

Cote du document: EB 2015/116/R.2  
Point de l'ordre du jour: 3  
Date: 25 novembre 2015  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Programme de travail et budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2016; programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2016 et plan indicatif pour 2017-2018 d'IOE; et rapports de situation sur l'Initiative PPTTE et le SAFFP

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

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

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

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

Oscar A. Garcia  
Directeur  
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 seizième session  
Rome, 16-17 décembre 2015

---

Pour: Approbation

## Table des matières

Sigles et acronymes	iii
Résumé	iv
Recommandation pour approbation	1
Première partie – Programme de travail et budgets ordinaire et d’investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2016	1
I. Contexte	1
II. Prise en considération de la problématique hommes-femmes dans les prêts et le budget du FIDA	3
III. Point sur la situation actuelle	4
A. Informations actualisées sur le programme de prêts et dons 2015	4
B. Exécution du budget ordinaire net en 2014 et en 2015	5
C. Report de fonds de 2014	6
D. Exercice de planification stratégique pour le personnel pour 2016	6
IV. Programme de travail pour 2016	7
V. Budget ordinaire net proposé pour 2016	10
A. Introduction	10
B. Processus budgétaire	10
C. Hypothèses	10
D. Niveau d’effectifs proposé pour 2016	11
E. Facteurs de coût pour l’exercice 2016	13
F. Budget ordinaire net proposé pour 2016	15
G. Budget brut proposé pour 2016	19
H. Budget d’investissement pour 2016	21
Deuxième partie – 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	23
I. Introduction	23
II. Point sur la situation actuelle	24
A. Faits marquants de l’année 2015	24
B. Utilisation du budget	26
C. Utilisation des crédits reportés de l’exercice 2014	28
III. Objectifs stratégiques d’IOE	28
IV. Programme de travail 2016	29
V. Enveloppe de ressources pour 2016	34
A. Ressources en personnel	34
B. Projet de budget	34

Troisième partie: Rapport de situation sur l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés pour 2015	39
I. Introduction	39
II. État d'avancement de la mise en œuvre de l'Initiative PPTE	39
III. Coût total de l'Initiative PPTE à la charge du FIDA	39
IV. Engagements du FIDA à ce jour	39
V. Allègements de dette accordés	39
VI. Financement des allègements de dette	40

Quatrième partie – Rapport de situation sur la mise en œuvre du Système d'allocation fondé sur la performance	42
I. Application du SAFF en 2015	42
II. Mise à jour des notes de pays pour 2015 et allocations par pays pour 2016-2018	42
Cinquième partie – Recommandations	43
Pièce jointe – Projet de résolution	44

#### Annexes

I. Mesures et propositions de l'ENI-E	45
II. Nombre indicatif de projets par pays en 2016	48
III. Répartition du budget ordinaire par groupe de résultats et par département – montants effectifs en 2014 comparés aux montants inscrits au budget	49
IV. Répartition du budget ordinaire, par groupe de résultats et par département – montants inscrits au budget 2015 comparés aux montants prévus	50
V. Répartition du budget ordinaire, par groupe de résultats et par département – budget 2015 comparé au budget proposé pour 2016	51
VI. Répartition du budget ordinaire, par catégorie de dépenses et par département – budget 2015 comparé au budget proposé pour 2016	52
VII. Niveau indicatif des effectifs de 2016 – budget ordinaire seulement	53
VIII. Répartition indicative des effectifs en 2016, par département et par classe	54
IX. Dépenses de personnel	55
X. Budget d'investissement (hors ENI-E), 2008-2015	56
XI. Allocation des fonds reportés	57
XII. Estimation des charges directes sur le revenu des placements	58
XIII. Cadre de mesure des résultats d'IOE pour 2016-2018	59
XIV. Cadre de mesure des résultats d'IOE pour 2015	61
XV. Compte rendu des réalisations d'IOE au 15 octobre 2015	63
XVI. Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2016 et plan indicatif pour 2017-2018	70
XVII. Effectifs d'IOE pour 2016	75
XVIII. Projet de budget d'IOE pour 2016	76
XIX. Grille d'aide à la sélection d'IOE	79

## Sigles et acronymes

ASAP	Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne
CGIAR	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
CMR	Cadre de mesure des résultats
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CSA	Comité de la sécurité alimentaire mondiale
CSD	Département des services institutionnels
CSSG	Groupe d'appui aux services institutionnels
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
ENI-E	Évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance
EPP	Évaluation du programme de pays
ESPP	Évaluation de la stratégie et du programme de pays
ETP	Équivalent temps plein
EvPP	Évaluation de la performance des projets
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA9	Neuvième reconstitution des ressources du FIDA
FIDA10	Dixième reconstitution des ressources du FIDA
FOD	Département des opérations financières
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
GRIPS	Système de projets d'investissement et de dons
HRD	Division des ressources humaines
ICP	Indicateur clé de performance
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
MOSS	Normes minimales de sécurité opérationnelle
OMC	Comité de gestion des opérations
OPV	Bureau du Président et du Vice-Président
OSC	Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques
PMD	Département gestion des programmes
PMT	Plan à moyen terme
PRISMA	Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction
PRM	Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources
PTA	Division des politiques et du conseil technique
QAG	Groupe assurance qualité
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
SKD	Département de la stratégie et des savoirs
TIC	Technologies de l'information et des communications
VRAP	Validation de rapports d'achèvement de projet
WIGSI	Augmentation normale d'échelon à l'intérieur d'un grade

## 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. Au 16 août 2015, le montant total des annonces de contribution au titre de FIDA10 s'élevait à 1,15 milliard d'USD, chiffre jamais atteint à ce jour pour les contributions de base au cours des cycles de reconstitution. Ce montant, toutefois, n'atteint pas les 85% du niveau ciblé, soit 1,44 milliard d'USD. Le montant ciblé pour FIDA10 a par conséquent été révisé et devrait atteindre 1,35 milliard d'USD. Le FIDA devra donc, pour parvenir à un programme de prêts et dons d'au moins 3 milliards d'USD au cours de la période de FIDA10, avoir accès à d'autres fonds par l'intermédiaire d'autres sources de financement. De plus, dans le cadre des consultations relatives à la reconstitution, le Fonds a été chargé d'entreprendre plusieurs activités visant à renforcer ses opérations et à 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'accroître son efficacité et d'améliorer 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 équivalant 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. Prenant pour base les projections actuelles, le volume visé pour le programme de prêts et dons au cours de la première année a été fixé à un niveau légèrement inférieur à la moyenne de la période de FIDA10 afin de refléter la réalité des conditions sur le terrain.
3. Le Fonds poursuivra ses efforts pour mobiliser des ressources supplémentaires 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 pour 2016. Le programme de base pour 2016, de 900 millions d'USD, sera multiplié par 1,2 de manière à atteindre un programme de travail total de 1,98 milliard d'USD.
4. Quelque 31 nouveaux projets et programmes, ainsi qu'un financement supplémentaire pour cinq prêts et dons en vigueur, sont actuellement en cours de préparation et 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). Le FIDA compte honorer l'engagement qu'il a pris d'allouer 40%-50% de ses financements à l'Afrique subsaharienne pour la période 2016-2018. Pour 2016, le nombre de dons, guichet mondial/régional et guichet-pays confondus, est estimé entre 40 et 50, pour un montant total de 50 millions d'USD à 60 millions d'USD.
5. Afin d'honorer les engagements pris au titre de FIDA10, un plan à moyen terme (PMT) à horizon mobile pour la période 2016-2018 a été établi afin de traduire en actions les objectifs stratégiques inscrits dans le cadre stratégique à plus long terme (2016-2025) à l'échelle du FIDA, qui détermine le mandat du Fonds. Au cours de la période couverte par le PMT, l'accent sera mis sur les aspects suivants: i) reproduire à plus grande échelle les interventions du programme afin d'en accroître l'impact sur la réduction de la pauvreté rurale; ii) consolider sa capacité institutionnelle à atteindre effectivement les objectifs fixés au niveau des programmes et des politiques; et iii) accentuer sa décentralisation. Le budget annuel axé sur les résultats pour 2016 vise essentiellement à répondre aux besoins en termes de ressources nécessaires pour atteindre les résultats et exécuter les

- activités associées au cours de la première année de la période couverte par le PMT. Le FIDA veillera à ce que l'allocation des ressources soit conforme aux priorités du PMT, tout en poursuivant la dynamique du Fonds dans le sens d'une efficacité accrue. Les grandes lignes des objectifs stratégiques et du PMT sont exposés dans ce document.
6. Le FIDA apportera un soutien plus systématique et décentralisé aux grands programmes agricoles au niveau des 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. Comme lors des années précédentes, le portefeuille de prêts du FIDA (en valeur) et la fraction du budget ordinaire consacrée aux activités en rapport avec la problématique hommes-femmes sont également présentés dans ce document.
  7. Depuis la présentation de l'aperçu général, en septembre 2015, la direction a procédé à un réexamen de chacune des composantes de ses dépenses et des hypothèses sous-jacentes comme exigence pour la préparation du projet définitif de budget. Les présentations budgétaires détaillées des départements et des bureaux ont été examinées minutieusement. Le présent document contient aussi une actualisation des projets d'investissement au titre du Plan d'action consolidé du FIDA pour l'amélioration de son efficacité opérationnelle et institutionnelle. Les hypothèses relatives au taux de change et à l'inflation ont été ajustées, conformément à la nouvelle méthodologie entrée en application au cours de l'année 2015. La direction a tenu compte des réactions du Comité d'audit et du Conseil d'administration à propos de l'aperçu général.
  8. Pour la préparation du projet définitif de budget pour 2016, les propositions budgétaires détaillées des départements et bureaux ont été ajustées pour tenir compte du taux de change EUR/USD et de la hausse des prix, en tant que de besoin. Le taux de change utilisé est, au 1<sup>er</sup> septembre, de 0,877 EUR pour 1 USD, sur la base de la méthode adoptée par la direction en la matière. Les coûts standard du personnel ont également été révisés sur la base du nouveau taux de change.
  9. Les principaux facteurs de coût déterminant les allocations budgétaires définitives pour 2016 comprennent les dépenses de fonctionnement suivantes: 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 de fonctionnement afférentes aux budgets d'investissement; et v) les facteurs de hausse des prix.
  10. Le budget ordinaire net proposé pour 2016 s'élève à 146,71 millions d'USD, ce qui représente une diminution nominale de 3,2% par rapport à 2015. L'accroissement réel est estimé à environ 1,7%, principalement du fait des coûts supplémentaires imputables à l'augmentation des effectifs du personnel en équivalents temps plein, à l'absorption des postes de base actuellement financés par des sources ad hoc, à la décentralisation et aux amortissements. La baisse des prix de 4,9%, en termes nets, est imputable à l'inflation et aux hausses de prix corrigées des nouvelles hypothèses de taux de change.
  11. Le budget brut pour 2016 se monte à 151,31 millions d'USD, ce qui comprend les ressources utilisées pour gérer les opérations financées par les fonds supplémentaires (ASAP, Fonds fiduciaire espagnol et Union européenne), à hauteur de 4,6 millions d'USD (en sus des 146,71 millions d'USD). Ce montant 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 146,71 millions d'USD.

12. Le budget d'investissement 2016 proposé s'élève à 2,4 millions d'USD. Il reste à finaliser les projets à retenir et les coûts d'équipement correspondants. Comme en 2015, la priorité sera accordée à l'exécution des projets d'investissement au titre du Plan d'action consolidé du FIDA pour l'amélioration de son efficacité opérationnelle et institutionnelle et à l'achèvement des budgets d'investissement déjà approuvés au cours des années précédentes, avant d'entreprendre de nouvelles grandes initiatives d'investissement.
13. Le tableau 1 présente la répartition par groupe du projet de budget ordinaire net total pour 2016.

Tableau 1

**Élaboration du budget axé sur les résultats au FIDA – tableau indicatif des résultats et processus et des enveloppes budgétaires proposées pour 2016<sup>a</sup>**

<i>Groupe</i>	<i>Effet</i>	<i>Résultats de la gestion institutionnelle (CMR)</i>	<i>Processus</i>	<i>Budget proposé pour 2016</i>
				<i>En millions d'USD</i>
	<i>Rapports sur les opérations</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	85,91
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 de haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique	12,39
	<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	35,80
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	7,63
<b>Total du budget ordinaire 2016 proposé pour les groupes 1 à 4</b>				<b>141,73</b>
Centre de coûts de l'organisation				4,98
<b>Total du budget administratif ordinaire net proposé pour 2016</b>				<b>146,71</b>
<b>Budget d'investissement de 2016</b>				<b>2,4</b>

<sup>a</sup> L'emploi et la pertinence des allocations budgétaires par groupe fait actuellement l'objet d'un réexamen, à la lumière des quatre piliers suggérés dans le nouveau cadre stratégique du FIDA 2016-2025.

14. Conformément à l'article VII du Règlement financier du FIDA, le tableau 2 présente les projections budgétaires à moyen terme établies sur la base des flux de recettes prévus, de toute provenance, et des décaissements projetés d'après les plans d'activité couvrant la même période. Il convient de préciser que ce tableau est indicatif et est présenté à titre d'information seulement.

Tableau 2

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

	Projection 2015	Projection 2016	Projection 2017
Solde reporté en début d'exercice	1 685 <sup>a</sup>	1 614	1 666
<b>Entrées de fonds du FIDA</b>			
Remboursements de prêts	307	319	342
Produit des placements	13	15	16
Prêt au FIDA <sup>b</sup>	168	110	55
Commissions de gestion des fonds supplémentaires	5	5	5
<b>Sous-total</b>	<b>493</b>	<b>449</b>	<b>418</b>
<b>Sorties de fonds du FIDA</b>			
Budgets administratif et d'IOE	(146)	(149)	(152)
Autres dépenses administratives <sup>c</sup>	(3)	(3)	(2)
Budget d'investissement	(5)	(4)	(3)
Service de l'emprunt du FIDA	(2)	(1)	(2)
Dépenses financées par les commissions sur fonds supplémentaires	(5)	(5)	(5)
<b>Sous-total</b>	<b>(161)</b>	<b>(162)</b>	<b>(164)</b>
<b>Entrées/sorties de fonds nettes du FIDA</b>	<b>332</b>	<b>287</b>	<b>254</b>
<b>Activités en rapport avec le programme de travail</b>			
Contributions	275	477	346
Décaissements	(657)	(687)	(719)
Impact de l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés.	(21)	(25)	-
<b>Sous-total</b>	<b>(403)</b>	<b>(235)</b>	<b>(373)</b>
<b>Entrées/(sorties) de fonds nettes, toutes activités</b>	<b>(71)</b>	<b>52</b>	<b>(119)</b>
<b>Solde reporté en fin d'exercice</b>	<b>1 614</b>	<b>1 666</b>	<b>1 547</b>

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

<sup>b</sup> Inclut uniquement l'enveloppe de 300 millions d'EUR empruntés par le FIDA à la Kreditanstalt für Wiederaufbau (Banque de développement KfW) pour FIDA9.

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

## Recommandation pour approbation

Le Conseil d'administration est invité à approuver la recommandation concernant le programme de travail et les budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2016, et le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2016, telle qu'elle figure aux paragraphes 148 et 149.

Par ailleurs, le Conseil d'administration est invité à examiner le projet de résolution figurant en pièce jointe page 43 et à le présenter, avec ses recommandations, à la trente-neuvième session du Conseil des gouverneurs, en février 2016, pour examen et adoption.

Programme de travail et budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2016; programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2016 et plan indicatif pour 2017-2018 d'IOE; et rapports de situation sur l'Initiative PPTE et le SAFP

Première partie – Programme de travail et budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2016

### I. Contexte

Plan à moyen terme et objectifs du FIDA

1. Le Plan à moyen terme (PMT) à horizon mobile du FIDA est en voie de finalisation pour la période 2016-2018, conformément au rapport de la Consultation sur la dixième reconstitution des ressources du FIDA (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 institutionnel, 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 1,20 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;
  - iii) atteindre un plus grand nombre de personnes grâce à une reproduction efficiente à plus grande échelle et à des programmes de meilleure qualité, avec 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 (S&E) et entreprendre des évaluations de l'impact;
  - vii) élargir le rôle du FIDA en tant qu'institution de savoir, et notamment promouvoir la coopération Sud-Sud et triangulaire;

- viii) poursuivre la décentralisation des opérations du FIDA par le biais de la multiplication des bureaux de pays, de l'amélioration des installations existantes et d'un effectif plus adéquat, et de l'amélioration des bureaux de pays.
2. Le FIDA poursuivra ses activités de reproduction à plus grande échelle afin que les innovations mises en place aient un impact plus significatif sur la réduction de la pauvreté rurale durant la période 2016-2018. En outre, des services seront fournis, par l'intermédiaire des projets financés par le FIDA, afin d'atteindre de 110 millions à 130 millions de personnes.
  3. Les interventions le long des filières de produits de base accentueront l'importance de l'engagement aux côtés du secteur privé, et il conviendra donc d'exercer davantage d'efforts pour renforcer le partenariat, financier et non financier, avec ce secteur.
  4. Le FIDA apportera un soutien plus systématique et décentralisé aux grands programmes agricoles au niveau des 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 moyens efficaces de reproduire à plus grande échelle les projets et les interventions publiques en faveur des pauvres, afin d'améliorer la portée et l'impact des opérations. 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.
  5. Pour faciliter la réalisation des objectifs opérationnels du FIDA, ses objectifs institutionnels de gestion interne pour 2016 s'appuieront 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 placements 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 exercice de planification 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 des résultats de la gestion institutionnelle).
  6. 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 apparaîtront au cours des prochaines années, et afin d'atteindre les objectifs fixés dans le cadre stratégique.
  7. 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. On trouvera à l'annexe I de ce document une actualisation de l'état d'avancement des mesures visant à mettre en œuvre celles des recommandations de l'ENI-E impliquant un ajustement non renouvelable ou des dépenses d'investissement.

