRISMA, et programme de travail et budget d'IOE
	DMR 3: traitement des problèmes systémiques et des lacunes dans les savoirs au FIDA	2. Taux d'exécution des principales évaluations	s.o.	95%	
	DMR 4: amélioration des opérations du FIDA grâce aux évaluations de projets indépendantes				
Objectif stratégique 2: encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et une culture d'amélioration des résultats pour une efficacité renforcée en matière de développement		3. Application de nouvelles méthodes et conceptions	s.o.	2	Évaluations d'IOE
	DMR 5: mise en œuvre du Manuel de l'évaluation et application pilote des nouveaux produits et méthodes d'évaluation	4. Évaluations assorties d'une analyse quantitative	s.o.	3 (sur l'ensemble de la période)	Évaluations d'impact
		5. Nombre de produits de diffusion pour l'ensemble des évaluations diffusées à l'aide des outils sociaux et d'Internet	s.o.	80	Documents thématiques, archives d'IOE, Profils, Éclairages et lettres d'information
		6. Nombre d'activités d'apprentissage organisées dans les pays conjointement par IOE et les gouvernements	4	4	
	DMR 6: renforcement et développement de la connaissance des enseignements tirés de l'évaluation et de la qualité des produits	7. Nombre d'événements internes et externes consacrés au partage des savoirs organisés par IOE	5	7	
		8. Retours d'information sur la qualité des produits d'IOE (enquêtes clients)	s.o.	100 personnes (au moins 60% de commentaires positifs)	
		9. Nombre de téléchargements de publications, Profils et Éclairages	s.o.	200	

<i>Objectifs stratégiques</i>	<i>Résultats de gestion de la division (DMR)</i>	<i>Indicateurs clés de performance</i>	<i>Valeur de référence 2011</i>	<i>Cible (par an)</i>	<i>Moyens de vérification</i>
		10. Nombre de personnes recevant les lettres d'information d'IOE	s.o.	600	
	DMR 7: développement de la capacité d'évaluation dans les pays partenaires	11. Nombre de séminaires et d'ateliers sur le DCE organisés dans les pays partenaires	s.o.	1	Archives d'IOE
		12. Nombre d'événements auxquels a pris part le personnel d'IOE dans les domaines de l'autoévaluation et du DCE	s.o.	3	
Objectifs stratégiques 1 et 2	DMR 8: efficacité de la fonction d'évaluation indépendante et liaison avec les organes directeurs	13. Plafond budgétaire	< 0,9% du programme de prêts et dons du FIDA	< 0,9% du programme de prêts et dons du FIDA	Archives d'IOE
		14. Ratio cadres/personnel des services généraux	s.o.	1/0,46	
		15. Taux d'exécution du budget en fin d'exercice	s.o.	Au moins 95%	

## Cadre de mesure des résultats d'IOE pour 2015

<i>Objectifs d'IOE</i>	<i>Résultats de gestion de la division (DMR)<sup>a</sup></i>	<i>Indicateurs clés de performance</i>	<i>Valeur de référence (2011)</i>	<i>Cible (2015)</i>	<i>Moyens de vérification</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, ENI, rapports d'évaluation, Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA), RIDE, programme de travail et budget, rapports de conseillers indépendants chevronnés (pour ENI)
	DMR 2	1. Taux d'adoption des recommandations formulées dans les ENI, les EPP et les EvPP	s.o.	90%	
	DMR 3				
	DMR 4	2. Taux d'exécution des principales activités d'évaluation	s.o.	Conforme au programme de travail et budget	
		3. Nombre de membres du personnel d'IOE formés pour contribuer au développement de la méthodologie	3	4	
DMR 5	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	DMR 6	5. Nombre d'activités d'apprentissage clés organisées par IOE au sein du FIDA (synthèses et thèmes d'apprentissage du RARI inclus)	4	8	Synthèses d'évaluations, documents thématiques, archives d'IOE, Profils, Éclairages et lettres d'information
		6. Nombre d'activités d'apprentissage organisées dans les pays conjointement par IOE et les gouvernements	4	5	
		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 d'activités externes de savoir auxquelles a participé le personnel d'IOE 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	80%	100%	

<i>Objectifs d'IOE</i>	<i>Résultats de gestion de la division (DMR)<sup>a</sup></i>	<i>Indicateurs clés de performance</i>	<i>Valeur de référence (2011)</i>	<i>Cible (2015)</i>	<i>Moyens de vérification</i>
		publiés dans les trois mois qui suivent la date officielle d'achèvement de l'évaluation et diffusés			
	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	Archives d'IOE
		11. Nombre d'activités sur l'autoévaluation et le développement de la capacité d'évaluation auxquelles a participé le personnel d'IOE	2	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, de synthèses d'évaluations et d'évaluations d'impact	Selon le programme de travail 2011	1 RARI, 2 ENI, 5 EPP, 8 EvPP, 25-30 VRAP, 3 synthèses d'évaluations 1 évaluation de l'impact	Archives d'IOE
		13. Plafond budgétaire	< 0,9% du programme de prêts et dons du FIDA	< 0,9% du programme de prêts et dons 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%	