---

<sup>1</sup> Document EB 2013/109/R.12.

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

8. 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. Deux méthodes distinctes ont été élaborées en 2013, pour: a) mener une analyse ex ante de la prise en compte des questions de parité dans les nouveaux prêts du FIDA; et b) déterminer la répartition des ressources du budget ordinaire consacrées à des activités en rapport avec la parité. Les paragraphes qui suivent rendent compte des résultats des activités de cette année.

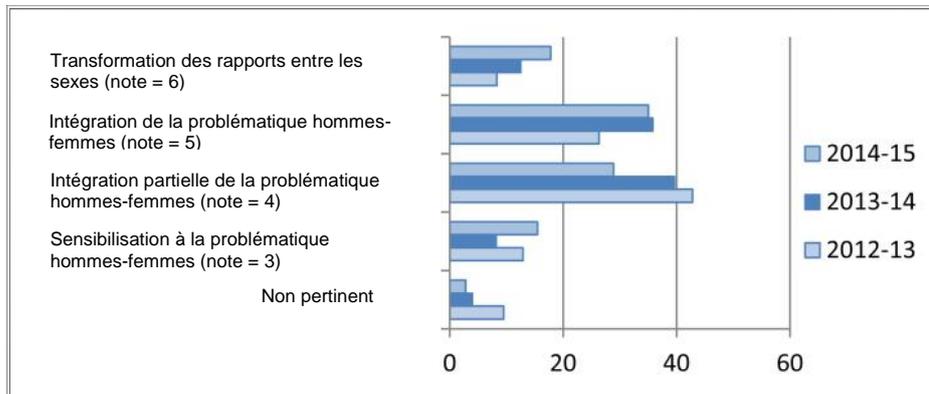
### Prise en compte de la problématique hommes-femmes dans les prêts du FIDA

9. Sur la base de la méthode élaborée en 2013, une analyse ex ante a été conduite sur les 30 prêts approuvés par le Conseil d'administration entre septembre 2014 et avril 2015 – d'un montant de 829 millions d'USD – et les résultats ont été comparés à ceux des deux années précédentes (34 prêts approuvés pour une valeur totale de 882 millions d'USD en 2013-2014, et 35 prêts d'une valeur totale de 825 millions d'USD en 2012-2013). Les résultats montrent que 82% des prêts (en valeur) sont jugés plutôt satisfaisants ou mieux en ce qui concerne l'égalité des sexes.

Figure 1

#### Répartition de la valeur totale des prêts approuvés entre septembre 2012 et avril 2015 en fonction de la note attribuée en matière d'égalité des sexes

(Pourcentage de la valeur totale du prêt)



10. Bien que le pourcentage de la valeur totale des prêts que l'on puisse classer comme ayant un rapport avec la problématique hommes-femmes soit demeuré stable, à environ 35%, le pourcentage que l'on peut décrire comme contribuant à transformer les rapports entre les sexes a augmenté, passant de 8% en 2012-2013 à 18% en 2014-2015. Cela reflète, en particulier, des approches incluant davantage la problématique hommes-femmes dans le développement des liens avec les marchés et des filières. En revanche, 29% de la valeur des prêts correspondent à des activités qui n'intègrent que partiellement les questions de parité, et 18% à des interventions qui contribuent faiblement, voire pas du tout, à favoriser l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. L'augmentation de la valeur des prêts considérés comme contribuant à la sensibilisation est dominée par un projet dans lequel la conception de la stratégie en matière de problématique hommes-femmes a été reportée jusqu'à la date d'exécution. 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.

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

11. La première initiative du FIDA pour quantifier la prise en compte des questions de parité dans son budget ordinaire avait été présentée dans le projet de budget pour 2014. Une méthode plus précise de saisie des données relatives à la parité, avec un processus d'attribution amélioré, a été intégrée au processus de préparation du budget 2015. Cette méthode a permis de rendre compte, de façon plus détaillée, de la place accordée à la parité au sein du budget ordinaire du FIDA, compte tenu des contraintes que présentent les systèmes informatiques actuellement disponibles. La même méthode a été employée pour le budget 2016.
12. Les résultats d'ensemble pour l'exercice en cours indiquent que quelque 10% du total des coûts de personnel sont consacrés à des activités portant sur la parité entre les sexes, niveau équivalant à celui de 2015 et bien supérieur aux 6% estimés pour 2014. Au niveau des départements, c'est le Département gestion des programmes (PMD) qui affiche le taux le plus élevé de prise en compte des questions de parité (15%), devant le Groupe d'appui aux services institutionnels (CSSG), avec un taux d'environ 8%. Du côté des divisions, c'est la Division de la communication (18%), la Division des politiques et du conseil technique (PTA) (12%), la Division des ressources humaines (HRD) (10%) et le Bureau de la déontologie (10%) qui se distinguent.
13. Le FIDA continuera à améliorer aussi bien l'approche que la collecte des données, afin d'améliorer les comptes rendus sur la sensibilité à la problématique hommes-femmes une fois que sera mis en œuvre le nouveau système évolué de préparation du budget. En outre, le FIDA continuera aussi à solliciter les contributions d'autres organisations menant des activités similaires, encore qu'aucune information ne soit disponible à ce jour.

### III. Point sur la situation actuelle

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

14. Au 21 septembre 2015, le montant du programme de prêts et dons prévu pour 2015 est de 1,35 milliard d'USD, comprenant le programme d'investissement s'élevant à environ 1,3 milliard d'USD – appui à 41 nouveaux projets et financements supplémentaires pour 11 projets en cours – et un montant de 52 millions d'USD à titre de financement par des dons.
15. Au total, 24 nouveaux projets et un financement supplémentaire pour sept autres projets ont été approuvés à ce jour, pour un montant de 773 millions d'USD, et la préparation de 17 nouveaux projets (et de quatre propositions de financement supplémentaire) est en bonne voie en vue de leur soumission au Conseil d'administration d'ici à la fin décembre 2015.
16. Pour ce qui concerne l'exécution du programme 2015 de dons mondiaux, régionaux et nationaux du FIDA, 19 dons ont été approuvés à ce jour, pour un montant de 13 millions d'USD, et 21 autres dons ont franchi l'étape de l'examen d'assurance qualité, dans le cadre de leur préparation en vue de leur soumission, pour approbation, au Conseil d'administration.

#### Portefeuille

17. Au 21 septembre 2015, le portefeuille d'opérations en cours comprenait 258 projets, pour un total de 6,6 milliards d'USD, et le portefeuille de dons en cours, comprenant 283 dons, était évalué à 209,2 millions d'USD. Les décaissements prévus pour l'année sont estimés à 657 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.

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

18. Les dépenses effectives au titre du budget ordinaire de 2014 se sont élevées 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 des États-Unis par rapport à l'euro au quatrième trimestre 2014. Une partie des économies a été absorbée par le recours accru à des 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.

Tableau 1

### 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	143,84
<b>Pourcentage d'utilisation</b>		95		95

19. On prévoit, sur la base des projections les plus récentes, que le montant du budget 2015 utilisé sera de 143,84 millions d'USD, soit 95%, valeurs inférieures aux estimations contenues dans l'aperçu général. La prévision d'utilisation en fin d'année repose sur les montants effectifs jusqu'en juin 2015 et sur des projections pour le reste de l'année, en utilisant un taux de change actualisé et une meilleure estimation des dépenses pour le reste de l'année. Cette baisse significative de l'utilisation résulte principalement de l'effet du taux de change EUR/USD sur les dépenses de personnel.
20. Le tableau 2 indique les dépenses effectives pour 2014 et les prévisions pour 2015 ventilées par département. Les principaux écarts s'expliquent comme suit:
- les prévisions d'utilisation en 2015, pour tous les départements, sont inférieures au budget approuvé du fait du renforcement du dollar des États-Unis vis-à-vis de l'euro. La baisse est plus significative dans les départements où le rapport entre dépenses de personnel et dépenses hors personnel est plus élevé;
  - la prévision d'utilisation pour CSSG n'est pas aussi faible que celle des autres départements car les sept fonctionnaires du Groupe assurance qualité (QAG) qui ont été transférés du Département de la stratégie et des savoirs (SKD) n'étaient pas inclus dans le budget de 17,99 millions d'USD de CSSG approuvé pour 2015;
  - pour SKD, la prévision d'utilisation est en baisse, par suite du transfert, mentionné ci-dessus, du personnel du QAG;
  - outre l'effet du taux de change, la prévision d'utilisation pour 2015 est aussi en baisse pour le Département des opérations financières (FOD) du fait de plusieurs vacances de postes dans ses diverses divisions.

Tableau 2

**Utilisation du budget ordinaire par département: montants effectifs pour 2014, budget pour 2015 et prévisions pour 2015**

(en millions d'USD)

<i>Département</i>	<i>Montant effectif 2014</i>	<i>Budget 2015</i>	<i>Prévision 2015</i>
Bureau du Président et du Vice-Président (OPV)	2,48	2,73	2,46
Groupe d'appui aux services institutionnels (CSSG)	16,65	17,99	17,13
Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources (PRM)	3,39	4,16	3,58
Département de la stratégie et des savoirs (SKD)	4,30	6,80	5,76
Département gestion des programmes (PMD)	71,40	74,11	72,52
Département des opérations financières (FOD)	8,42	10,69	8,88
Département des services institutionnels (CSD)	27,58	28,36	26,69
Centre de coûts de l'organisation	7,93	6,75	6,82
<b>Total</b>	<b>142,15</b>	<b>151,59</b>	<b>143,84</b>

21. Une ventilation plus détaillée de l'utilisation effective des allocations budgétaires en 2014, par groupe, figure à l'annexe III. L'annexe IV propose un tableau analogue pour l'exercice 2015, établi sur la base de projections tablant sur un taux d'exécution de 95%.
- C. Report de fonds de 2014
22. 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.
23. Le montant de 4,49 millions d'USD, correspondant au report de fonds de 3% au titre de 2014, a été alloué conformément aux critères d'admissibilité et aux directives pour la mise en œuvre qui figurent dans le bulletin du Président "Guidelines for use of 3% carry-forward funds" (Directives pour l'utilisation du report de fonds de 3%) (PB/2012/06). Ces fonds ont été alloués en deux tranches. L'appel de demandes pour la première tranche a eu lieu en mars. L'allocation correspondant à la première tranche, d'un montant de 2,80 millions d'USD, a été approuvée et mise à disposition en avril 2015. Conformément aux directives du bulletin du Président, une seconde invitation à soumettre des demandes a été lancée en septembre 2015. Les soumissions ont été reçues durant la phase de rédaction du présent document et seront examinées en vue de l'allocation de la seconde tranche, en octobre 2015. L'utilisation de la première tranche sera revue et les fonds qui, selon toute probabilité, ne seraient pas utilisés seront de nouveau mis à disposition dans la seconde tranche. Les fonds de 3% reportés de 2014 pourraient ne pas être entièrement alloués ou utilisés, étant donné que les critères d'admissibilité continueront d'être strictement respectés. La première tranche d'allocation est détaillée dans l'annexe XI.
- D. Exercice de planification stratégique pour le personnel pour 2016
24. 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.

25. L'exercice pour 2016 a été mené 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 ont déterminé l'allocation des ressources supplémentaires en personnel.
26. La direction reste déterminée à continuer de remédier aux problèmes structurels de personnel 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. La mesure dans laquelle les résultats de l'exercice de planification stratégique pour le personnel seront concrétisés et les changements structurels poursuivis dépendra des disponibilités budgétaires. On s'est efforcé de limiter l'augmentation réelle associée à l'augmentation des équivalents temps plein (ETP). Dans la mesure du possible, certaines augmentations de personnel ont été compensées par une réduction des postes dans d'autres services et par le recours à des consultants. Un tableau détaillé des effectifs est présenté à la section V.

#### IV. Programme de travail pour 2016

27. La Consultation sur 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. Au 16 août 2015, le montant total des annonces de contribution au titre de FIDA10 s'élevait à 1,15 milliard d'USD, chiffre jamais atteint à ce jour pour les contributions de base au cours des cycles de reconstitution. Ce montant, toutefois, n'atteint pas les 85% du niveau ciblé, soit 1,44 milliard d'USD. Le montant ciblé pour FIDA10 a par conséquent été révisé et devrait atteindre 1,35 milliard d'USD. Le FIDA devra donc, pour parvenir à un programme de prêts et dons d'au moins 3 milliards d'USD au cours de la période de FIDA10, avoir accès à d'autres fonds provenant d'autres sources de financement. Par ailleurs, dans le cadre des consultations relatives à la reconstitution, le Fonds a été chargé d'entreprendre plusieurs activités visant à renforcer ses opérations et à 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'accroître son efficacité et d'améliorer son efficacité.
28. Pour la première année de la période couverte par FIDA10, le Fonds propose un programme annuel de prêts et dons d'un montant équivalant 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. Prenant pour base les projections actuelles, le volume visé pour le programme de prêts et dons au cours de la première année a été fixé à un niveau légèrement inférieur à la moyenne de la période de FIDA10 afin de refléter la réalité des conditions sur le terrain.

Tableau 3  
**Programme de travail (projections et montants effectifs)**  
(en millions d'USD)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	<i>Montant effectif<sup>a</sup></i>					<i>Prévu</i>	<i>Planifié</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	1 300	850
Dons du FIDA <sup>b</sup>	47	47	50	50	46	52	50
<b>Total programme de prêts et dons du FIDA<sup>c</sup></b>	<b>830</b>	<b>999</b>	<b>1 033</b>	<b>888</b>	<b>760</b>	<b>1 352</b>	<b>900</b>
Autres fonds gérés par le FIDA <sup>d</sup>	161	222	185	115	114	100	100
<b>Total du programme de prêts et dons</b>	<b>991</b>	<b>1 221</b>	<b>1 218</b>	<b>1 003</b>	<b>874</b>	<b>1 452</b>	<b>1 000</b>
Cofinancement (international [hors cofinancement géré par le FIDA] et national)	1 497	1 081	851	995	930	1 400	980
<b>Total programme de travail</b>	<b>2 488</b>	<b>2 302</b>	<b>2 069</b>	<b>1 998</b>	<b>1 804</b>	<b>2 852</b>	<b>1 980</b>

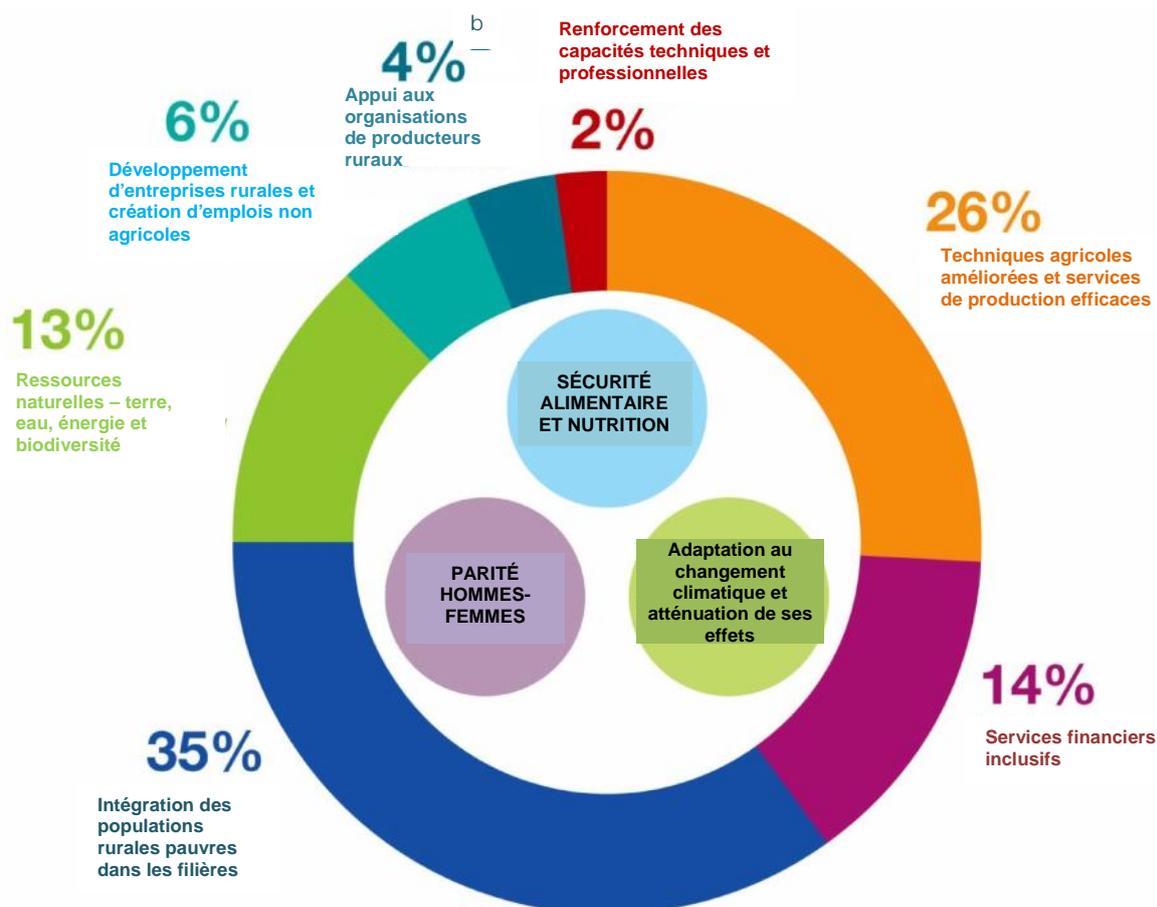
<sup>a</sup> Système de projets d'investissement et de dons au 20 septembre 2015. Les montants actuels reflètent l'augmentation et la diminution des financements durant la mise en œuvre, y compris les financements et cofinancements supplémentaires provenant de sources nationales.

<sup>b</sup> Le montant des dons du FIDA pourrait atteindre 60 millions d'USD.

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

<sup>d</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 (GAFSP), la Commission européenne et l'Union européenne, en sus des dons bilatéraux supplémentaires et complémentaires.

29. Quelque 31 nouveaux projets et programmes, ainsi qu'un financement supplémentaire pour cinq prêts et dons en cours, sont actuellement en préparation et seront soumis pour approbation en 2016. Sept d'entre eux recevront un financement du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP). Le FIDA compte honorer l'engagement qu'il a pris d'allouer 40%-50% de ses financements à l'Afrique subsaharienne pour la période 2016-2018.

Répartition indicative du programme d'investissement pour 2016 par domaine d'engagement thématique<sup>a</sup>

<sup>a</sup> À la date de rédaction, les domaines d'engagement thématique sont ceux énoncés dans le Cadre stratégique du FIDA 2011-2015, en attendant que soit finalisé le cadre stratégique du FIDA 2016-2025.

<sup>b</sup> L'appui du FIDA aux organisations de producteurs ruraux est souvent intégré à d'autres domaines thématiques et par conséquent beaucoup plus important que le pourcentage mentionné.

30. Pour 2016, le nombre de dons, guichet mondial/régional et guichet-pays confondus, est estimé entre 40 et 50, pour un montant total de 50 millions d'USD à 60 millions d'USD. Conformément à la nouvelle Politique du FIDA en matière de dons, approuvée par le Conseil d'administration en avril 2015, le programme de dons aura pour objectifs principaux de:

- i) promouvoir, au profit des pauvres, des approches et des options technologiques innovantes, susceptibles d'être reproduites 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.

Le programme sera axé sur les domaines prioritaires suivants: a) jeunesse rurale et emploi; b) inclusion financière du monde rural; c) amélioration de la collecte des données et de la mesure des résultats; et d) dons à la recherche agricole axée sur le développement pour accroître l'intensification, la résilience et la durabilité de l'agriculture paysanne.

## V. Budget ordinaire net proposé pour 2016

### A. Introduction

31. La préparation du budget 2016 a pris en considération les résultats de la Consultation sur FIDA10, le nouveau PMT à horizon mobile pour la période 2016-2018 et visait aussi à donner à l'organisation les moyens d'atteindre les objectifs stratégiques énoncés dans le cadre stratégique à plus long terme du FIDA pour la période 2016-2025. La plupart des décisions et mesures proposées visent à améliorer la qualité du portefeuille, l'exécution du programme, et l'impact et l'efficacité d'ensemble de l'organisation. Le budget proposé pour 2016 vise à couvrir les coûts associés à ces améliorations et d'autres facteurs de coût.

### B. Processus budgétaire

32. Comme en 2015, le niveau des effectifs pour 2016 est fondé sur les conclusions tirées de l'exercice de planification stratégique pour le personnel réalisé au milieu de l'année 2015. Une fois le niveau des effectifs définitivement établi par le biais de cet exercice, les dépenses de personnel ont été calculées à partir de la version révisée des coûts standard du personnel sur la base du nouveau taux de change EUR/USD. Dans les cas où des postes supplémentaires avaient été approuvés dans le cadre du plan stratégique pour le personnel, ces postes ont été inclus dans les dépenses de personnel prédéfinies. Les départements ont été invités à ne pas modifier, dans leur budget total, la part correspondant aux dépenses de personnel.
33. Dans le cadre de la planification budgétaire, on a communiqué aux départements les dotations relatives aux dépenses hors personnel pour 2015 ajustées afin de tenir compte de la révision du taux de change EUR/USD. Les départements ont été invités à formuler leurs propositions de budgets 2016 sur la base de la nouvelle référence. Dans leurs soumissions, les départements ont inclus des coûts supplémentaires et des augmentations en rapport avec les prix. L'Unité du budget et du développement organisationnel (BOD) a ensuite réparti à l'échelon central l'impact des initiatives supplémentaires. Une demande distincte devait être soumise pour les activités supplémentaires à imputer sur les frais de gestion complémentaires et supplémentaires, qui constitueront le budget brut pour 2016.
34. BOD a examiné tous les budgets présentés au regard des priorités et des orientations institutionnelles fixées par la direction. L'examen des demandes a été effectué suivant une approche systématique. Comme les années précédentes, on a examiné l'échéancier des projets d'investissement proposés (y compris l'ENI-E) et on a procédé à une estimation des dépenses de fonctionnement et de l'amortissement pour 2016. L'impact de l'inflation en général et des hausses de prix sur certains postes de dépenses spécifiques (par exemple les voyages, les consultants, etc.) a été évalué pour chacun des grands postes de dépenses hors personnel, et on s'est efforcé de l'absorber dans la mesure du possible.

### C. Hypothèses

Hypothèses relatives aux coûts salariaux pour 2016

35. Les coûts salariaux 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) Les coûts standard du personnel ont été réduits pour refléter la révision du taux de change. Toutefois, l'augmentation normale d'échelon à l'intérieur d'un

grade (WIGSI) ne peut plus être couverte par le budget ordinaire. L'augmentation d'échelon varie de 1,6 à 3,2% pour le personnel du cadre organique, et de 2,1 à 4,2% pour le personnel des services généraux, en fonction du grade et de l'échelon. L'augmentation moyenne de la rémunération est légèrement supérieure à 2%, ce qui représente, pour l'effectif actuel et sa répartition entre les deux catégories (cadre organique et services généraux), un total d'environ 1,2 million d'USD.

- iii) Il est prévu que toute revalorisation salariale décidée par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) pour le personnel du cadre organique sera compensée par une diminution concomitante de l'indemnité de poste, ce qui se traduira par une stabilité des dépenses de personnel et de la rémunération nette. À la demande du Conseil d'administration, la provision de 679 000 USD constituée en 2012 pour couvrir les traitements du cadre organique sera conservée par le centre de coûts et ne sera pas dépensée sans l'aval du Conseil d'administration.
  - 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.
36. Bien que l'ensemble des dépenses de personnel soit sensiblement réduit du fait du nouveau taux de change, l'augmentation nette du coût liée à la WIGSI s'élève à environ 1,0 million d'USD, compte également tenu de la réduction de l'échelle des salaires des nouveaux agents de la catégorie des services généraux.

Hypothèses relatives aux taux de change et d'inflation

- 37. Le taux de change retenu pour 2016, de 0,877 EUR pour 1 USD, a été obtenu en utilisant la méthode approuvée en matière de taux de change, alors que le taux utilisé pour la préparation de l'aperçu général était de 0,85 EUR pour 1 USD. Ce taux de change sensiblement plus bas que celui utilisé dans la préparation du budget 2015 (0,735) a eu une incidence significative sur le projet de budget 2016, et en premier lieu la réduction des dépenses de personnel en dollars des États-Unis.
- 38. L'ajustement basé sur l'inflation est fondé, pour le budget 2016, sur la nouvelle méthode approuvée par la direction. Elle utilise des valeurs spécifiques d'inflation pour plusieurs postes budgétaires, et une moyenne pondérée des indices des prix à la consommation dans le monde (3,2%) et en Italie (1%) pour tous les autres coûts. Les augmentations liées à l'inflation des dépenses autres que de personnel ont été compensées par la réduction fondée sur le taux de change.

#### D. Niveau d'effectifs proposé pour 2016

- 39. Le niveau de 587,5 ETP approuvé pour 2015 a servi de référence pour l'exercice de planification stratégique pour le personnel de cette année. Il comprenait: 581,50 ETP financés par le budget ordinaire et 6 ETP remplissant des fonctions de base financés par d'autres sources. Il y avait en outre sept postes dont les contrats coïncidents étaient financés par le budget brut (quatre postes en rapport avec l'ASAP et trois en rapport avec d'autres dons).
- 40. Sur la base de l'exercice annuel de planification stratégique pour le personnel engagé au premier semestre 2015, le niveau des effectifs proposé pour 2016 est de 597 ETP, soit une augmentation nette de 9,5 ETP. L'augmentation totale nette au titre du budget ordinaire est de 13,5 ETP, y compris l'absorption de 4 ETP exécutant des fonctions essentielles, précédemment financés par les commissions de gestion des fonds supplémentaires. Si les deux autres postes financés par les commissions de gestion des fonds supplémentaires sont considérés comme essentiels, on s'efforcera de les absorber en 2017.

41. En outre, il y aura en 2016 huit postes dont les contrats coïncidents peuvent être imputés sur les frais de gestion et financés par le budget brut (quatre postes en rapport avec l'ASAP et quatre en rapport avec d'autres dons).

Tableau 4  
**Effectifs indicatifs requis, 2013-2016**  
 En équivalents temps plein

Département	Montant approuvé 2013	Montant approuvé 2014	Montant proposé 2015	Montant proposé 2016	Variation totale 2014/2015
Bureau du Président et du Vice-Président	11,00	11,00	11,00	11,00	0,00
Groupe d'appui aux services institutionnels	94,68	87,50	87,00	93,00	6,00
Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources	18,00	19,00	19,00	19,00	0,00
Département de la stratégie et des savoirs	25,00	27,66	28,00	23,00	(5,00)
Département gestion des programmes	254,56	265,00	272,00	281,50	9,50
Département des opérations financières	63,84	59,75	63,00	65,00	2,00
Département des services institutionnels	96,66	99,17	101,50	102,50	1,00
<b>Total des postes financés par le budget ordinaire</b>	<b>563,74</b>	<b>569,08</b>	<b>581,50</b>	<b>595,00</b>	<b>13,50</b>
ETP financés par d'autres sources	13,47	10,47	6,00	2,00	(4,00)
<b>Total des postes financés par le budget ordinaire et d'autres sources</b>	<b>577,21</b>	<b>579,55</b>	<b>587,50</b>	<b>597,00</b>	<b>9,50</b>
ETP imputables sur les commissions de gestion <sup>a</sup>	4,00	6,00	7,00	8,00	1,00

<sup>a</sup> Postes dont les contrats coïncidents sont financés par le budget brut.

42. Les principales augmentations du nombre de postes financés par le budget ordinaire sont les suivantes: i) 8,5 ETP pour des postes dans les bureaux de pays du FIDA; et ii) conversion de 4 postes précédemment financés par les commissions de gestion des fonds supplémentaires.
43. Au niveau des départements, les principaux changements sont les suivants:
- l'effectif de PMD augmente de 9,5 postes ETP, résultat direct de l'appui supplémentaire aux bureaux de pays (8,5 ETP) et d'un transfert interne depuis le CSSG;
  - l'effectif du CSSG augmente de 6 ETP par suite du transfert de l'unité QAG depuis SKD (7 ETP) et de la réduction due au transfert d'un ETP à PMD. En outre, l'absorption d'un poste précédemment financé par les commissions de gestion des fonds supplémentaires a été compensée par une réduction;
  - la réduction de 5 ETP de l'effectif de SKD est le résultat net du transfert des 7 postes du QAG au CSSG, contrebalancée par l'addition de deux nouveaux postes pour l'appui à la gestion des savoirs et l'évaluation de l'impact;
  - les augmentations des ETP au sein de FOD et de CSD sont dues à l'absorption de 3 postes précédemment financés par les commissions de gestion des fonds supplémentaires;
  - les niveaux indicatifs des effectifs, par département et par grade, financés par le budget ordinaire sont présentés dans les annexes VII et VIII. Les incidences financières de l'exercice de planification stratégique pour le personnel, notamment le reclassement, sont présentées dans la sous-section E.

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

44. Pour la préparation du projet définitif de budget pour 2016, les propositions budgétaires détaillées des départements et bureaux ont été ajustées pour tenir compte du taux de change EUR/USD et de la hausse des prix, en tant que de besoin. Le taux de change utilisé est, au 1<sup>er</sup> septembre, de 0,877 EUR pour 1 USD, sur la base de la méthode adoptée par la direction en la matière. Les coûts standard du personnel ont également été révisés sur la base du nouveau taux de change.
45. Les principaux facteurs de coût déterminant les allocations budgétaires définitives pour 2016 comprennent: i) les engagements au titre de 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 de fonctionnement afférentes aux budgets d'investissement; et v) les facteurs de hausse des prix.

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

46. Plusieurs initiatives nouvelles sont en cours d'exécution afin d'honorer les engagements pris au titre de FIDA10 et les objectifs supplémentaires du PMT à horizon mobile pour 2016-2018. Ces initiatives n'ont pas toutes une incidence budgétaire, et certaines d'entre elles ne sont pas encore finalisées. 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. La qualité du S&E dans les projets du FIDA revêt une pertinence significative, et ce facteur a été régulièrement relevé dans les examens internes et externes des projets. Il faut, pour relever ce défi, entreprendre de solides études de référence et enquêtes à l'achèvement, renforcer les capacités au sein des unités de gestion des projets, et investir dans les systèmes adéquats. De plus, les engagements renforcés pris, dans le cadre de FIDA10, en vue du respect des garanties dans les domaines de la protection environnementale et sociale, de la problématique hommes-femmes, de la nutrition, du climat, de la reproduction à plus grande échelle et d'autres thèmes transversaux, se traduisent par un accroissement des coûts de conception. Le resserrement du budget au cours des dernières années a limité le montant des fonds disponibles pour la conception des projets. Des ressources supplémentaires sont requises pour concevoir des projets adaptés aux capacités d'un pays et en améliorer, de ce fait, l'exécution et la durabilité des résultats. Un financement supplémentaire est proposé pour couvrir les coûts de conception des projets, à concurrence de 60 000 USD pour chacun des 31 projets actuellement en préparation en vue de leur approbation au cours de l'année 2016.
47. Le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) note que la performance d'ensemble du portefeuille en cours est positive. Toutefois, 41 projets entrent dans la catégorie des projets à risque; six de ces projets étant actuellement suspendus, il reste donc 35 projets effectivement à risque en cours d'exécution, en particulier dans des États fragiles. En outre, huit projets sont considérés comme "pouvant faire problème". Les examens annuels du portefeuille conduits au niveau des régions ont montré qu'un supplément de supervision et d'appui à l'exécution permet la prise de mesures correctives en temps opportun afin d'accroître l'efficacité d'un projet au cours de l'exécution, en abordant les questions telles que: i) les retards au démarrage; ii) les aspects fiduciaires et le décaissement; iii) la gestion du projet; iv) la passation des marchés; et v) les systèmes de S&E. Il est donc proposé d'allouer 20 000 USD supplémentaires par projet pour 39 projets répartis sur l'ensemble du portefeuille (les 35 projets à risque et quatre des huit

projets considérés comme "pouvant faire problème", les quatre autres ne relevant plus de cette catégorie).

#### Coûts de la décentralisation et des bureaux de pays

48. L'approche suivie par le FIDA en ce qui concerne l'établissement des bureaux de pays et l'ampleur de la décentralisation a évolué au cours des dernières années. Dans les phases initiales, les bureaux étaient relativement petits, disposant d'un minimum de locaux et de personnel, et le FIDA était en mesure d'absorber ces dépenses sans demander d'allocations budgétaires supplémentaires, ce qui a fait naître l'impression que les bureaux de pays n'avaient pas d'incidences budgétaires. Par la suite, en toute connaissance de cause, la décision a été prise de renforcer et d'élargir la décentralisation et, le cas échéant, d'y détacher les chargés de programme de pays, conformément aux recommandations de l'ENI-E. Cela s'est traduit par une hausse des dépenses non renouvelables d'établissement, ainsi que des dépenses de fonctionnement de personnel et d'administration. En fait, le FIDA a demandé que des dépenses d'ajustement non renouvelables soient allouées à la création des bureaux de pays dans le cadre du Plan d'action consolidé du FIDA pour l'amélioration de son efficacité opérationnelle et institutionnelle. Ce résultat coïncide avec l'expérience de la plupart des institutions financières internationales.
49. Le FIDA établit actuellement un bilan détaillé de sa décentralisation, et notamment des coûts qui lui sont associés (dans les catégories budgétaires personnel et hors personnel), afin de minimiser l'incidence financière globale de la décentralisation par une compensation adéquate, dans la mesure du possible, d'une part des dépenses du siège. On inscrira, dans ce contexte: l'examen et l'affirmation de la complémentarité des fonctions entre les bureaux de pays et le siège; la capacité et les flux de savoirs entre les bureaux de pays et le siège; les plans de mobilité du personnel; le perfectionnement du personnel; et les options en matière de délégation de pouvoir du siège aux bureaux de pays. Indépendamment des résultats de ce bilan, il ne fait pas de doute que l'établissement des bureaux de pays soit une proposition coûteuse mais nécessaire. L'impact des bureaux de pays, dans le domaine de l'exécution du programme comme dans celui de la concertation sur les politiques, a été largement démontré. On s'efforcera, certes, de limiter les dépenses supplémentaires, mais il ne sera pas possible d'éviter, au cours des prochaines années, des besoins en ressources supplémentaires à mesure que le FIDA accentue sa décentralisation.
50. Par suite de la priorité accordée à la décentralisation et à l'établissement de bureaux de pays, au moins cinq nouveaux bureaux devraient ouvrir d'ici à la fin 2016. Selon les estimations actuelles, les dépenses administratives de fonctionnement des petits bureaux varient entre 50 000 USD et 80 000 USD, tandis que celles des bureaux plus importants où sont détachés des CPP varient entre 130 000 USD et 200 000 USD, suivant la localisation et la possibilité d'accords d'hébergement convenables. Les dépenses de fonctionnement hors personnel des bureaux proposés pour 2016 ont été révisées, et sont maintenant estimées à 400 000 USD pour des opérations sur toute l'année ou seulement sur une partie. 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 700 000 USD pour 2016. 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 précédemment financés par les commissions de gestion des fonds supplémentaires
51. L'évaluation des besoins de personnel résultant de l'exercice de planification 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. Suivant les conclusions de l'exercice de planification stratégique pour le personnel, les effectifs augmentent de 9,5 ETP, soit un coût

supplémentaire de 430 000 USD, après prise en compte de la réduction des années de consultants. De plus, 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 en 2015 au moyen de ressources ad hoc. Le coût de cette absorption est d'environ 380 000 USD dans le budget 2016. Le coût supplémentaire de l'augmentation des effectifs et le coût de l'absorption entraîneront une augmentation réelle/en volume, pour le budget ordinaire. Ces coûts ont été réexaminés et sont tous deux inférieurs aux montants estimés dans l'aperçu général.