## Compte rendu des réalisations d'IOE à la fin juin 2015

Pour 2015, IOE rend compte de ses réalisations par rapport: i) aux activités prévues (tableau 1); et ii) à ses indicateurs clés de performance (ICP) (tableau 2). La version révisée du document qui sera soumise au Comité de l'évaluation en octobre 2015 présentera des données actualisées concernant l'état d'avancement des travaux au regard des activités prévues et des ICP. La mise à jour de ce tableau se poursuivra jusqu'à la présentation du programme de travail et budget définitif au Comité de l'évaluation, en novembre, et au Conseil d'administration, en décembre 2015.

Tableau 1  
**Compte rendu du déroulement des activités prévues (janvier-juin 2015)**

<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	Engagement du FIDA dans des États et des situations fragiles et touchés par un conflit	Achèvement en avril 2015	Achevée. Le rapport d'évaluation a été soumis pour examen au Comité de l'évaluation en mars 2015, puis soumis au Conseil d'administration en avril 2015.
	SAFP du FIDA	Démarrage en janvier 2015	Démarrée. Le document d'orientation a été examiné par le Comité de l'évaluation à sa quatre-vingt-septième session, en mars 2015, puis finalisé. L'évaluation est en cours.
2. Évaluations de programme de pays	Bangladesh	Achèvement en juillet 2015	Rédaction du rapport terminée. Un atelier-table ronde national a été organisé en juin à Dacca. Le rapport final sera soumis au Comité de l'évaluation en octobre 2015.
	Brésil	Démarrage en janvier 2015	Démarrée. Le document d'orientation est prêt et la mission préparatoire a été menée. Mission principale prévue pour juillet 2015 et atelier final en octobre.
	Éthiopie	Démarrage en janvier 2015	Démarrée. Mission principale achevée et atelier final en novembre.
	Gambie	Achèvement prévu en décembre 2015	Se déroule comme prévu. Mission principale achevée et atelier final en décembre.
	Inde	Démarrage en septembre 2015	Démarrée avant la date prévue. Document d'orientation finalisé et mission préparatoire conduite en juin. Mission principale prévue en septembre/octobre.
	Nigéria	Démarrage en mars 2015	Démarrée. Mission préparatoire tenue en juin et mission principale prévue pour septembre.
	Turquie	Démarrage en mars 2015	Démarrée. Le document d'orientation est prêt et la mission préparatoire a été menée. Mission principale en juillet.
	République-Unie de Tanzanie	Achèvement prévu en mars 2015	Achevée. Examinée par le Comité de l'évaluation à sa quatre-vingt-huitième session, en juin.
3. Validation de rapports d'achèvement de projet	Validation de tous les RAP disponibles durant l'année	Achèvement prévu en décembre 2015	Se déroule comme prévu.
4. Évaluations de la performance des projets	Environ huit EvPP	Achèvement prévu en décembre 2015	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>
5. Évaluations d'impact	Programme de développement en faveur des populations tribales de Jharkhand-Chattisgarh (Inde)	Achèvement prévu en juin 2015	Rédaction du rapport terminée et examen par le Comité de l'évaluation à sa quatre-vingt-huitième session, en juin. Deux activités d'apprentissage sur l'évaluation de l'impact du programme ont été organisées, le 11 juin à New Delhi et le 19 juin au siège du FIDA.
	Projet de pêche artisanale dans la zone du banc de Sofala, Mozambique	Démarrage prévu en juin 2015	Document d'orientation en cours de préparation
6. Collaboration avec les organes directeurs	13 <sup>e</sup> RARI	Achèvement prévu en décembre 2015	Se déroule comme prévu, y compris la préparation d'un document thématique spécial sur la viabilité des avantages. Le rapport final sera soumis au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration fin 2015.
	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	Achèvement prévu en décembre 2015	Se déroule comme prévu.
	Observations d'IOE sur le PRISMA	Achèvement prévu en septembre 2015	Achevé. Le PRISMA et les observations d'IOE ont été examinés par le Comité de l'évaluation en juin 2015. Il sera ensuite examiné par le Conseil d'administration en septembre 2015.
	Observations d'IOE sur le RIDE	Achèvement prévu en décembre 2015	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 2015.
	Observations d'IOE sur un certain nombre de politiques opérationnelles élaborées par la direction du FIDA et soumises 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	Achèvement prévu en décembre 2015	Observations d'IOE sur la nouvelle politique en matière de dons, présentées au Comité de l'évaluation en mars et au Conseil d'administration en avril. L'examen du rapport de synthèse sur les évaluations d'impact préparé par le FIDA a été reporté par la direction aux sessions d'avril 2016 du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration.
	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	Achèvement prévu en décembre 2015	Deux sessions formelles du Comité (mars et juin 2015). Un autre séminaire informel a été organisé le 24 juin pour examiner le projet de deuxième édition du Manuel de l'évaluation. Le Directeur d'IOE a pris part à la visite du Conseil d'administration au Maroc en juin 2015.
	Observations d'IOE sur les COSOP lorsque les EPP correspondantes sont disponibles	Achèvement prévu en décembre 2015	Sans objet à ce jour
7. Activités de communication et de gestion des savoirs	Synthèse d'évaluations sur le thème "Accès aux marchés, une perspective infrarégionale"	Achèvement prévu en juin 2015	Document d'orientation en cours de préparation
	Synthèse d'évaluations portant sur la gestion des ressources naturelles et de l'environnement	Achèvement prévu en décembre 2015	Document d'orientation en cours de préparation
	Synthèse d'évaluations portant sur les activités hors prêts dans le domaine de la coopération Sud-	Achèvement prévu en décembre 2015	Document d'orientation préparé