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

52. On estime que les dépenses d'investissement au titre du budget d'investissement de l'ENI-E se traduiront pas une augmentation de 300 000 USD, répartis approximativement entre les coûts d'amortissement (150 000 USD) et les dépenses de fonctionnement (150 000 USD). En outre, les dépenses d'investissement ordinaires pour les projets en cours en 2016 accroîtront d'environ 400 000 USD les coûts d'amortissement.

## F. Budget ordinaire net proposé pour 2016

53. Le budget ordinaire net proposé pour 2016 a pris en compte les avis formulés par le Comité d'audit et le Conseil d'administration sur l'aperçu général. Les estimations les plus récentes reposent sur les soumissions détaillées des divisions, qui ont fait l'objet d'un examen rigoureux et ont été révisées à la baisse par rapport à l'aperçu général. Le budget ordinaire net proposé pour 2016 s'élève à 146,71 millions d'USD, correspondant à une baisse nominale de 3,2% par rapport à 2015 (au lieu de 2,7% dans l'aperçu général). Malgré les dépenses supplémentaires liées à l'accroissement de la décentralisation, l'augmentation réelle a été limitée à un minimum absolu de 1,7%, alors que l'aperçu général proposait 2,1%. Il existe une baisse nette des prix de 4,9%, découlant de l'inflation, et des hausses de prix corrigées de la nouvelle hypothèse de taux de change.
54. L'augmentation réelle de 1,7% résulte des facteurs suivants: i) impact net des résultats de l'exercice de planification stratégique pour le personnel et coût des postes supplémentaires précédemment financés par les commissions de gestion des fonds supplémentaires (810 000 USD); ii) contribution du FIDA à l'appui aux activités de coordination des Nations Unies en matière de développement en rapport avec les bureaux de pays (700 000 USD); iii) dépenses de fonctionnement hors personnel des nouveaux bureaux de pays (400 000 USD); et iv) coûts d'amortissement et dépenses de fonctionnement en rapport avec l'ENI-E (300 000 USD) et coûts d'amortissement d'autres dépenses d'investissement approuvées par le passé (400 000 USD) (y compris le Système prêts et dons).
55. La baisse des prix de 4,9% correspond à l'impact net de l'inflation retenue comme hypothèse (2,1%) ainsi que des hausses de prix sur certains postes budgétaires qui n'ont pas pu être absorbées, avec un ajustement en fonction de la nouvelle hypothèse de taux de change.
56. Bien que des mesures de réduction des coûts aient été – et demeurent – en place, l'ensemble du budget pour 2016 a bénéficié de l'effet d'un renforcement considérable du dollar des États-Unis. Un tel niveau de réduction budgétaire pourrait ne pas être possible à l'avenir. Une inversion du taux de change EUR/USD pourrait avoir pour conséquence des augmentations budgétaires considérables dans le futur. Le FIDA pourrait devoir mettre au point un mécanisme adéquat pour atténuer les risques associés à une inversion de la tendance actuelle au renforcement du dollar des États-Unis.

## Budget proposé pour 2016 par département

57. Le tableau 5 présente la proposition de budget par département, pour l'année en cours et pour 2016.

Tableau 5

**Budget ordinaire par département, 2015 et 2016**  
 (en millions d'USD)

<i>Département</i>	<i>Montant approuvé 2015</i>	<i>Montant proposé 2016</i>	<i>Variation totale</i>	<i>Variation (pourcentage)</i>
Bureau du Président et du Vice-Président	2,73	2,46	(0,27)	(9,9)
Groupe d'appui aux services institutionnels	17,99	17,93	(0,06)	(0,3)
Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources	4,16	3,74	(0,42)	(10,1)
Département de la stratégie et des savoirs	6,80	5,04	(1,76)	(25,9)
Département gestion des programmes	74,11	72,62	(1,49)	(2,0)
Département des opérations financières	10,69	9,77	(0,92)	(8,6)
Département des services institutionnels	28,36	27,30	(1,06)	(3,7)
Centre de coûts de l'organisation (portion imputée aux groupes)	2,67	2,87	0,20	7,5
Centre de coûts de l'organisation (portion non imputée aux groupes):				
- Augmentation des salaires du cadre organique en 2012 (en réserve)	0,68	0,68	0	0
- Autres coûts au niveau institutionnel	3,40	4,30	0,9	26,5
<b>Total</b>	<b>151,59</b>	<b>146,71</b>	<b>(4,88)</b>	<b>(3,2)</b>

58. Pour tous les départements, le budget 2016 est en baisse par rapport à celui de 2015. Cela est principalement dû à la réduction des dépenses de personnel découlant de l'utilisation du nouveau taux de change EUR/USD de 0,877 en 2016 au lieu de 0,735 en 2015. Les réductions sont plus significatives lorsque les dépenses hors personnel représentent une part moins importante du budget total du département.
59. Les raisons spécifiques des changements affectant les allocations des départements en 2016 par rapport à 2015 sont exposées ci-dessous:
- OPV: la réduction du budget d'OPV résulte du moindre coût du personnel, conséquence de la réduction des coûts standard.
  - CSSG: la diminution du budget de CSSG est comparativement peu significative, par suite du transfert de l'unité QAG du CSSG à SKD.
  - PRM: la diminution du budget de PRM résulte du moindre coût du personnel, conséquence de la réduction des coûts standard.
  - SKD: la diminution significative du budget de SKD est due au transfert de l'unité QAG au CSSG, ainsi qu'à la réduction des coûts du personnel.
  - PMD: la réduction des dépenses de personnel dans le budget de PMD a été contrebalancée par l'allocation supplémentaire destinée à couvrir les coûts de conception et de supervision et les postes supplémentaires dans les bureaux de pays. L'allocation totale de 72,62 millions d'USD à PMD augmentera encore lorsque les fonds de l'ASAP et d'autres fonds supplémentaires seront alloués à PMD dans le cadre du budget brut.

- f) FOD: la diminution du budget de FOD est principalement due à la baisse des coûts unitaires du personnel, contrebalancée par l'augmentation du nombre de postes résultant de l'absorption de personnel précédemment financé par les commissions de gestion des fonds supplémentaires.
- g) CSD: la diminution, relativement moins importante, du budget global de CSD est due aux coûts supplémentaires liés au nombre accru de bureaux de pays, aux frais supplémentaires de coordination des activités des Nations Unies qui n'étaient pas inclus dans le budget 2015, à l'absorption de personnel précédemment financé par les commissions de gestion des fonds supplémentaires, à une légère augmentation des coûts d'appui dans le domaine de la technologie de l'information, et à une augmentation des dépenses de sécurité.
- h) Centre de coûts de l'organisation: les coûts figurant sous cette rubrique sont répartis entre ceux qui peuvent être imputés aux groupes (par exemple les dépenses de recrutement et d'affectation, l'amortissement du Système prêts et dons et le coût du mécanisme de récompense et de reconnaissance) et les coûts institutionnels, gérés au niveau central (autres charges d'amortissement, congés de maternité, assurance maladie après la cessation de service, frais d'audit externe, etc.). L'augmentation des dépenses institutionnelles dont l'imputation peut être répartie entre les groupes résulte d'une allocation supplémentaire pour les coûts de réaffectation liés aux bureaux de pays. L'augmentation des coûts institutionnels gérés au niveau central est principalement due aux dépenses supplémentaires en termes de coûts d'amortissement et dépenses de fonctionnement en rapport avec l'ENI-E, ainsi qu'à une augmentation des coûts ordinaires d'amortissement.

#### Budget proposé pour 2016 par groupe

60. On a utilisé, pour préparer la répartition des coûts par groupe, la même méthode que les années précédentes. Les divisions ont eu la possibilité d'affiner la répartition du temps de travail du personnel entre les différentes activités en ayant recours, dans la mesure du possible, au système pilote d'estimation du temps récemment introduit. Cette procédure s'est traduite par quelques changements mineurs d'allocation dans certains départements. Toutefois, l'utilisation et la pertinence des allocations budgétaires par groupe font actuellement l'objet d'un examen à la lumière des quatre piliers proposés dans le nouveau cadre stratégique 2016-2025. À mesure que s'élargira l'utilisation et l'acceptation du processus d'estimation du temps, il permettra une allocation plus précise des ressources entre les opérations et le reste de l'organisation.

Tableau 6

#### 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>Montant proposé 2016</i>	<i>2015 %</i>	<i>2016 %</i>
1	Élaboration et exécution des programmes de pays	88,74	85,91	58,5	58,6
2	Concertation de haut niveau sur les politiques, mobilisation des ressources et communication stratégique	12,77	12,39	8,4	8,4
3	Gestion, réforme et administration au niveau institutionnel	37,48	35,80	24,8	24,4
4	Appui aux activités des Membres relatives à la gouvernance	8,52	7,63	5,6	5,2
	Centre de coûts de l'organisation	3,40	4,30	2,3	2,9
	Augmentation des traitements du personnel du cadre organique en 2012 (en réserve)	0,68	0,68	0,4	0,5
<b>Total</b>		<b>151,59</b>	<b>146,71</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

61. Le tableau 6 présente une comparaison entre le budget approuvé pour 2015 et le budget proposé pour 2016, par groupe de résultats. L'annexe V présente une répartition des dépenses des départements par groupe de résultats. Les dépenses de fonctionnement relatives aux bureaux de pays (y compris la contribution du FIDA au système de coordonnateurs résidents des Nations Unies) et les dépenses de fonctionnement associées au projet de remplacement du Système prêts et dons sont imputées au groupe 1. Les coûts informatiques continuent de rester entièrement attribués au groupe 3 plutôt que distribués entre groupes, alors qu'ils pourraient être répartis.
62. Les raisons précises des modifications apportées aux allocations budgétaires des divers groupes proposées pour 2016, par rapport à 2015, sont exposées ci-dessous:
- i) Groupe 1: la part des ressources totales allouée au groupe 1 est en légère hausse et passe de 58,5% en 2015 à 58,6% en 2016, mais en deçà du pourcentage estimé dans l'aperçu général du budget. La diminution par rapport au précédent document est due à l'effet du taux de change sur les départements dans lesquels le pourcentage des dépenses de personnel est plus élevé, ainsi qu'à des ajustements de moindre importance dans les allocations budgétaires des divers groupes par départements, comme expliqué plus haut. La baisse du montant absolu en dollars dans le groupe 1 est entièrement due à la baisse des coûts du personnel résultant du renforcement du dollar des États-Unis.
  - ii) Groupe 2: à 8,4%, la part des ressources totales allouée au groupe 2 est identique à celle de 2015, étant donné que ni SKD ni PRM, qui représentent une grande partie du groupe 2, n'ont bénéficié cette année d'une augmentation significative de leur allocation. Le montant absolu en légère baisse reflète la baisse des dépenses de personnel liée au taux de change, en partie contrebalancée par quelques augmentations des allocations résultant des ajustements de moindre importance dans les allocations budgétaires des divers groupes par département, comme indiqué plus haut.
  - iii) Groupe 3: la part du groupe 3 connaît une nouvelle diminution, passant de 24,8% en 2015 à 24,4% en 2016. Dans ce groupe, le montant absolu de 35,8 millions d'USD est en baisse, par suite de la baisse des dépenses de personnel, quelque peu contrebalancée par l'absorption de trois postes précédemment financés par des fonds supplémentaires et par une certaine augmentation des dépenses de sécurité et des coûts informatiques.
  - iv) Groupe 4: la baisse, dans le groupe 4, de 5,6% en 2015 à 5,2% en 2016 est due principalement à la baisse des dépenses de personnel découlant de la révision du taux de change et à une part accrue des dépenses libellées en euros effectuées par le Bureau du Secrétaire.

#### Budget proposé pour 2016 par grande catégorie de dépenses

63. Le tableau 7 ventile le budget proposé pour 2016 par grande catégorie de dépenses, et l'annexe VI le ventile par catégorie de dépenses détaillée et par département.

Tableau 7  
**Ventilation du budget par grande catégorie de dépenses, 2015 et 2016**  
 (en millions d'USD)

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Montant approuvé 2015</i>	<i>Montant proposé 2016</i>	<i>Variation totale</i>	<i>Variation (pourcentage)</i>
Personnel	94,19	85,91	(8,28)	(8,8)
Consultants	21,95	23,50	1,55	7,1
Frais de mission	8,96	9,84	0,88	9,8
Dépenses TIC hors personnel	5,55	5,16	(0,39)	(7,0)
Autres dépenses	20,94	22,30	1,36	6,5
<b>Total</b>	<b>151,59</b>	<b>146,71</b>	<b>(4,88)</b>	<b>(3,2)</b>

64. La diminution des dépenses de personnel en 2016, par rapport à celles de 2015, est due principalement à l'effet du taux de change sur les salaires du personnel, contrebalancée par des augmentations résultant de la création de nouveaux postes consécutive au plan stratégique pour le personnel, par l'absorption de quatre postes essentiels précédemment financés par les commissions de gestion des fonds supplémentaires, et par l'allocation supplémentaire pour les coûts de recrutement et de réaffectation. Les dépenses totales de personnel, soit 85,91 millions d'USD, incluent l'ajustement lié à la WIGSI.
65. L'augmentation des dépenses afférentes aux consultants en 2016, par rapport à 2015, est due à un relèvement de l'allocation correspondant à la hausse des coûts de conception des projets, aux coûts associés à une supervision supplémentaire des projets à risque et à des hausses de prix, avec une compensation partielle obtenue par la réduction des années de consultants rendue possible par la création de nouveaux postes. Le taux de change a également un impact limité sur les dépenses afférentes aux consultants.
66. Les frais de mission augmentent en 2016 par suite des voyages supplémentaires en rapport avec la supervision et les bureaux de pays, mais également à cause de l'augmentation des prix des billets d'avion et des hôtels.
67. Les dépenses TIC hors personnel sont en baisse, principalement du fait de l'effet des taux de change sur des dépenses de TIC libellées en euros.
68. L'augmentation des autres dépenses s'explique principalement par la hausse des dépenses associées à l'établissement des bureaux de pays (y compris la contribution du FIDA au système de coordination des Nations Unies) et une partie de l'augmentation des coûts liés à la conception, compensée par le taux de change pour la composante des autres dépenses libellée en euros.
- G. Budget brut proposé pour 2016**
69. 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.
70. Alors qu'il était de 156,72 millions d'USD en 2015, le budget brut proposé pour 2016 est en baisse, à 151,31 millions d'USD. Ce montant inclut des dépenses de 4,6 millions d'USD consacrées à l'appui au travail en rapport avec les fonds supplémentaires, qui s'ajoutent au budget ordinaire de 146,71 millions d'USD. Le chiffre de 4,6 millions d'USD prévu pour 2016 est inférieur au montant estimé pour

2015, soit 5,13 millions d'USD. Ce montant peut être intégralement recouvert sur la partie annuelle pouvant être allouée des commissions de gestion de l'ASAP, du Fonds fiduciaire espagnol, de l'Union européenne et de la Commission européenne, et du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (CGIAR). L'aval du Conseil d'administration n'est sollicitée que pour le projet de budget ordinaire net, d'un montant de 146,71 millions d'USD. Le tableau 8 présente un résumé du budget ordinaire brut et net.

Tableau 8

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

(en millions d'USD)

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
Budget brut	156,72	151,31
Coût des activités financées par des fonds supplémentaires	(5,13)	(4,60)
<b>Budget net</b>	<b>151,59</b>	<b>146,71</b>

## Ratio d'efficacité

71. Sur la base d'un programme de prêts et dons de 1 milliard d'USD (y compris d'autres fonds gérés par le FIDA) et du budget brut proposé de 151,3 millions d'USD, le ratio d'efficacité administrative pour 2016 devrait être de 15,1%, alors que le ratio équivalent pour la première année de FIDA9 (c'est-à-dire 2013) était de 14,3%. Si l'on inclut le cofinancement, le ratio d'efficacité prévu, sur la base du total du programme de travail, est de 7,6% alors que sa moyenne, pour la période de FIDA9, a été de 6,6%. Il est peu probable que les ratios ci-dessus s'améliorent au cours de la période de FIDA10 parce que le programme de prêts et dons, qui dépend de la reconstitution des ressources, est limité à environ 3 milliards d'USD.
72. Toutefois, les ratios d'efficacité définis ci-dessus ne prennent pas en compte l'effort et les besoins en ressources accrus qu'implique la gestion d'un portefeuille en constante croissance. Un troisième ratio d'efficacité est proposé, pour mesurer le montant du portefeuille géré par dollar de dépense budgétaire. La valeur monétaire du portefeuille en cours a augmenté, passant de 5,7 milliards d'USD en septembre 2013 à 6,6 milliards d'USD en septembre 2015, soit une augmentation de 16%, tandis que les dépenses totales sont passées de 143,9 millions d'USD en 2013 à 148,6 millions d'USD prévus pour 2015, soit une augmentation de seulement 3%. Par conséquent, le montant du portefeuille géré est passé de 40 USD à 44 USD pour chaque dollar des États-Unis dépensé, comme le montre le tableau 9.

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

	Montant effectif 2013	Montant effectif 2014	Prévision 2015	Période de FIDA9	Budget 2016
Programme de prêts et dons	888	760	1 352	3 000	900
Autres fonds gérés par le FIDA	115	114	100	329	100
<b>Sous-total (programme de prêts et dons + autres fonds)</b>	<b>1 003</b>	<b>874</b>	<b>1 452</b>	<b>3 329</b>	<b>1 000</b>
Cofinancement <sup>a</sup>	995	930	1 400	3 325	980
<b>Total programme de travail</b>	<b>1 998</b>	<b>1 804</b>	<b>2 852</b>	<b>6 654</b>	<b>1 980</b>
<b>Valeur du portefeuille en cours d'exécution</b>	<b>5 700</b>	<b>6 000</b>	<b>6 600</b>	n.d.	n.d.
<b>Total des coûts</b>					
Budget ordinaire	139,1	142,2	143,8	425,1	146,7
Coût de l'appui aux activités financées par des fonds supplémentaires	4,8	4,7	4,8	14,3	4,6
<b>Total des coûts</b>	<b>143,9</b>	<b>146,9</b>	<b>148,6</b>	<b>439,4</b>	<b>151,3</b>
<b>Ratio d'efficacité 1</b> : Coût total par rapport au programme de prêts et dons y compris les autres fonds gérés par le FIDA <sup>b</sup>	14,3 %	16,8 %	10,2 %	13,2 %	15,1 %
<b>Ratio d'efficacité 2</b> : Coût total par rapport au programme de travail	7,2 %	8,1 %	5,2 %	6,6 %	7,6 %
<b>Ratio d'efficacité 3</b> : Portefeuille par rapport au coût total	40 USD	41 USD	44 USD	n.d.	n.d.

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

<sup>b</sup> Mesure de l'efficacité convenue dans le cadre de FIDA9.

## H. Budget d'investissement pour 2016

Budget d'investissement demandé pour 2016.

73. Comme 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 économique supérieure à un an (par exemple le remplacement régulier des ordinateurs de bureau et des ordinateurs portables, activité menée chaque année); et ii) les autres budgets d'investissement servant à financer les initiatives d'automatisation et d'autres projets d'investissement en rapport avec l'infrastructure.
74. Pour 2016, le budget d'investissement proposé est de 2,4 millions d'USD, soit à peu près le même niveau qu'en 2015. Le montant total comprend les éléments suivants: i) 470 000 USD pour les budgets d'investissement annuels; ii) 975 000 USD pour les initiatives relatives aux TIC (la répartition détaillée de ce poste est actuellement examinée par le Comité sur la gouvernance des technologies de l'information [ITGC]); iii) 480 000 USD pour les initiatives de réforme des ressources humaines; iv) 375 000 USD pour le remplacement du système de préparation du budget; et v) 100 000 USD destinés à répondre aux besoins en matière de Normes minimales de sécurité opérationnelle (MOSS) dans les bureaux de pays existants.

75. Sur la base des normes comptables actuelles en cours d'adoption, l'amortissement est appliqué de manière linéaire sur la durée de vie économique utile estimée (quatre ans pour le matériel informatique, trois ans pour les accords de licence informatique capitalisables, et jusqu'à un maximum de dix ans pour les coûts de développement de logiciels, y compris les coûts de remplacement du Système prêts et dons). Sur cette base, l'impact supplémentaire du coût des amortissements, en 2016, concernant les projets de dépenses d'investissement mis en service en 2015 et 2016, sera d'approximativement 400 000 USD. L'amortissement du budget d'investissement 2016 ne débutera probablement qu'en 2017.

Tableau 10

**Budget d'investissement demandé pour 2016**

(en milliers d'USD)

	<i>Budget proposé pour 2016</i>
<b>a) Investissements annuels renouvelables</b>	
Infrastructures informatiques, remplacement régulier du matériel informatique	470
<b>Sous-total investissements annuels renouvelables</b>	<b>470</b>
<b>b) Projets d'investissement</b>	
Initiatives concernant les TIC	975
Réforme des ressources humaines	480
Remplacement du système de préparation du budget	375
Besoins en matière de MOSS dans les bureaux de pays	100
<b>Sous-total projets d'investissement</b>	<b>1 930</b>
<b>Total</b>	<b>2 400</b>

76. Les avantages escomptés de ces investissements sont les suivants: i) à part maintenir le matériel actuel à jour et en bon état de fonctionnement, la dépense annuelle d'investissement n'est pas supposée apporter des avantages monétaires; ii) les avantages des initiatives relatives aux TIC et à la réforme des ressources humaines seront connus dès lors que des projets spécifiques auront été approuvés par l'ITGC; iii) un nouveau système évolué de préparation du budget améliorera le processus de préparation (y compris la budgétisation pour l'égalité entre les sexes); et iv) l'initiative relative aux MOSS est considérée comme un besoin impératif.

Budget d'investissement découlant de l'ENI -E et ajustement non renouvelable du budget

77. L'annexe I présente une actualisation des mesures et des propositions liées à l'ENI-E. À ce jour, 1,19 million d'USD ont été alloués, et devraient être dépensés en 2015. Pour 2016, il est proposé d'allouer 1,23 million d'USD. Les projets d'investissement ont été soigneusement choisis pour leur cohérence avec les recommandations de l'ENI-E.
78. Pour ce qui concerne les dépenses d'ajustement non renouvelables, 800 000 USD ont été alloués à ce jour et devraient être dépensés en 2015. Pour 2016, il est proposé d'allouer un montant supplémentaire de 600 000 USD, principalement pour l'établissement de nouveaux bureaux de pays et pour l'appui administratif décentralisé.

## Deuxième partie – 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

79. Le présent document contient le 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>2</sup>, le budget d'IOE est distinct du budget administratif du FIDA<sup>3</sup>. Ce document a été élaboré sur la base de consultations avec la direction du FIDA et au terme d'un examen attentif des priorités du FIDA pour la période couverte par la dixième reconstitution des ressources (FIDA10, 2016-2018)<sup>4</sup>.
80. La première année de la période FIDA10 – 2016 – sera marquée par le lancement de la Vision stratégique du FIDA pour 2025 et l'élaboration d'un nouveau cadre stratégique institutionnel pour 2016-2025, ainsi que par l'adoption des objectifs de développement durable des Nations Unies et du programme de développement pour l'après-2015. Ces étapes importantes constituent la toile de fond du programme d'évaluation indépendante du FIDA pour les années à venir.
81. À cet effet, IOE a précisé en 2015 sa mission et vision, qui constituent la référence d'ensemble pour: i) l'expression des objectifs stratégiques de la division; ii) la formulation de 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. La mission et la vision d'IOE sont étroitement liées à la vision stratégique du Fonds pour 2016-2025 et, plus généralement, aux dispositions de la Politique de l'évaluation au FIDA.
82. Le programme de travail et le budget d'IOE sont établis "sur la base d'une évaluation critique des besoins et non du seul budget actuel"<sup>5</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 a quantifié pour la première fois la prise en compte des questions de parité hommes-femmes dans son budget pour 2016. Le présent document fournit des précisions sur les dépenses effectives en 2014, l'utilisation du budget jusqu'au 15 octobre 2015 et les estimations actuelles relatives à l'utilisation à la fin de 2015.
83. La présente version du programme de travail et budget d'IOE axé sur les résultats pour 2016 tient compte également des réactions et des priorités communiquées par les organes directeurs du FIDA en 2014, ainsi que des résultats des discussions tenues avec le Comité de l'évaluation en juin 2015, et avec le Comité d'audit et le Conseil d'administration au cours de leurs sessions de septembre 2015. La présente version finale du document intègre aussi les avis émis par le Comité de l'évaluation en octobre 2015.
84. Conformément à l'usage, le Comité d'audit réexaminera le projet de budget en novembre 2015, en même temps que le budget administratif 2015 du FIDA. Le budget sera ensuite soumis, sur recommandation du Conseil d'administration en

<sup>2</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>3</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>4</sup> Rapport de la Consultation sur la dixième reconstitution des ressources du FIDA: [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>5</sup> Voir le procès-verbal de la cent septième session du Conseil d'administration, paragraphe 29.

décembre 2015, à l'approbation du Conseil des gouverneurs en 2016. Eu égard au processus d'élaboration, la présente proposition reprend les principes et paramètres clés de budgétisation (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.

85. 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'au 15 octobre 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 et des besoins en 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

86. 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 des situations 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 fournir des éléments utiles à 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) du FIDA. Le document d'orientation<sup>6</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. Dans le cadre des activités de collecte de données, IOE a tenu en septembre une réunion spéciale avec le Groupe de travail sur le SAFP et a aussi organisé une consultation sous la forme de groupe de réflexion avec des représentants des pays bénéficiaires, afin de recueillir leurs opinions sur le système d'allocation du FIDA. L'évaluation 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>7</sup>, et présentation de la version provisoire lors d'un séminaire informel du Comité de l'évaluation, le 24 juin. La version finale du manuel sera communiquée au Comité durant sa session de novembre 2015. Ce manuel représente une entreprise de grande ampleur et d'une importance institutionnelle capitale, car il expose les méthodes et processus clés applicables aux différents types d'évaluations menées par IOE. Il jette en outre les bases d'un accord d'harmonisation révisé entre IOE et la direction du FIDA sur les fonctions d'évaluation indépendante et d'autoévaluation du FIDA. La préparation de cet accord d'harmonisation est en cours, et le texte en sera examiné avec le Comité de l'évaluation avant d'être finalisé. La deuxième

<sup>6</sup> Document disponible à l'adresse <https://webapps.ifad.org/members/ec/87/docs/EC-2015-87-W-P-4.pdf>.

<sup>7</sup> Le premier Manuel de l'évaluation a été élaboré en 2008 et publié en 2009.

édition du manuel et l'accord d'harmonisation seront mis en œuvre en janvier 2016.

- Finalisation de deux rapports de synthèse d'évaluations. L'un de ces rapports est le fruit d'un travail conjoint – le premier de ce type – conduit par IOE et le Bureau de l'évaluation de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), et traite du développement pastoral; l'autre rapport porte sur les activités du FIDA à l'appui des peuples autochtones. Comme convenu avec le Conseil d'administration, trois nouveaux rapports de synthèse d'évaluations sont en cours de préparation et traiteront respectivement de la coopération Sud-Sud et triangulaire; de l'accès aux marchés; et de la gestion des ressources naturelles et de l'environnement.
  - Préparation du Rapport annuel 2015 sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI). Le RARI sera examiné à la session du Comité de l'évaluation en novembre, et à celle du Conseil d'administration en décembre 2015. Un atelier interne d'apprentissage s'est tenu le 6 octobre 2015 afin d'examiner les principales conclusions et recommandations du RARI avec la direction du FIDA, le personnel et les consultants.
  - Finalisation de trois évaluations de programme de pays (EPP). 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 la quatre-vingt-neuvième session, en octobre 2015. L'EPP du Brésil a été achevée à l'issue de l'atelier-table ronde national organisé à Brasilia le 22 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, a entamé l'évaluation de l'impact du Projet de pêche artisanale dans la zone du banc de Sofala, au Mozambique. 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 a procédé, entre autres activités, à un recensement visant à déterminer les capacités d'évaluation au niveau national et les travaux d'évaluation menés par d'autres organisations dans le secteur agricole. Les résultats de ces activités pilotes seront évalués au début de l'année prochaine afin de déterminer la nature, la focalisation et le niveau d'effort que représente le futur engagement d'IOE en matière de DCE.
  - Dans le contexte global de l'Année internationale de l'évaluation (2015), IOE organise, conjointement avec les bureaux de l'évaluation des institutions 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 (ODD2) – 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 ODD.
87. Mission et vision d'IOE. Comme indiqué dans l'introduction, IOE a élaboré ses énoncés de mission et de vision. Le but de ces énoncés est de formuler de manière succincte l'objet principal de la fonction d'évaluation indépendante au FIDA et d'explicitier sa contribution à la réalisation du mandat du FIDA. Dans le même

temps, IOE renforce ses systèmes internes de gestion et de suivi de la performance. L'encadré 1 ci-après résume les énoncés de mission et de vision.

Encadré 1

**Énoncés de mission et de vision d'IOE**

Mission

Promouvoir l'obligation redditionnelle et l'apprentissage, par le biais d'évaluations indépendantes, crédibles et utiles des activités du FIDA.

Vision

Accroître l'impact des opérations du FIDA pour une transformation durable et inclusive du monde rural par le biais de l'excellence dans l'évaluation.

88. En parallèle, comme convenu avec le Conseil d'administration et sur la base de la chaîne de résultats existante d'IOE, ce dernier 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). La version révisée du CMR pour 2016-2018 figure à l'annexe XIII. Le CMR comprend notamment un DMR spécifique qui porte exclusivement sur l'efficacité d'IOE (DMR8), et pas moins de quatre indicateurs relatifs à cet aspect:
- plafond budgétaire
  - ratio personnel du cadre organique/personnel de la catégorie des services généraux
  - taux d'exécution du budget en fin d'exercice
  - taux d'exécution des principales activités d'évaluation
89. Comptes rendus. Le CMR 2015, qui constitue le cadre de suivi et de compte rendu d'IOE pour 2015, est présenté à l'annexe XIV. L'annexe XV résume l'état d'avancement des activités d'évaluation programmées pour 2015 (tableau 1), ainsi qu'une actualisation des progrès accomplis vers la réalisation des objectifs pour chaque ICP figurant dans le CMR 2015 (tableau 2). D'après ces données, la plupart des activités sont en bonne voie d'être réalisées.
- B. Utilisation du budget**
90. Le tableau 11 présente des informations sur l'utilisation du budget d'IOE en 2014, ainsi que sur l'utilisation du budget au 15 octobre 2015 et sur l'utilisation prévue en fin d'exercice.

Tableau 11  
**Utilisation du budget d'IOE pour 2014 et 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 au 15 octobre*</i>	<i>Utilisation prévue en fin d'exercice 2015</i>
Frais de voyage du personnel	345 000	280 099	355 000	339 421	355 000
Rémunération des consultants	1 465 000	1 979 611	1 485 000	1 639 317	1 650 000
Frais de voyage et indemnités des consultants	395 000	379 948	410 000	431 020	410 000
Évaluation de la stratégie et du programme de pays (ESPP) – activités d'apprentissage dans les pays	35 000	30 853	40 000	15 198	40 000
Diffusion des résultats des évaluations, formation du personnel et autres coûts	155 992	202 351	165 892	211 927	165 892
<b>Dépenses hors personnel</b>	<b>2 395 992</b>	<b>2 872 862</b>	<b>2 455 892</b>	<b>2 636 883</b>	<b>2 620 892</b>
<b>Dépenses de personnel</b>	<b>3 586 690</b>	<b>2 815 138</b>	<b>3 614 041</b>	<b>3 240 072</b>	<b>3 357 992</b>
<b>Total</b>	<b>5 982 682</b>	<b>5 688 000</b>	<b>6 069 933</b>	<b>5 876 955</b>	<b>5 978 884</b>
Utilisation (%)		95,1		97,0	98,5

\* Sur la base des dépenses de personnel engagées, corrigées des variations de change jusqu'au 15 octobre 2015.

91. 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 imputable, 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 par rapport à 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 aux côtés des peuples autochtones.
92. En 2015, pour un budget approuvé de 6,07 millions d'USD, le montant utilisé (en termes de crédits engagés) est de 5,87 millions d'USD au 15 octobre 2015, soit un taux d'utilisation de 97,0%. Celui-ci s'explique par l'engagement intégral des dépenses de personnel en début d'année, selon l'usage établi au FIDA, ainsi que par les nécessaires engagements de crédits au titre de la rémunération des consultants et des frais de voyage du personnel et des consultants, afin de garantir l'exécution en temps opportun de toutes les activités convenues avec le Conseil pour 2015.
93. Le tableau 11 fait également apparaître une augmentation des frais de voyage et indemnités des consultants par rapport à l'allocation prévue en début d'année. Cette augmentation est imputable, principalement, à l'achèvement de l'exécution de l'EPP relative au Brésil en 2015; il était prévu, à l'origine, de finaliser cette évaluation en mars 2016, en utilisant des engagements financiers supplémentaires

prévus pour l'année prochaine. Des fonds ont aussi été utilisés pour le recrutement de consultants ayant pour mission de former le personnel d'IOE aux méthodologies novatrices d'évaluation (par exemple, l'analyse comparative qualitative et le développement de la théorie du changement), avec pour objectif une nouvelle amélioration de la qualité des évaluations d'IOE.

94. Les projections d'ensemble pour 2015 tablent sur une utilisation des crédits budgétaires d'IOE en fin d'exercice à hauteur de 5,97 millions d'USD, correspondant à 98,5% du budget approuvé. La baisse prévue de l'utilisation des crédits affectés aux dépenses de personnel résulte en partie des vacances de postes (pour lesquels le processus de recrutement est en cours) et est également liée à l'impact de l'évolution des taux de change durant 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 dans le domaine de l'analyse statistique. La procédure de recrutement d'un autre fonctionnaire principal chargé de l'évaluation pour un poste devenu vacant fin juin 2015 a également été entreprise.