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i>	<i>État d'avancement</i>
	Sud		
	Rapports d'évaluation, Profils, Éclairages, site web d'IOE, etc.	Janvier-décembre 2015	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 2015	Ateliers d'apprentissage sur l'EPP tenus en janvier en République-Unie de Tanzanie et en juin au Bangladesh. Plusieurs autres ateliers de ce type sont prévus au second semestre de 2015 (voir la section sur les EPP <i>supra</i> ). Deux activités d'apprentissage sur l'évaluation de l'impact du JCTDP ont été organisées, le 11 juin à New Delhi et le 19 juin au siège du FIDA.
	Activités réalisées à l'occasion de l'Année internationale de l'évaluation	Janvier-décembre 2015	Se déroule comme prévu. Organisation d'un événement conjoint avec les unités d'évaluation des organismes basés à Rome sur l'évaluabilité de l'objectif de développement durable numéro 2 en novembre 2015. Préparation d'une brochure sur l'évolution de la fonction d'évaluation au FIDA depuis sa création.
	Participation à un certain nombre de plateformes externes de transmission des savoirs, comme des activités d'apprentissage ou des réunions de groupes d'évaluation	Janvier-décembre 2015	Se déroule comme prévu.
	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 des EGPP	Janvier-décembre 2015	Se déroule comme prévu.
8. Partenariats	Partenariats avec l'ECG, le GNUE et la DDC	Janvier-décembre 2015	Se déroule comme prévu. Participation à l'assemblée générale annuelle du GNUE en mars, où IOE a présenté des exposés sur l'évaluation de l'innovation et de la reproduction à plus grande échelle, et sur les activités de communication et de diffusion. IOE a également participé à la réunion de l'ECG tenue en juin.
	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-décembre 2015	Examen par les pairs de l'évaluation: i) de l'augmentation générale du capital; et ii) des engagements du Fonds africain de développement, pour le Département de l'évaluation indépendante du développement de la Banque africaine de développement (BAfD) Examen par les pairs de plusieurs rapports d'évaluation finale du Fonds pour l'environnement mondial, pour la Division environnement et climat du FIDA
	Mise en œuvre de la déclaration commune visant à renforcer la collaboration en matière d'évaluation émise par la FAO, le FIDA, le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI) et le PAM	Janvier-décembre 2015	Se déroule comme prévu.
9. Méthodologie	Deuxième édition du Manuel de l'évaluation	Achèvement en avril 2015	Projet de rapport préparé et examiné lors d'un séminaire informel du Comité de l'évaluation, le 24 juin. Le document final sera examiné par le Comité de l'évaluation avant la fin de 2015.
	Contribution au débat interne et externe sur les	Janvier-décembre 2015	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>
	évaluations d'impact		
	Mise au point et application du nouvel accord relatif à l'harmonisation	Janvier-décembre 2015	À élaborer après finalisation de la deuxième édition du Manuel de l'évaluation
	Formation du personnel et des consultants d'IOE (deuxième édition du Manuel de l'évaluation)	Janvier-décembre 2015	Se déroule comme prévu.
10. Développement de la capacité d'évaluation (DCE)	Activités de DCE dans le cadre du processus d'évaluation ordinaire	Janvier-décembre 2015	Série d'activités pilotes lancées en Chine et en Éthiopie
	Organisation, dans les pays partenaires, d'ateliers sur la méthodologie et les processus d'évaluation (en fonction des demandes)	Janvier-décembre 2015	Voir page 2 du tableau 2
	Mise en œuvre de la déclaration d'intention avec la République populaire de Chine sur le DCE dans ce pays	Janvier-décembre 2015	EvPP sur le Programme de protection de l'environnement et de réduction de la pauvreté dans le Ningxia et le Shanxi. Mission principale achevée. Exposé sur la méthodologie de l'évaluation présenté au Programme international de Shanghai pour la formation à l'évaluation des activités de développement (SHIPDET)