### C. Utilisation des crédits reportés de l'exercice 2014

95. 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.
96. 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

97. 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 deux objectifs stratégiques suivants, fondamentaux pour la réalisation de la mission et de la vision d'IOE, sont proposés pour la période 2016-2018 (c'est-à-dire FIDA10):
- 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 redditionnelle; et
  - ii) objectif stratégique 2: encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et une culture d'amélioration des résultats pour une efficacité accrue en matière de développement.
98. Ces deux objectifs doivent permettre à IOE d'atteindre le but primordial assigné à la fonction d'évaluation indépendante: promouvoir l'obligation redditionnelle 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

99. L'annexe XVI se compose d'un tableau 1 où sont énumérées les activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2016, et d'un tableau 2 présentant 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, introduite par 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 redditionnelle et l'apprentissage du FIDA aux fins d'une efficacité accrue sur le plan institutionnel et en matière de développement.
100. La sélection des évaluations indépendantes et leur classement par priorité sont facilités par le recours à la grille d'aide à la sélection, mise en place par IOE en 2013. Cette grille constitue également un outil de renforcement de 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 XIX. Les principales activités d'évaluation pour 2016 sont résumées dans le tableau 12 ci-après et les paragraphes suivants en présentent un aperçu général.

Tableau 12  
**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 redditionnelle</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 rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE), sur le Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA), sur un certain nombre de COSOP et sur la nouvelle stratégie institutionnelle du FIDA relative aux situations fragiles
	DMR 2: amélioration des stratégies de pays et COSOP grâce aux évaluations au niveau des pays	<b>EPP</b> (Inde, Nigéria et Turquie – à achever); et nouvelles <b>ESPP</b> (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> – problématique hommes-femmes, contribution 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>Évaluations de la performance des projets</b> (EvPP) Validation de <b>tous les rapports d'achèvement de projet (RAP)</b> disponibles dans l'année
	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 de l'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
<b>Objectif stratégique 2: encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et une culture d'amélioration des résultats pour une efficacité accrue en matière de développement</b>	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
	DMR 7: DCE dans les pays partenaires	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 institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome) 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 les ESPP ou les EvPP en cours); et ii) sur demande, dans des pays où IOE ne réalise pas d'évaluations Mise en œuvre de la déclaration d'intention sur le DCE signée avec la Chine
	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.)

\* Un certain nombre de produits contribuant à la réalisation du DMR 8 se rapportent aux deux objectifs stratégiques.

101. 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 du FIDA et le Conseil à développer le SAFF à l'avenir, en tant que de besoin.
102. 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 thème d'importance capitale 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.
103. L'ENI sur la décentralisation du FIDA, qui sera menée en 2016, interviendra en temps opportun. La décentralisation constitue un important domaine de réforme au cours de la période couverte par FIDA10, en vue de l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience institutionnelles et opérationnelles. De plus, il est utile de noter que, bien que la Politique et la Stratégie concernant la présence dans les pays datent 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. Et même avant cela, au début des années 2000, plusieurs dispositions avaient été prises en la matière et ont été évaluées dans le cadre de diverses EPP et d'autres évaluations (par exemple, l'ENI relative à l'efficacité) entreprises 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.
104. De plus, IOE prévoit de lancer cinq nouvelles évaluations de la stratégie et du programme de pays (ESPP)<sup>8</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 EPP entamées en 2015 en Inde, au Nigéria et en Turquie. Après l'introduction de la deuxième édition du Manuel de l'évaluation, et afin de refléter les objectifs d'ensemble et l'approche méthodologique suivie, IOE a décidé de modifier l'appellation des "évaluations de programme de pays" et d'utiliser désormais la désignation "évaluations de la stratégie et du programme de pays" (ESPP). 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 en vue de la préparation d'un COSOP pour chaque pays.
105. En s'appuyant sur son expérience en matière d'évaluation de l'impact<sup>9</sup>, IOE lancera l'année prochaine une autre évaluation de l'impact portant sur un projet qui reste à déterminer sur la base de la grille d'aide à la sélection. Il importe de souligner que les évaluations de l'impact conduites par IOE sont distinctes des évaluations de l'impact entreprises par la direction au cours des périodes FIDA9 et FIDA10. Les évaluations de l'impact menées par IOE ont pour but principal de mettre à l'essai des méthodes et des processus innovants pour une évaluation plus rigoureuse des résultats des opérations du FIDA, l'accent étant mis sur l'analyse quantitative et l'attribution de l'impact. Elles permettent en outre à IOE d'acquérir une importante

<sup>8</sup> À la suite de la mise en place de la deuxième édition du Manuel de l'évaluation et afin de mieux rendre compte de l'ensemble des objectifs et de l'approche méthodologique suivie, IOE a décidé de modifier l'appellation des EPP par ESPP; dans la même optique, les évaluations de la performance des projets (EvPP), en anglais *project evaluation assessment*, sont désormais nommées *project performance evaluations (PPEs)*. L'intitulé ne change pas en français.

<sup>9</sup> IOE a mené à bien deux évaluations de l'impact, respectivement à Sri Lanka et en Inde. Une troisième évaluation est actuellement en cours au Mozambique.

expérience de première main dans la mise en œuvre d'une évaluation de l'impact, améliorant ainsi sa contribution au débat interne et externe en cours sur le sujet.

106. En outre, conformément à la décision prise par le Conseil d'administration à sa session de septembre, IOE préparera l'année prochaine trois 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, selon le cas. Ces produits bénéficieront ainsi d'une rigueur analytique et d'une crédibilité renforcées.
107. 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; 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 de FIDA10; et iii) l'égalité entre les sexes. IOE étudie actuellement la possibilité de préparer la synthèse sur l'égalité entre les sexes conjointement avec le Bureau de l'évaluation de la FAO et/ou du PAM, dans le contexte plus général du renforcement de la collaboration entre les institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome. IOE dispose du volume requis de données d'évaluation sur les trois thèmes choisis pour les synthèses d'évaluations de 2016. Ainsi, IOE a déjà mené, précédemment, des ENI sur l'égalité entre les sexes et sur l'innovation et la reproduction à plus grande échelle. De plus, pour chaque évaluation de projet ou de programme de pays, IOE doit évaluer et noter les efforts déployés et les résultats obtenus par le FIDA en matière de promotion de l'innovation, de reproduction à plus grande échelle, ainsi que d'égalité entre les sexes, et toutes les EPP doivent évaluer et noter l'action du FIDA dans le cadre de la concertation sur les politiques au niveau national.
108. 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, étant donné qu'IOE ne dispose pas à l'heure actuelle du volume suffisant de données d'évaluation 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. Il mènera par exemple, en 2015/2016, une évaluation de l'impact du Projet de pêche artisanale dans la zone du banc de Sofala, au Mozambique, dont les conclusions viendront élargir la base de données aux fins de la synthèse d'évaluations. En outre, certaines des évaluations de la performance des projets (EvPP) prévues pour l'année prochaine porteront sur des projets appuyés par le FIDA et axés sur le développement des pêches et de l'aquaculture.
109. Conformément à la pratique en vigueur, IOE validera tous les rapports d'achèvement de projet (RAP) et mènera une EvPP pour un certain nombre d'entre eux. Il prévoit d'augmenter le nombre d'EvPP pour les porter de huit à dix par an à partir de 2016. Le but est d'accroître la disponibilité de données d'évaluation indépendante sur la performance opérationnelle du FIDA, et d'accroître les contributions d'importance capitale 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 plus grande partie des ressources du FIDA destinées au développement est transmise aux États

membres en développement par le biais de projets et programmes d'investissement.

110. Les projets qui seront soumis à une évaluation de la performance seront sélectionnés d'une manière plus stratégique que par le passé. Par exemple, la priorité sera accordée aux évaluations capables de déboucher sur des contributions immédiatement utilisables dans les ESPP ou les rapports de synthèse d'évaluations prévus (voir le paragraphe 108 ci-dessus). De plus, IOE prévoit de renforcer l'approche globale des EvPP et leur robustesse, spécialement en multipliant les interactions avec les bénéficiaires et d'autres parties prenantes dans les pays; il veillera également 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 commandera des activités plus structurées de collecte des données (par exemple des mini-enquêtes réalisées avant les missions d'EvPP) afin de renforcer la base des données et la rigueur analytique des EvPP.
111. Comme le précise la politique de l'évaluation, IOE préparera l'édition 2015 du RARI, son rapport annuel phare. Comme les années précédentes, le RARI comprendra une analyse détaillée et un chapitre consacré 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. Enfin, comme l'a décidé le Conseil à sa cent quinzième session, le RARI sera, à partir de 2016, présenté au Conseil à sa session de septembre plutôt qu'à celle de décembre.
112. De surcroît, IOE apportera un soutien (sélectif) aux pays bénéficiaires dans le cadre des activités de DCE. Une attention accrue sera accordée au renforcement des partenariats avec les institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome, en particulier pour la conduite d'évaluations conjointes. IOE veillera en outre à communiquer en temps opportun et de manière adaptée, aux principaux acteurs concernés, les résultats et les enseignements tirés.
113. IOE soumettra, entre autres documents, toutes les ENI, le RARI et certaines ESPP au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration. Il communiquera les évaluations de l'impact et les rapports de synthèse d'évaluations au Comité de l'évaluation et, sur une base sélective, au Conseil d'administration.
114. 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 à ce sujet.
115. Conformément à la pratique établie<sup>10</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 de l'évaluation en mars et le Conseil d'administration en avril 2016<sup>11</sup>.

<sup>10</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>11</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.

116. Enfin, IOE collaborera avec les bureaux de l'évaluation des institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome pour fournir une assurance qualité de l'évaluation du Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA) réformé.

## V. Enveloppe de ressources pour 2016

### A. Ressources en personnel

117. Les besoins en personnel d'IOE sont définis sur la base d'un exercice annuel détaillé de planification stratégique pour le personnel. Les résultats d'ensemble de cette planification sont présentés à l'annexe XVII et montrent que l'effectif d'IOE ne sera pas modifié en 2016 par rapport à 2015. Il convient également de noter 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.
118. IOE devrait être en mesure d'accomplir, dans les délais prévus, toutes les activités programmées pour 2016 avec son niveau actuel de ressources en personnel, malgré le léger effort supplémentaire nécessaire pour les ESPP et les EvPP (tableau 13 ci-après). Il sera possible d'atteindre cet objectif grâce au net renforcement de la méthodologie des évaluations d'IOE, ainsi qu'à la rationalisation des processus, résultant de l'élaboration de la deuxième édition du Manuel de l'évaluation.

### B. Projet de budget

119. 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 13 à 15 respectivement). Chaque tableau indique le budget approuvé pour 2015 et le projet de budget pour 2016, facilitant ainsi la comparaison entre les deux exercices. En outre, IOE a poursuivi l'élaboration d'un budget reflétant la prise en compte de la problématique hommes-femmes, afin de suivre la répartition des crédits en termes d'activités en rapport avec l'égalité entre les sexes (tableau 16).
120. Hypothèses. Comme par le passé, les paramètres servant à l'élaboration du projet de budget 2016 sont identiques à ceux utilisés par la direction pour l'élaboration du budget administratif du FIDA pour la même année. Les hypothèses retenues pour la version finale de ce projet de budget sont les suivantes: 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 = 0,87 EUR à compter du 1<sup>er</sup> septembre, sur la base de la méthodologie approuvée en 2015.
121. Budget par catégorie d'activités. Comme le montre le tableau 13, 16% des dépenses hors personnel (410 000 USD sur un total de 2,541 millions d'USD) concernent les 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 en ressources plus élevés (5,6 unités en 2016, contre 4,5 unités en 2015). Y sont également incluses les allocations pour l'organisation des ateliers-tables rondes nationales qui se réuniront, au niveau des pays, à la fin des trois EPP démarrées en 2015 et dont l'achèvement est prévu pour le début de 2016. 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 prescrite par la deuxième édition du Manuel de l'évaluation. Il est toutefois permis de penser que la rationalisation du processus engendrera probablement des gains d'efficacité qui pourraient réduire, en 2017, les coûts unitaires par ESPP.

122. Enfin, comme l'expliquent les paragraphes 110 et 111, 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 107.

Tableau 13  
**Budget proposé pour 2016 (par catégorie d'activités)<sup>12</sup>**

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Budget approuvé pour 2015 (en USD)</i>	<i>Nombre en valeur absolue pour 2015</i>	<i>Niveau atteint en 2015</i>	<i>Budget proposé pour 2016 (en USD)</i>	<i>Nombre en valeur absolue pour 2016</i>	<i>Niveau atteint en 2016</i>
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	1 090 000	7	5,6
Synthèses d'évaluations	120 000	3	3	140 000	3	3
EvPP	230 000	8	8	315 000	10	10
Validations de RAP (VRAP)	50 000	30	30	50 000	30	30
Évaluations de l'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>2 541 520</b>		
Dépenses de personnel	3 614 041			3 127 899		
<b>Total</b>	<b>6 069 933</b>			<b>5 669 419</b>		

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

123. IOE adoptera une approche plus rigoureuse et méthodique pour la préparation des rapports de synthèse. Il propose donc d'allouer 55 000 USD pour chaque synthèse d'évaluations qu'il conduira intégralement seul en 2016, contre 40 000 USD par le passé. Étant donné que la synthèse sur l'égalité entre les sexes sera réalisée conjointement avec le PAM et/ou la FAO, le budget la concernant est inférieur au coût unitaire d'une synthèse d'évaluations réalisée seulement par IOE.
124. L'expérience accumulée au cours des cinq dernières années dans la rédaction des rapports de synthèse d'évaluations montre que leur profondeur analytique a été 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.

<sup>12</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.

125. Enfin, de petites augmentations des montants consacrés au DCE, aux partenariats, à la communication et à la diffusion visent 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 un certain nombre de pays bénéficiaires, et à encourager les activités conjointes avec les institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome et avec les unités d'évaluation d'autres organisations de développement (par exemple dans le cadre du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation [GNUE] et du Groupe de coopération pour l'évaluation [ECG] des banques multilatérales de développement).
126. Budget des dépenses hors personnel par catégorie de dépenses. Le tableau 14 présente la répartition du budget proposé, pour les dépenses hors personnel, par catégorie de dépenses. Les honoraires des consultants représentent 59% du budget hors personnel, soit une proportion similaire à celle de 2015. Pour ce qui concerne les consultants, IOE poursuit ses efforts de diversification en matière d'égalité hommes-femmes et de répartition régionale, pour tous les types d'évaluation. En outre, la préférence est accordée au recrutement de consultants originaires du pays ou de la région où une évaluation est prévue, spécialement pour les EvPP et les ESPP, ainsi que pour les visites de pays qui pourraient avoir lieu dans le contexte d'ENI et de synthèses d'évaluations. Comme tous les autres consultants, les consultants recrutés localement doivent souscrire à la politique d'IOE en matière de conflit d'intérêts, afin d'assurer l'objectivité de leur contribution aux évaluations d'IOE.
127. On notera par ailleurs qu'en 2015 le FIDA a apporté de nouvelles précisions à sa politique relative au recrutement des consultants. Il a souligné, par exemple, que les consultants 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 14  
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	376 000
Rémunération des consultants	1 485 000	1 495 000
Frais de voyage et indemnités des consultants	410 000	440 000
Activités d'apprentissage dans les pays à l'occasion des ESPP	40 000	45 000
Diffusion des résultats des évaluations, formation du personnel et autres coûts	165 892	185 520
<b>Total des dépenses hors personnel</b>	<b>2 455 892</b>	<b>2 541 520</b>
Dépenses de personnel	3 614 041	3 127 899
<b>Total</b>	<b>6 069 933</b>	<b>5 669 419</b>

128. 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 – en partie compensé par l'effet des augmentations annuelles d'échelon.

129. Budget par objectif stratégique. Le tableau 15 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 XVIII.
130. L'objectif stratégique 1 bénéficie d'un montant bien 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 15

**Ventilation du budget proposé (dépenses de personnel et hors personnel) 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>
<b>Objectif stratégique 1:</b> générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation redditionnelle	4 394 220	72	4 057 049	71
<b>Objectif stratégique 2:</b> encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et une culture d'amélioration des résultats pour une efficacité accrue en matière de développement	1 675 713	28	1 322 250	24
<b>Objectifs stratégiques 1 et 2</b>			290 120	5
<b>Total</b>	<b>6 069 933</b>	<b>100</b>	<b>5 669 419</b>	<b>100</b>

131. Budget reflétant la prise en compte de la problématique hommes-femmes. Pour la première fois, IOE a cherché à illustrer la prise en compte dans son budget des questions d'égalité entre les sexes (tableau 16). L'exercice a été difficile, notamment parce que IOE n'a pas trouvé d'exemple de ce type de budget parmi les fonctions d'évaluation d'autres organismes pour l'utiliser comme base de travail. De fait, IOE est le seul bureau de l'évaluation, parmi toutes les organisations multilatérales, à élaborer son propre budget prenant en compte la problématique hommes-femmes. 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.
132. 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 d'égalité entre les sexes, 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 entre les sexes et l'autonomisation des femmes dans tous ses rapports – RARI, ESPP, EvPP, validations de rapports d'achèvement de projet (VRAP) et évaluations de l'impact. Dans d'autres produits de l'évaluation, comme les ENI et les synthèses d'évaluations, une attention spéciale est accordée à ces questions.

Comme indiqué plus haut, IOE conduira en 2016 une synthèse d'évaluations conjointe sur la problématique hommes-femmes.

133. 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 relatives à l'égalité entre les sexes. 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 institutions des Nations Unies ayant leur siège 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.

Tableau 16

**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 de l'impact	200 000	7	14 000
Synthèses d'évaluations	140 000	15	21 000
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>2 541 520</b>	<b>7,8</b>	<b>199 126</b>
<i>Dépenses de personnel</i>			
Responsable des questions de parité hommes-femmes	165 579	20	33 115
Suppléant du responsable des questions de parité hommes-femmes	106 320	10	10 632
Ensemble des chargés d'évaluation	2 856 000	5	89 054
<b>Total des dépenses de personnel</b>	<b>3 127 899</b>	<b>4,2</b>	<b>131 059</b>
<b>Total</b>	<b>5 669 419</b>	<b>5,8</b>	<b>330 185</b>

134. **Projet de budget.** Le budget proposé pour 2016 se monte à 5,67 millions d'USD. L'augmentation réelle des dépenses hors personnel dans le budget 2016, qui est de 1,4% par rapport à celui de 2015, découle d'une augmentation des activités et de l'application de méthodologies plus robustes. Toutefois, le budget 2016 reflète aussi une diminution nominale de 6,6% par rapport à 2015. Ce recul est imputable à une diminution des dépenses de personnel résultant de la baisse de l'euro par rapport au dollar des États-Unis. 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.
135. Il importe de souligner que le projet de budget d'IOE pour 2016 représente 0,6% du programme de prêts et dons du FIDA prévu pour l'année prochaine<sup>13</sup>, ce qui est largement inférieur au plafond budgétaire fixé par le Conseil d'administration pour IOE, soit 0,9%<sup>14</sup>. On trouvera au tableau 1 de l'annexe XVIII un aperçu des propositions de budget d'IOE, et de leurs tendances historiques depuis 2012.

<sup>13</sup> On s'attend à ce que le FIDA envisage d'engager 900 millions d'USD dans de nouveaux prêts et dons en 2016, comme l'a indiqué au Conseil, en septembre 2015, la direction dans le contexte de l'aperçu général du programme de prêts et dons pour 2016.

<sup>14</sup> Cette décision a été prise par le Conseil d'administration en décembre 2008.

## Troisième partie: Rapport de situation sur l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés pour 2015

### I. Introduction

136. L'objectif du présent rapport de situation pour 2015 est:

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

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

137. Depuis la mise en place de l'Initiative PPTE, des progrès notables ont été accomplis dans l'application des allègements de dette. Près de 92% des pays admis à en bénéficier (35 sur 38) ont franchi le point de décision, ce qui leur permet de prétendre à une aide au titre de cette initiative. Trente-cinq pays ont désormais atteint le point d'achèvement, le dernier en date étant le Tchad (voir le tableau ci-après). Trois pays – l'Érythrée, la Somalie et le Soudan – sont toujours en amont du point de décision et doivent encore amorcer le processus qui leur permettra de prétendre à un allègement de dette dans le cadre de l'Initiative PPTE.

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

138. En valeur actuelle nette (VAN), le coût total de la participation du FIDA à toutes les phases de l'Initiative PPTE<sup>15</sup> est actuellement estimé à 310,4 millions de DTS (équivalant approximativement à 434,98 millions d'USD), ce qui correspond en valeur nominale à un coût de l'ordre de 475,2 millions de DTS (soit environ 666,0 millions d'USD).<sup>16</sup> Ce niveau estimatif pourrait être revu à la hausse si des retards supplémentaires étaient pris par les pays pour parvenir au point de décision et au point d'achèvement, si la situation économique se dégradait ou si les taux d'escompte demeuraient bas. Pour l'année 2015, le coût total des allègements de dette est estimé à 21,4 millions d'USD.

### IV. Engagements du FIDA à ce jour

139. À ce jour, le FIDA a consenti les allègements requis à l'ensemble des 35 PPTE qui ont atteint le point de décision. Ces engagements totalisent jusqu'ici 247,15 millions de DTS en VAN (soit approximativement 346,34 millions d'USD), ce qui correspond en valeur nominale à un allègement du service de la dette de 375,8 millions de DTS (soit approximativement 526,6 millions d'USD).

### V. Allègements de dette accordés

140. Au 30 septembre 2015, le FIDA a accordé aux 35 pays parvenus au point d'achèvement des allègements de dette d'un montant total de 458,7 millions d'USD.

<sup>15</sup> La participation du FIDA couvre tous les pays admis à bénéficier de l'Initiative PPTE, y compris ceux qui ne sont pas encore parvenus au point de décision et qui ont confirmé leur participation à l'initiative.

<sup>16</sup> Estimations calculées sur la base des taux de change en vigueur au 30 septembre 2015.

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

<i>Pays au point d'achèvement (35)</i>	<i>Pays au point de décision</i>	<i>Pays en amont du point de décision (3)</i>
Bénin	-	Érythrée
Bolivie (État plurinational de)	-	Somalie
Burkina Faso	-	Soudan
Burundi	-	
Cameroun	-	
République centrafricaine	-	
Tchad*		
Comores	-	
Congo	-	
Côte d'Ivoire	-	
République démocratique du Congo	-	
Éthiopie	-	
Gambie	-	
Ghana	-	
Guinée	-	
Guinée-Bissau	-	
Guyana	-	
Haïti	-	
Honduras	-	
Libéria	-	
Madagascar	-	
Malawi	-	
Mali	-	
Mauritanie	-	
Mozambique	-	
Nicaragua	-	
Niger	-	
Rwanda	-	
Sao Tomé-et-Principe	-	
Sénégal	-	
Sierra Leone	-	
Togo	-	
Ouganda	-	
République-Unie de Tanzanie	-	
Zambie	-	

\* Point d'achèvement atteint en avril 2015.

## VI. Financement des allègements de dette

141. Le FIDA finance sa participation à l'Initiative PPTE en mobilisant des contributions extérieures (qui lui sont versées soit directement, soit par l'intermédiaire du Fonds fiduciaire PPTE administré par la Banque mondiale) et ses ressources propres. Les contributions extérieures (versées ou annoncées) se chiffrent à environ 282,4 millions d'USD (59,6%). Les contributions du FIDA sur ses ressources propres représentent un montant d'environ 183,7 millions d'USD (38,7%) pour ce qui est des transferts effectués entre 1998 et 2015. Le solde a été couvert grâce au produit du placement du reliquat du Fonds fiduciaire du FIDA pour l'Initiative PPTE; à la fin de septembre 2015, le solde de ce fonds était de 8,0 millions d'USD.
142. Afin d'atténuer les répercussions des allègements de dette sur les ressources dont dispose le FIDA pour accorder de nouveaux prêts et dons, les États membres ont avalisé l'accession officielle du FIDA au Fonds fiduciaire PPTE administré par la Banque mondiale. Un accord à ce sujet a été conclu lors de la réunion sur l'Initiative PPTE et son financement tenue à Washington le 19 novembre 2006. Les participants ont reconnu que cette décision viendrait alourdir les besoins de financement globaux du Fonds fiduciaire PPTE. Une fois l'accord de don signé, le FIDA a reçu en octobre 2007 le premier transfert provenant du Fonds fiduciaire PPTE (104,1 millions d'USD). D'autres accords de don ont suivi en mai 2009, janvier et décembre 2011, et septembre 2013, représentant à ce jour un montant total de 210,9 millions d'USD. Le FIDA attend le versement d'une nouvelle tranche d'un montant de 4,7 millions d'USD.

143. Tout en veillant, en priorité, au financement adéquat du Fonds fiduciaire PPTE, la direction continuera aussi à encourager les États membres du FIDA à fournir directement des ressources supplémentaires au Fonds pour aider celui-ci à financer sa participation à l'Initiative PPTE.

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

### I. Application du SAFF en 2015

144. Pendant la période d'allocation 2013-2015, qui coïncide avec la période de la neuvième reconstitution des ressources, 80 États membres ont reçu des allocations au titre du SAFF, en fonction des activités des projets prévues par les divisions régionales dans le cadre des COSOP. L'allocation des pays qui ne devaient utiliser qu'une partie de leur allocation potentielle a été plafonnée au niveau du financement prévu, ce qui a permis de disposer de paramètres de planification mieux adaptés pour d'autres pays.
145. En 2015, toutes les ressources du SAFF inutilisées au cours de la période d'allocation 2013-2015 ont été réintégrées dans le montant global des ressources à allouer au cours de la dernière année de la période d'allocation. Cette mesure est conforme à la méthodologie du SAFF<sup>17</sup>.
146. Le FIDA, dans le cadre de sa collaboration avec d'autres banques multilatérales de développement utilisant des méthodes analogues d'allocation des ressources fondées sur la performance, a participé, en juin 2015, à la réunion du groupe de travail des banques multilatérales de développement sur le système d'allocation fondé sur la performance, qui s'est tenue au siège de la Banque asiatique de développement.

### II. Mise à jour des notes de pays pour 2015 et allocations par pays pour 2016-2018

147. Durant le quatrième trimestre de 2015, des données actualisées sur la performance tant du portefeuille que du secteur rural sont devenues disponibles, et la mise à jour des notes de pays pour 2015 a commencé. Les données actualisées seront prises en compte pour établir les notes définitives de pays pour 2016 et les allocations par pays pour 2016-2018, qui seront distribuées au Conseil d'administration lors de sa session de décembre, puis rendues publiques conformément aux procédures agréées pour la diffusion des informations sur le SAFF sur le site web du FIDA ([www.ifad.org/operations/pbas](http://www.ifad.org/operations/pbas)). Comme pour la période d'allocation précédente, les allocations fournies pour 2016 sont finales, et les notes et les allocations pour 2017 et 2018 sont provisoires.

<sup>17</sup> Lors de l'élaboration du SAFF du FIDA, le Conseil d'administration avait admis que, dans certains cas, il pourrait ne pas être possible de mettre à exécution des engagements correspondant aux allocations ex ante d'un pays durant la période d'allocation, par exemple faute de demande de prêts du FIDA ou faute de possibilité d'engager des opérations dans les domaines prioritaires mis en évidence dans les COSOP axés sur les résultats. En pareil cas, l'allocation inutilisée serait réintégrée dans le montant global des ressources à allouer afin d'être redistribuée dans le cadre du SAFF en vigueur (document EB 2003/79/R.2/Rev.1, paragraphe 40).

## Cinquième partie – Recommandations<sup>18</sup>

148. En application de la section 2 b) de l'article 7 de l'Accord portant création du FIDA, il est recommandé que le Conseil d'administration:

- approuve le programme de travail pour 2016 à hauteur de 643 millions de DTS (soit 900 millions d'USD), englobant un programme de prêts de 607 millions de DTS (soit 850 millions d'USD) et un programme brut de dons de 50 millions d'USD à 60 millions d'USD. Il est proposé que le niveau de ce programme de travail soit approuvé à des fins de planification et qu'il soit ajusté si nécessaire dans le courant de 2016 en fonction du montant de ressources disponibles.

149. En application de la section 10 de l'article 6 de l'Accord portant création du FIDA et de l'article VI du Règlement financier du FIDA, il est recommandé que le Conseil d'administration:

- soumette au Conseil des gouverneurs, à sa trente-neuvième session, le budget administratif comprenant, premièrement, le budget ordinaire du FIDA pour 2016, d'un montant de 146,71 millions d'USD; deuxièmement, le budget d'investissement du FIDA pour 2016, d'un montant de 2,4 millions d'USD; et troisièmement, le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2016, d'un montant de 5,67 millions d'USD.

---

<sup>18</sup> La recommandation sera modifiée dans le document présenté au Conseil d'administration en décembre 2015, à la lumière des recommandations issues des sections relatives à l'initiative PPTE et au SAFP, le cas échéant.

## Projet de résolution .../XXXIX

Budget administratif comprenant les budgets ordinaire et d'investissement du FIDA pour 2016 et le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2016

Le Conseil des gouverneurs du FIDA,

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

Notant que, à sa cent seizième session, le Conseil d'administration a examiné et approuvé un programme de travail du FIDA pour 2016 s'élevant à 643 millions de DTS (900 millions d'USD), soit un programme de prêts de 607 millions de DTS (850 millions d'USD) et un programme brut de dons de 50 millions d'USD à 60 millions d'USD;

Ayant pris connaissance de l'examen effectué par le Conseil d'administration, à sa cent seizième session, des budgets ordinaire et d'investissement du FIDA proposés pour 2016 et du budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2016;

Approuve le budget administratif, comprenant: premièrement, le budget ordinaire du FIDA pour 2016 d'un montant de 146,71 millions d'USD; deuxièmement, le budget d'investissement du FIDA pour 2016 d'un montant de 2,4 millions d'USD; et troisièmement, le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2016 d'un montant de 5,67 millions d'USD, tels qu'ils sont exposés dans le document GC 39/XX, déterminés sur la base d'un taux de change de 0,877 EUR pour 1,00 USD; et

Décide que, si la valeur moyenne du dollar des États-Unis en 2016 s'écartait du taux de change de l'euro utilisé pour calculer le budget, le montant total en dollars des États-Unis de l'équivalent des dépenses en euros dans le budget serait ajusté dans la proportion de l'écart entre le taux de change effectif de 2016 et le taux de change retenu au budget.

# Mesures et propositions de l'ENI-E

Ref.	Recommandations de l'ENI-E	Détails de la mesure proposée	Avantages	Dépenses approuvées		Dépenses d'investissement prévues et dépenses non renouvelables		Remarques/état d'avancement
				Dépenses non renouvelables	Dépenses d'investissement	Jusqu'à 2015	En 2016	
1	Développer, en tant que de besoin, les bureaux de pays et renforcer leur capacité par le recrutement de chargés d'appui au programme de pays (CAPP) et d'assistants.	Recruter des CAPP et des assistants supplémentaires.	- Amélioration de l'appui sur le terrain et renforcement de l'efficacité. - Les coûts des bureaux de pays ont augmenté en 2014, en 2015 et en 2016. Les effectifs des bureaux de pays ont été étoffés à hauteur de 8,5 équivalents temps plein (ETP) en 2016. Les effets du renforcement de la présence dans les pays se font progressivement sentir sur la qualité du portefeuille. Gains d'efficacité.					Les incidences financières de l'ajout de 8,5 ETP et des coûts administratifs des bureaux de pays sont intégrées dans le budget ordinaire.
2	Rationaliser le recours aux consultants par le recrutement au sein de la Division des politiques et du conseil technique (PTA) de personnel spécialisé supplémentaire afin de renforcer la capacité technique interne d'apporter un appui sur le terrain durant la conception et la supervision du projet.	Convertir des tâches de consultants en postes.	- Amélioration de la qualité de l'appui technique et conservation des savoirs institutionnels, mais cette amélioration demandera un accroissement des dépenses de fonctionnement à court terme. - Tout le nouveau personnel spécialisé est en place, ce qui se traduit par un renforcement des capacités internes.					Incidence supplémentaire en année pleine du nouveau personnel spécialisé, intégré en 2015 et en 2016.
3	Élaborer une base de données plus robuste avec un tableau de bord de gestion montrant l'état d'avancement du programme de travail, utilisé comme outil d'analyse de la charge de travail.	Permettre à la direction, d'extraire des données actualisées sur le programme de prêts et dons, à partir d'une source unique.	- Répartition plus efficace de la charge de travail. - Des gains d'efficacité sur les dépenses de personnel sont attendus à moyen terme du fait de l'automatisation progressive de la disponibilité et du traitement des données. - Économies plutôt que gains d'efficacité.		300 000		300 000	Un projet (assorti d'un cadre logique) visant la mise en place en 2016 d'une base de données plus robuste a été identifié en 2015.
4	Élaborer et mettre en œuvre des instruments plus adaptés aux pays à revenu intermédiaire.	Recruter/employer sous contrat des spécialistes supplémentaires, pour identifier des outils susceptibles de répondre aux besoins des pays à revenu intermédiaire.	- Une collaboration plus adaptée aux pays à revenu intermédiaire, qui peut conduire à un accroissement du programme de travail dans ces pays.	200 000				Projet encore à identifier.
5	Mettre en œuvre le cadre et le plan de gestion des savoirs, y compris les incitations pour la participation du personnel.	Lancer et mettre en œuvre le cadre et le plan de gestion des savoirs (coût non renouvelable d'un consultant chargé de cette tâche).	- Renforcement de l'aptitude du FIDA à intégrer la gestion des savoirs dans tous les aspects de ses activités. - À moyen terme, cela devrait déboucher sur un renforcement de l'efficacité des opérations du FIDA, tant au niveau de la conception que de l'exécution, donc sur un renforcement de l'efficacité de la mise en œuvre du programme de travail.	100 000				Projet encore à identifier.
6	Examiner et actualiser les directives du FIDA concernant les programmes d'options stratégiques pour le pays axés sur les résultats (COSOP-AR), et notamment les critères permettant de se prononcer sur la nécessité d'élaborer un COSOP-AR, par exemple quand le programme de pays est peu important.	Recruter/employer sous contrat des spécialistes supplémentaires, pour réviser les directives relatives aux COSOP, conformément à la recommandation de l'ENI-E.	- Les COSOP-AR sont renforcés de manière à devenir des outils de concertation sur les politiques et d'alignement sur les stratégies nationales, des points essentiels si l'on veut reproduire les actions à plus grande échelle. À moyen terme, ce renforcement devrait contribuer à améliorer l'efficacité de la conception, de l'exécution et de la reproduction à plus grande échelle des opérations du FIDA, donc à améliorer l'efficacité institutionnelle.	100 000				La mise en œuvre de cette mesure a été menée à bien avec des ressources internes; il faudra procéder à une reprogrammation.