## Compte rendu des résultats au regard des indicateurs clés de performance d'IOE (de janvier à juin 2015)

Établi à partir du Cadre de mesure des résultats d'IOE pour 2015, le tableau ci-dessous donne un aperçu des réalisations d'IOE au premier semestre 2015 au regard des ICP arrêtés d'un commun accord avec le Conseil d'administration.

Tableau 2

### Compte rendu des résultats au regard des indicateurs clés de performance d'IOE (de janvier à juin 2015)

Objectifs stratégiques	Résultats de gestion de la division (DMR)	Indicateurs clés de performance	Résultats	Description	Cible
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. Taux d'adoption des recommandations formulées dans les ENI, les ESPP et les EvPP	120	Objectif dépassé: taux d'adoption de 94%	90%
	DMR 2: EPP fournissant les éléments concrets qui permettent l'amélioration des COSOP axés sur les résultats		recommandations adoptées sur 128		
	DMR 3: évaluations de projet contribuant à améliorer les opérations bénéficiant de l'appui du FIDA				
		2. Taux d'exécution des principales activités d'évaluation	En bonne voie		Conforme au programme de travail et budget de 2015
	DMR 4: perfectionnement de la méthodologie	3. Nombre de membres du personnel d'IOE formés pour contribuer au perfectionnement de la méthodologie	2	Programme international de formation en évaluation du développement (PIFED) et plusieurs autres programmes sur la parité hommes-femmes et la collecte des résultats	4 agents

Objectifs stratégiques	Résultats de gestion de la division (DMR)	Indicateurs clés de performance	Résultats	Description	Cible
	DMR 5: travaux en rapport avec les organes directeurs du FIDA	4. Nombre de sessions ordinaires du Comité de l'évaluation organisées conformément au mandat dudit Comité	2	Deux sessions officielles (mars et juin)	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	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 (synthèses et thèmes d'apprentissage du RARI inclus)	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Événement de partage des savoirs sur l'apprentissage et les résultats dans les opérations de la Banque mondiale: Comment la Banque apprend</li> <li>• Atelier interne: ENI sur l'engagement du FIDA dans des États et des situations fragiles et touchés par un conflit</li> <li>• Atelier d'IOE sur les premières conclusions de la synthèse d'évaluations sur l'engagement du FIDA aux côtés des peuples autochtones</li> <li>• Activité interne d'apprentissage sur l'évaluation de l'impact du JCTDP</li> <li>• Activité interne d'apprentissage sur le rapport de synthèse d'évaluations sur le développement pastoral</li> </ul>	8
		6. Nombre d'activités d'apprentissage organisées dans les pays conjointement par IOE et les gouvernements	3	Ateliers sur l'EPP organisés: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Janvier – République-Unie de Tanzanie</li> <li>• Juin – Bangladesh</li> <li>• Juin – Activité d'apprentissage: lancement de l'EPP sur l'Inde et présentation du rapport d'évaluation de l'impact du JCTDP</li> </ul>	5
	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	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deuxième Forum mondial des peuples autochtones</li> <li>• Concertation sur les politiques au niveau national</li> <li>• Système d'autoévaluation avec les conseillers de portefeuille</li> <li>• Rôle du FIDA dans "Food for All: International Institutions and the Transformation of Agriculture"</li> </ul>	5
		8. Nombre d'activités externes de savoir auxquelles a participé le personnel d'IOE afin de partager les enseignements tirés de	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quatrième Conférence du Red de Seguimiento, evaluación y sistematización de América Latina y el Caribe (ReLAC)</li> <li>• Assemblée générale annuelle du GNUE (mars)</li> <li>• Assemblée de printemps de l'ECG (juin)</li> </ul>	5

<i>Objectifs stratégiques</i>	<i>Résultats de gestion de la division (DMR)</i>	<i>Indicateurs clés de performance</i>	<i>Résultats</i>	<i>Description</i>	<i>Cible</i>
		l'évaluation			
		9. Nombre de produits de gestion des savoirs publiés dans les trois mois qui suivent la date officielle d'achèvement de l'évaluation et diffusés		IOE a publié et diffusé au sein du FIDA et à l'extérieur un total de 6 rapports d'évaluation, 8 Profils et Éclairages, 3 communiqués de presse, 1 compte rendu d'ENI, 4 infographies, 2 bulletins trimestriels d'information, 7 vidéos et 2 entretiens filmés en vidéo (Gambie et Inde). La préparation de la brochure sur l'évolution de la fonction d'évaluation indépendante au FIDA est en cours.	100%
	DMR 8: développement de la capacité d'évaluation dans les pays partenaires	10. Nombre de pays ayant une capacité d'évaluation			
		11. Nombre d'activités suivies par le personnel d'IOE en rapport avec l'auto-évaluation et le développement de la capacité d'évaluation	2	Chine, Éthiopie	1

# Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2016 et plan indicatif pour 2017-2018

Tableau 1  
Programme de travail d'IOE proposé pour 2016, par catégorie d'activités

Catégorie d'activités	Activités proposées pour 2016	Date de démarrage	Date d'exécution prévue	Calendrier prévisionnel de livraison <sup>a</sup>				
				Janv.-mars 2016	Avril-juin 2016	Juill.-sept. 2016	Oct.-déc. 2016	2017
1. Évaluations au niveau de l'institution	Le processus de décentralisation du FIDA	Janvier 2016	Décembre 2016					X
2. Évaluations de la stratégie et du programme de pays	Égypte	Janvier 2016	Décembre 2016				X	
	République démocratique du Congo	Janvier 2016	Décembre 2016				X	
	Inde	Avril 2015	Avril 2016		X			
	Mozambique	Janvier 2016	Décembre 2016				X	
	Nigéria	Janvier 2015	Mars 2016		X			
	Nicaragua	Janvier 2016	Décembre 2016				X	
	Philippines	Janvier 2016	Décembre 2016				X	
3. Validations de rapports d'achèvement de projet	Validation de tous les RAP disponibles durant l'année	Janvier 2016	Décembre 2016	X	X	X	X	
4. Synthèse d'évaluations	Reproduction à plus grande échelle, contribution du FIDA à l'élaboration des politiques au niveau national	Janvier 2016	Décembre 2016				X	
5. Évaluations de la performance des projets	10 EvPP	Janvier 2016	Décembre 2016			X	X	
6. Évaluations d'impact	Mozambique (2015)	Juillet 2015	Juin 2016			X		
	Une nouvelle évaluation (projet à déterminer)	Juillet 2016	Juin 2017					
7. Collaboration avec les organes directeurs	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	Janvier 2016	Décembre 2016			X	X	
	15 <sup>e</sup> RARI	Janvier 2016	Septembre 2016			X		

Catégorie d'activités	Activités proposées pour 2016	Date de démarrage	Date d'exécution prévue	Calendrier prévisionnel de livraison <sup>a</sup>					2017
				Janv.-mars 2016	Avril-juin 2016	Juill.-sept. 2016	Oct.-déc. 2016		
	Observations d'IOE sur le PRISMA	Juin 2016	Septembre 2016			X			
	Observations d'IOE sur le RIDE	Octobre 2016	Décembre 2016			X	X		
	Observations d'IOE sur la stratégie du FIDA relative aux situations fragiles et sur le rapport de synthèse établi par la direction du FIDA sur l'initiative d'évaluation de l'impact de FIDA9	Janvier 2016	Décembre 2016		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 2016 du Conseil d'administration.	Janvier 2016	Décembre 2016	X	X	X	X		
	Observations d'IOE sur les COSOP lorsque les ESPP correspondantes sont disponibles	Janvier 2016	Décembre 2016		X	X	X		
8. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, Profils, Éclairages, site web, etc.	Janvier 2016	Décembre 2016	X	X	X	X		
	Organisation d'ateliers d'apprentissage dans les pays à l'occasion des ESPP, ainsi que d'activités d'apprentissage au FIDA	Janvier 2016	Décembre 2016	X	X	X	X		
	Participation et partage de savoirs dans un certain nombre de plateformes externes, comme des activités d'apprentissage ou des réunions de groupes d'évaluation	Janvier 2016	Décembre 2016	X	X	X	X		
	Réunions trimestrielles entre IOE et le Bureau du Président et du Vice-Président (OPV)	Janvier 2016	Décembre 2016	X	X	X	X		
	Participation à toutes les réunions de l'OSC consacrées aux politiques et stratégies institutionnelles, aux COSOP et à certains projets évalués par IOE. Participation aux réunions d'OMC et de l'équipe de direction du FIDA, ainsi qu'à certaines réunions des EGPP.	Janvier 2016	Décembre 2016	X	X	X	X		
9. Partenariats	Partenariats avec l'ECG, le GNUE et la DDC	Janvier 2016	Décembre 2016	X	X	X	X		
	Assurance qualité de l'évaluation externe du CSA. 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 2016	Décembre 2016	X	X	X	X		
	Mise en œuvre 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 2016	Décembre 2016	X	X	X	X		
10. Méthodologie	Formation (deuxième édition du Manuel de l'évaluation)	Janvier 2016	Juin 2016	X	X				

Catégorie d'activités	Activités proposées pour 2016	Date de démarrage	Date d'exécution prévue	Calendrier prévisionnel de livraison <sup>a</sup>				
				Janv.-mars 2016	Avril-juin 2016	Juill.-sept. 2016	Oct.-déc. 2016	2017
	Contribution au débat interne et externe sur les évaluations d'impact	Janvier 2016	Décembre 2016	X	X	X	X	
11. DCE	Activités de DCE dans le cadre du processus d'évaluation ordinaire	Janvier 2016	Décembre 2016	X	X	X	X	
	Organisation dans les pays partenaires d'ateliers sur la méthodologie et les processus d'évaluation (en fonction des demandes)	Janvier 2016	Décembre 2016	X	X	X	X	
	Mise en œuvre de la déclaration d'intention avec la République populaire de Chine sur le DCE dans ce pays	Janvier 2016	Décembre 2016	X	X	X	X	

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

Tableau 2  
Plan indicatif d'IOE proposé pour 2017-2018, par catégorie d'activités<sup>18</sup>

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Plan indicatif pour 2017-2018</i>	<i>Année</i>
1. Évaluations au niveau de l'institution	Approche et résultats du FIDA en matière de concertation sur les politiques	2017-2018
	Efforts déployés par le FIDA pour procéder à des évaluations d'impact	2017-2018
	Évaluation conjointe avec la FAO et le PAM portant sur le CSA remanié	2017-2018
2. Évaluations de la stratégie et du programme de pays	NEN	2017-2018
	Cameroun	2017
	Pakistan	2017
	Guatemala	2017
	Petits États insulaires en développement de l'océan Indien	2017-2018
3. Validations de rapports d'achèvement de projet	Validation de tous les RAP disponibles durant l'année	2017-2018
4. Évaluations de la performance des projets	Environ 10 EvPP par an	2017-2018
5. Évaluations d'impact	Une par an (projet à déterminer)	2017-2018
6. Collaboration avec les organes directeurs	14 <sup>e</sup> et 15 <sup>e</sup> RARI	2017-2018
	Examen de l'exécution du programme de travail axé sur les résultats pour 2017 et du plan indicatif pour 2018-2019	2017
	Préparation du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2018 et du plan indicatif pour 2019-2020	2018
	Observations d'IOE sur le PRISMA	2017-2018
	Observations d'IOE sur le RIDE	2017-2018
	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	2017-2018
	Participation à toutes les sessions du Comité de l'évaluation, conformément au mandat et au règlement intérieur révisés de celui-ci. Participation aux sessions du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs. Participation à la visite de pays annuelle du Conseil d'administration.	2017-2018
	Observations d'IOE sur les COSOP lorsque les ESPP correspondantes sont disponibles	2017-2018
7. Activités de communication et de	Rapports d'évaluation, Profils, Éclairages, site web, etc.	2017-2018

<sup>18</sup> Les thèmes et le nombre d'ENI, d'ESPP et de rapports de synthèse d'évaluations sont donnés à titre indicatif, et les priorités et le nombre effectifs d'évaluations à entreprendre en 2017 et en 2018 seront arrêtés en 2016.

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Plan indicatif pour 2017-2018</i>	<i>Année</i>
gestion des savoirs	Synthèse d'évaluations portant sur les pêcheries et l'aquaculture	2017
	Synthèse d'évaluations portant sur les envois de fonds	2017
	Synthèse d'évaluations	2017
	Synthèse d'évaluations	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, ainsi qu'à certaines réunions des EGPP.	2017-2018
8. Partenariats	Partenariats avec l'ECG, le GNUE et la DDC	2017-2018
	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	2017-2018
9. Méthodologie	Contribution au débat interne et externe sur les évaluations d'impact	2017-2018
	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	2017-2018
10. DCE	Mise en œuvre d'activités liées au développement de la capacité d'évaluation dans les pays partenaires	2017-2018

## Effectifs d'IOE pour 2016

Effectifs 2011	Effectifs 2012	Effectifs 2013	Effectifs 2014	Effectifs 2015	2016		
					Cadre organique	Services généraux	Total
19,5	19,5	18,5	18,5	19	13	6	19

### Catégorie de personnel

Catégorie	2015	2016
Directeur	1	1
Directeur adjoint	1	1
Fonctionnaires principaux chargés de l'évaluation	2	3*
Fonctionnaires chargés de l'évaluation	7	6
Analyste de recherche en évaluation	1	1
Responsable de la communication et des données d'évaluation	1	1
<b>Total, personnel du cadre organique</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
Assistant administratif	1	1
Assistant du Directeur	1	1
Assistant du Directeur adjoint	1	1
Assistants d'évaluation	3	3
<b>Total, personnel des services généraux</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
<b>Total général</b>	<b>19</b>	<b>19</b>

\* Outre les trois P-5, détachement d'un fonctionnaire principal chargé de l'évaluation de la DDC à IOE de mai 2014 à mai 2016, sans incidence sur les dépenses de personnel d'IOE.

### Effectif des services généraux d'IOE

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (proposition)
9,5	8,5	8,5	8	8	8	6	6	6	6

# Projet de budget d'IOE pour 2016

Tableau 1  
**Projet de budget d'IOE pour 2016**  
 (en USD)

<i>Travaux d'évaluation</i>	<i>Budget 2012</i>	<i>Budget 2013</i>	<i>Budget 2014</i>	<i>Budget 2015 (1)</i>	<i>Budget proposé pour 2016</i>		
					<i>Variation en termes réels</i> (2)	<i>Hausse/baisse des prix</i> (3)	<i>Budget total pour 2016</i> (4)=(1)+(2)-(3)
Dépenses hors personnel	2 289 474	2 346 711	2 395 992	2 455 892	35 628		2 491 520
Dépenses de personnel	3 734 530	3 667 268	3 586 690	3 614 041	0	(457 599)	3 156 442
<b>Total</b>	6 024 004	6 013 979	5 982 682	6 069 933	35 628	(457 599)	5 647 962

Tableau 2

**Budget hors personnel d'IOE proposé pour 2016 – ventilation par catégorie de dépenses**

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Nombre en valeur absolue</i>	<i>Nombre en fonction de la part des travaux d'évaluation à réaliser<sup>a</sup></i>	<i>Coûts unitaires standard<sup>b</sup> (en USD)</i>	<i>Dépenses hors personnel proposées pour 2015 (en 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	310 000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ENI sur le SAFP</li> <li>• ENI sur la décentralisation</li> </ul>		0,2		
Évaluations de la stratégie et du programme de pays	7	5,3	Coût variant en fonction de la taille du portefeuille, de la taille du pays, des frais de voyage et des données disponibles pour l'évaluation: 225 000-305 000	1 070 000
Validation des RAP	Une trentaine	Une trentaine	-	50 000
Évaluations de la performance des projets	Une dizaine	Une dizaine	30 000-40 000	315 000
Évaluations d'impact	1		200 000-300 000	200 000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Report 2015</li> <li>• 1 évaluation d'impact (projet à déterminer)</li> </ul>		0,7		
Synthèses d'évaluations	2	2	40 000-65 000	110 000
Activités de communication, diffusion des évaluations, partage des savoirs et partenariats	-	-		200 000
Développement de la capacité d'évaluation, formation (y compris formation à la deuxième édition du Manuel de l'évaluation) et autres coûts	-	-		141 520
<b>Total</b>				<b>2 491 520</b>

<sup>a</sup> 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 2016 pour ce type d'activités d'évaluation.

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

Tableau 3

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

(en USD)

<i>Objectifs d'IOE</i>	<i>DMR d'IOE</i>	<i>Budget proposé (personnel et hors personnel)</i>	<i>Pourcentage du budget total proposé</i>
Objectif stratégique 1: générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de renforcer l'obligation de rendre compte des résultats	DMR 1: amélioration des politiques et processus institutionnels grâce aux évaluations indépendantes	670 917	12
	DMR 2: amélioration des stratégies de pays et COSOP grâce aux évaluations au niveau des pays	2 018 549	36
	DMR 3: traitement des problèmes systémiques et des lacunes dans les savoirs au FIDA	495 207	10
	DMR 4: amélioration des opérations du FIDA grâce aux évaluations de projet indépendantes	836 203	13
<b>Total objectif stratégique 1</b>		<b>4 020 876</b>	<b>71</b>
Objectif stratégique 2: encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et une culture d'amélioration des résultats pour une efficacité renforcée en matière de développement	DMR 5: mise en œuvre du Manuel de l'évaluation et application pilote des nouveaux produits et méthodes d'évaluation	466 611	9
	DMR 6: renforcement et développement de la connaissance des enseignements tirés de l'évaluation et de la qualité des produits	557 892	10
	DMR 7: développement de la capacité d'évaluation dans les pays partenaires	297 560	5
<b>Total objectif stratégique 2</b>		<b>1 322 063</b>	<b>24</b>
<b>Objectifs stratégiques 1 et 2</b>	DMR 8: efficacité de la fonction d'évaluation indépendante	305 023	5
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>		<b>5 647 962</b>	<b>100</b>

## Grille d'aide à la sélection d'IOE

Tableau 1

### Critères de sélection des évaluations à inclure dans le programme de travail d'IOE et ordre de priorité

Évaluations au niveau de l'institution (ENI)	Évaluations de la stratégie et du programme de pays (ESPP)	Rapports de synthèse d'évaluations	Évaluations de la performance des projets (EvPP)	Évaluations d'impact
<p>1. <b>Priorité stratégique.</b> L'évaluation est conforme aux priorités stratégiques du FIDA et aux engagements souscrits lors de la reconstitution.</p> <p>2. <b>Obligation de rendre compte.</b> Le thème choisi contribue à renforcer l'obligation pour le FIDA de rendre compte de ses résultats.</p> <p>3. <b>Lacunes dans les savoirs.</b> L'ENI contribue à combler des lacunes critiques dans les savoirs au FIDA.</p> <p>4. <b>Disponibilité en temps utile.</b> Les résultats de l'évaluation enrichissent en temps utile les politiques, stratégies et processus institutionnels.</p> <p>5. <b>Risques institutionnels.</b> L'évaluation contribue à réduire au minimum les risques critiques pour l'institution.</p>	<p>1. <b>Liaison avec le COSOP.</b> Les résultats enrichissent l'élaboration de la <b>stratégie de pays ou du COSOP.</b></p> <p>2. <b>Couverture:</b></p> <p>a) Couverture régionale et nationale de l'ESPP</p> <p>b) Taille du portefeuille en termes d'investissement total et de nombre d'opérations</p> <p>c) Classement CSD (rouge, orange, vert)</p> <p>d) Conditions de prêt (ordinaires, mixtes et particulièrement favorables)</p>	<p>1. <b>Données d'évaluation.</b> Disponibilité d'un volume suffisant de données d'évaluation auprès d'IOE et des fonctions d'évaluation dans d'autres organismes de développement</p> <p>2. <b>Lacunes dans les savoirs.</b> La synthèse d'évaluations contribue à combler des lacunes critiques dans les savoirs au FIDA.</p> <p>3. <b>Priorité stratégique.</b> La synthèse est conforme aux priorités stratégiques du FIDA et aux engagements souscrits lors de la reconstitution.</p> <p>4. <b>Disponibilité en temps utile.</b> La synthèse enrichit en temps utile les politiques, stratégies et processus institutionnels.</p> <p>5. <b>Composante.</b> La synthèse constitue une composante constitutive d'autres produits d'IOE.</p>	<p>1. <b>Disponibilité du RAP.</b> L'EvPP n'est réalisée que lorsque le <b>RAP</b> est disponible.</p> <p>2. <b>Couverture géographique.</b> Les EvPP sont sélectionnées de manière à assurer un équilibre régional au sein du programme d'évaluation d'IOE.</p> <p>3. <b>Composante.</b> La priorité est accordée aux EvPP dont les conclusions pourront être utilisées dans les ESPP, les ENI ou les rapports de synthèse d'évaluations.</p> <p>4. <b>Lacunes d'information.</b> Le RAP n'analyse pas suffisamment la performance et les résultats du projet.</p> <p>5. <b>Incohérences.</b> Les notes attribuées par le RAP sont en contradiction avec la narration.</p> <p>6. <b>Approches innovantes.</b> Le projet comprend des approches innovantes qui méritent une analyse et une documentation plus approfondies.</p> <p>7. <b>Enseignements à tirer de l'EvPP.</b> Nécessité de recueillir des éléments concrets sur les raisons du succès.</p>	<p>1. <b>Première évaluation.</b> La direction du FIDA n'a conduit aucune évaluation de la même opération.</p> <p>2. <b>Enseignements à tirer de l'évaluation de l'impact.</b> Nécessité de recueillir des éléments concrets sur ce qui fonctionne dans un certain contexte.</p> <p>3. <b>Composante.</b> La priorité est accordée aux évaluations d'impact dont les conclusions pourront être utilisées dans les ESPP, les ENI ou les rapports de synthèse d'évaluations.</p> <p>4. <b>Date d'achèvement.</b> L'évaluation de l'impact est réalisée dans les trois années qui suivent la date d'achèvement.</p> <p>5. <b>Données de référence.</b> Pour déterminer la méthodologie à appliquer dans l'évaluation, il est essentiel de disposer de données de référence utilisables.</p> <p>6. <b>Lacunes d'information.</b> Le RAP n'analyse pas suffisamment l'efficacité et l'impact de certaines interventions.</p> <p>7. <b>Approches innovantes.</b> Le projet comprend des approches innovantes qui méritent une analyse et une documentation plus approfondies.</p>