Ref.	Recommandations de l'ENI-E	Détails de la mesure proposée	Avantages	Dépenses approuvées		Dépenses d'investissement prévues et dépenses non renouvelables		Remarques/état d'avancement
				Dépenses non renouvelables	Dépenses d'investissement	Jusqu'à 2015	En 2016	
7	Réviser le processus d'assurance qualité; participation précoce du personnel.	Modifier le processus d'assurance qualité pour l'intégrer à un stade plus précoce du cycle de développement de projet (coûts des services de consultants).	- Amélioration de la conception initiale soumise au Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques (OSC), de la qualité et de l'efficacité de l'exécution des projets. - À moyen terme, baisse attendue des coûts d'exécution des projets.					Mise en œuvre de la mesure achevée en 2014.
8	Intensifier les programmes de formation du personnel dans les domaines de la supervision des projets, de la gestion financière, etc.	Former les chargés de programme de pays (CPP), le personnel des bureaux de pays et le personnel chargé de la gestion financière.	- Renforcement de la qualification du personnel et amélioration de l'exécution du programme. - Mise en place de programmes de formation supplémentaires et amélioration probable de l'efficacité.					En cours – pas de dépenses de fonctionnement supplémentaires.
9	Élaborer un examen de la Politique et Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays et le présenter au Conseil d'administration pour approbation.	Décentraliser les services d'appui administratif aux bureaux de pays, s'agissant des sites actuels et futurs (coûts initiaux).	- Renforcement de l'appui sur le terrain et activités en cours pour améliorer les bureaux existants et en établir de nouveaux. 11 bureaux en 2014 et en 2015, et 5 bureaux supplémentaires en 2016. - Un renforcement de l'efficacité opérationnelle du FIDA est attendu du fait de la présence accrue dans les pays, mais il y aura des coûts supplémentaires.	1 500 000		700 000	500 000	En cours – dépenses de fonctionnement supplémentaires intégrées dans le budget ordinaire
10	Examiner et modifier les principaux processus opérationnels en vue d'améliorer l'efficacité.	Examiner les processus opérationnels du FIDA.	- La rationalisation des processus se traduira à moyen terme par des gains d'efficacité, avec l'automatisation et la baisse des coûts des processus à forte intensité de main-d'œuvre.	200 000		100 000	100 000	Plusieurs examens thématiques réalisés aux fins de l'amélioration des processus dans les secteurs administratifs. Fonds destinés à la rationalisation organisationnelle en 2016.
11	Intégrer les plateformes TIC centrales (Oracle-PeopleSoft ERP, Agile Open Source et Microsoft).	Poursuivre l'intégration des systèmes (consultants à l'appui du développement informatique).	- Amélioration de l'accès à l'information, afin de renforcer les processus décisionnels en matière de gestion. - Utilisation probablement plus efficace des ressources en personnel, permettant la réalisation d'économies.		200 000		138 000	Mise à niveau de SharePoint achevée; il est prévu que l'intégration avec d'autres applications institutionnelles se poursuive en 2016.
12	Moderniser les systèmes logiciels du FIDA pour apporter aux bureaux de pays un appui administratif plus efficace et plus efficient.	Mettre en place un environnement informatique permettant une intégration totale des bureaux de pays dans PeopleSoft.	- L'appui fourni aux bureaux de pays contribue à améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'exécution des programmes du FIDA, dans le cadre de la décentralisation. - Économies réalisées avec l'emploi d'un système intégré de recrutement en ligne, pour le siège et pour les bureaux de pays.		760 000	450 000		Le projet dont l'achèvement est prévu en 2015 devrait permettre d'améliorer l'efficacité du recrutement externe et du recrutement interne dans l'ensemble de l'organisation.
13	Mettre en œuvre des systèmes de TIC à l'appui des processus de suivi-évaluation (S&E) opérationnels du FIDA.	Mettre en œuvre des systèmes de S&E.	- Renforcement de l'appui informatique aux opérations et à l'exécution, permettant une mise en œuvre plus efficace et plus efficace des programmes du FIDA. - Améliorations qualitatives sans avantages monétaires prévus.		700 000	180 000	500 000	Le projet est articulé en deux composantes afin d'intégrer les capacités de suivi financier (achèvement en 2015) et les capacités de suivi opérationnel (achèvement en 2016-2017), et contribuer ainsi à améliorer l'efficacité et l'efficacité de la mise en œuvre des programmes du FIDA.
14	Mettre en œuvre des technologies mobiles pour permettre un accès aux systèmes du FIDA dans un contexte de mobilité, au moyen d'une gamme de dispositifs, notamment les smartphones et les tablettes.	Mettre en œuvre des technologies mobiles.	- Accès du personnel aux informations, indépendamment du lieu et de la plateforme informatique. - Économies réalisées sur les augmentations de prix.		100 000	100 000		La mise en place de la plateforme d'applications mobiles devrait être achevée en 2015, et de nouvelles applications seront déployées en 2016.

Ref.	Recommandations de l'ENI-E	Détails de la mesure proposée	Avantages	Dépenses approuvées		Dépenses d'investissement prévues et dépenses non renouvelables		Remarques/état d'avancement
				Dépenses non renouvelables	Dépenses d'investissement	Jusqu'à 2015	En 2016	
15	Élaborer des solutions de renseignement opérationnel pour fournir une information de gestion pertinente à l'appui des décisions opérationnelles.	Élaborer des solutions de renseignement opérationnel.	- Utilisation plus efficiente du temps de travail et, partant, affectation de temps supplémentaire à l'exécution du programme.  - <i>Prise de décisions plus rapide et plus efficiente, susceptible de se traduire à moyen terme par des gains d'efficience.</i>		375 000	85 000	290 000	La phase initiale (c'est-à-dire la mise à niveau) devrait être achevée en 2015. Après la mise à niveau, il faut allouer des ressources supplémentaires à l'amélioration des capacités de production de rapports.
16	Introduire le Système de projets d'investissement et de dons (GRIPS), retirer le Système de gestion du portefeuille de projets (SGPP) et reconfigurer les systèmes existants fonctionnant avec le SGPP.	Introduire le GRIPS et reconfigurer les systèmes existants fonctionnant avec le SGPP.	- Prise de décisions plus rapide et plus efficiente afin de faire gagner du temps au personnel.		375 000	375 000		Projet achevé.
<b>10% des coûts de gestion des projets</b>					281 000			
<b>Budget d'investissement total</b>					<b>3 091 000</b>	<b>1 190 000</b>	<b>1 228 000</b>	
<b>Total des dépenses non renouvelables</b>					<b>2 100 000</b>	<b>800 000</b>	<b>600 000</b>	

## Nombre indicatif de projets par pays en 2016 \*

<i>Afrique de l'Ouest et du Centre</i>	<i>Afrique orientale et australe</i>	<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Amérique latine et Caraïbes</i>	<i>Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe</i>	<i>Total</i>
Cabo Verde	Afrique du Sud	Bangladesh	Belize	Djibouti	
Cameroun	Angola	Cambodge	Brésil	Kirghizistan	
Niger	Burundi	Indonésie	Colombie	République de Moldova	
Sénégal	Comores	Myanmar	Cuba	Soudan	
Tchad	Éthiopie	Papouasie-Nouvelle-Guinée	El Salvador	Tunisie	
	Maurice		Équateur		
	Mozambique	République démocratique populaire lao	Haïti		
	République-Unie de Tanzanie	Vanuatu	Nicaragua		
	Rwanda	Viet Nam			
	Zimbabwe				
<b>5</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>36</b>

\* Y inclus financements supplémentaires pour les projets en cours.

Source: GRIPS, au 21 septembre 2015.

# Répartition du budget ordinaire par groupe de résultats et par département – montants effectifs en 2014 comparés aux montants inscrits au budget

(en millions d'USD)

Département	Groupe 1			Groupe 2			Groupe 3			Groupe 4			Total		
	Budget 2014	Montant effectif 2014	Variation	Budget 2014	Montant effectif 2014	Variation	Budget 2014	Montant effectif 2014	Variation	Budget 2014	Montant effectif 2014	Variation	Budget 2014	Montant effectif 2014	Variation
Bureau du Président et du Vice-Président	0,08	0,24	0,16	1,22	0,98	(0,24)	1,00	0,99	(0,01)	0,47	0,27	(0,20)	2,77	2,48	(0,29)
Groupe d'appui aux services institutionnels	3,41	3,83	0,42	2,93	2,76	(0,17)	4,25	3,84	(0,41)	7,59	6,22	(1,37)	18,18	16,65	(1,53)
Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources	0,01	0,15	0,14	3,91	2,94	(0,97)	0,22	0,30	0,08	0	0	0	4,14	3,39	(0,75)
Département de la stratégie et des savoirs	3,54	2,22	(1,32)	1,71	1,19	(0,52)	1,26	0,76	(0,50)	0,09	0,13	0,04	6,60	4,30	(2,30)
Département gestion des programmes	71,52	68,15	(3,37)	2,03	3,13	1,10	0	0,10	0,10	0,02	0,02	0	73,57	71,40	(2,17)
Département des opérations financières	5,43	4,28	(1,15)	0,17	0,19	0,02	4,52	3,90	(0,62)	0,06	0,05	(0,01)	10,18	8,42	(1,76)
Département des services institutionnels	2,01	2,15	0,14	0,11	0,19	0,08	25,81	24,67	(1,14)	0,41	0,57	0,16	28,34	27,58	(0,76)
Coûts institutionnels (imputés à des groupes de résultats)	1,73	-	(1,73)	0,16	-	(0,16)	0,41	-	(0,41)	0,08	0	(0,08)	2,38	0	(2,38)
Centre de coûts de l'organisation (montants non imputés à des groupes de résultats)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,48	7,93	4,45
<b>Total</b>	<b>87,73</b>	<b>81,02</b>	<b>(6,71)</b>	<b>12,24</b>	<b>11,38</b>	<b>(0,86)</b>	<b>37,47</b>	<b>34,56</b>	<b>(2,91)</b>	<b>8,72</b>	<b>7,26</b>	<b>(1,46)</b>	<b>149,64</b>	<b>142,15</b>	<b>(7,49)</b>
Part du groupe (% inscrit au budget comparé au % prévu)	58,6	57,0		8,2	8,0		25,0	24,3		5,8	5,1				

# Répartition du budget ordinaire, par groupe de résultats et par département – montants inscrits au budget 2015 comparés aux montants prévus

(en millions d'USD)

Département	Groupe 1			Groupe 2			Groupe 3			Groupe 4			Total		
	Budget 2015	Montant effectif 2015	Variation	Budget 2015	Montant effectif 2015	Variation	Budget 2015	Montant effectif 2015	Variation	Budget 2015	Montant effectif 2015	Variation	Budget 2015	Montant effectif 2015	Variation
Bureau du Président et du Vice-Président	0,36	0,36	0	1,03	0,92	(0,11)	1,16	1,02	(0,14)	0,18	0,16	(0,02)	2,73	2,46	(0,27)
Groupe d'appui aux services institutionnels	3,57	3,39	(0,18)	2,66	2,66	0	4,42	4,18	(0,24)	7,34	6,90	(0,44)	17,99	17,13	(0,86)
Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources	0,03	0,10	0,07	3,94	3,08	(0,86)	0,19	0,40	0,21	0	0	0	4,16	3,58	(0,58)
Département de la stratégie et des savoirs	3,20	2,66	(0,54)	2,04	2,10	0,06	1,45	0,88	(0,57)	0,11	0,12	0,01	6,80	5,76	(1,04)
Département gestion des programmes	71,61	69,42	(2,19)	2,50	2,63	0,13	0	0,42	0,42	0	0,05	0,05	74,11	72,52	(1,59)
Département des opérations financières	5,51	4,83	(0,68)	0,26	0,23	(0,03)	4,86	3,76	(1,10)	0,06	0,06	0	10,69	8,88	(1,81)
Département des services institutionnels	2,42	1,02	(1,40)	0,21	0,26	0,05	24,98	24,71	(0,27)	0,75	0,70	(0,05)	28,36	26,69	(1,67)
Coûts institutionnels (imputés à des groupes de résultats)	2,04	2,07	0,03	0,13	0,14	0,01	0,42	0,48	0,06	0,08	0,07	(0,01)	2,67	2,76	0,09
Centre de coûts de l'organisation (montants non imputés à des groupes de résultats)	0	0		0	0		0	0		0	0		4,08	4,06	(0,02)
<b>Total</b>	<b>88,74</b>	<b>83,85</b>	<b>(4,89)</b>	<b>12,77</b>	<b>12,02</b>	<b>(0,75)</b>	<b>37,48</b>	<b>35,85</b>	<b>(1,63)</b>	<b>8,52</b>	<b>8,06</b>	<b>(0,46)</b>	<b>151,59</b>	<b>143,84</b>	<b>(7,75)</b>
Part du groupe (% inscrit au budget comparé au % prévu)	58,5	58,3		8,4	8,4		24,7	24,9		5,6	5,6				

# Répartition du budget ordinaire, par groupe de résultats et par département – budget 2015 comparé au budget proposé pour 2016

(en millions d'USD)

Département	Groupe 1			Groupe 2			Groupe 3			Groupe 4			Total		
	Budget 2015	Budget 2016	Variation	Budget 2015	Budget 2016	Variation	Budget 2015	Budget 2016	Variation	Budget 2015	Budget 2016	Variation	Budget 2015	Budget 2016	Variation
Bureau du Président et du Vice-Président	0,36	-	(0,36)	1,03	0,73	(0,30)	1,16	1,46	0,30	0,18	0,27	0,09	2,73	2,46	(0,27)
Groupe d'appui aux services institutionnels	3,57	3,51	(0,06)	2,66	2,87	0,21	4,42	4,95	0,53	7,34	6,60	(0,74)	17,99	17,93	(0,06)
Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources	0,03	0,04	0,01	3,94	3,48	(0,46)	0,19	0,22	0,03	0	0	0	4,16	3,74	(0,42)
Département de la stratégie et des savoirs	3,20	1,81	(1,39)	2,04	2,28	0,24	1,45	0,94	(0,51)	0,11	0,01	(0,10)	6,80	5,04	(1,76)
Département gestion des programmes	71,61	70,07	(1,54)	2,50	2,55	0,05	0	0	0	0	0	0	74,11	72,62	(1,49)
Département des opérations financières	5,51	4,98	(0,53)	0,26	0,32	0,06	4,86	4,42	(0,44)	0,06	0,05	(0,01)	10,69	9,77	(0,92)
Département des services institutionnels	2,42	3,34	0,92	0,21	-	(0,21)	24,98	23,35	(1,63)	0,75	0,61	(0,14)	28,36	27,30	(1,06)
Coûts institutionnels (imputés à des groupes de résultats)	2,04	2,16	0,12	0,13	0,16	0,03	0,42	0,46	0,04	0,08	0,09	0,01	2,67	2,87	0,20
Centre de coûts de l'organisation (montants non imputés à des groupes de résultats)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,08	4,98	0,90
<b>Total</b>	<b>88,74</b>	<b>85,91</b>	<b>(2,83)</b>	<b>12,77</b>	<b>12,39</b>	<b>(0,38)</b>	<b>37,48</b>	<b>35,80</b>	<b>(1,68)</b>	<b>8,52</b>	<b>7,63</b>	<b>(0,89)</b>	<b>151,59</b>	<b>146,71</b>	<b>(4,88)</b>
Part du groupe (% inscrit au budget comparé au % prévu)	58,5	58,6		8,4	8,4		24,8	24,4		5,6	5,2				

## Répartition du budget ordinaire, par catégorie de dépenses et par département – budget 2015 comparé au budget proposé pour 2016

(en millions d'USD)

Département	Personnel		Consultants		Missions		TIC		Autres		Total		Variation
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	
Bureau du Président et du Vice-Président	2,39	2,13	0,01	0,01	0,20	0,20	-	-	0,13	0,12	2,73	2,46	(0,27)
Groupe d'appui aux services institutionnels	14,28	13,72	1,61	2,06	0,53	0,61	-	0,05	1,57	1,49	17,99	17,93	(0,06)
Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources	3,40	2,99	0,24	0,17	0,24	0,27	-	0,02	0,28	0,29	4,16	3,74	(0,42)
Département de la stratégie et des savoirs	5,01	3,80	1,31	0,81	0,34	0,24	-	-	0,14	0,19	6,80	5,04	(1,76)
Département gestion des programmes	43,01	39,37	17,77	18,89	7,02	7,87	-	-	6,31	6,49	74,11	72,62	(1,49)
Département des opérations financières	9,96	9,06	0,13	0,14	0,42	0,39	-	-	0,18	0,18	10,69	9,77	(0,92)
Département des services institutionnels	14,74	13,24	0,88	1,42	0,21	0,26	5,55	5,09	6,98	7,29	28,36	27,30	(1,06)
Coûts institutionnels (imputés à des groupes de résultats)	1,40	1,60	-	-	-	-	-	-	1,27	1,27	2,67	2,87	0,20
Centre de coûts de l'organisation (montants non imputés à des groupes de résultats)	-	-	-	-	-	-	-	-	4,08	4,98	4,08	4,98	0,90
<b>Total</b>	<b>94,19</b>	<b>85,91</b>	<b>21,95</b>	<b>23,50</b>	<b>8,96</b>	<b>9,84</b>	<b>5,55</b>	<b>5,16</b>	<b>20,94</b>	<b>22,30</b>	<b>151,59</b>	<b>146,71</b>	<b>(4,88)</b>

## Niveau indicatif des effectifs de 2016 – budget ordinaire seulement

(en équivalents temps plein [ETP]<sup>a</sup>)

Département <sup>b</sup>	Personnel sous contrat de caractère continu ou de durée déterminée			Personnel de terrain recruté localement	Total 2016
	Cadre organique et fonctionnaires de rang supérieur	Services généraux	Total personnel sous contrat de caractère continu ou de durée déterminée		
<b>Bureau du Président et du Vice-Président</b>	<b>6,0</b>	<b>5,0</b>	<b>11,0</b>		<b>11,0</b>
<b>Groupe d'appui aux services institutionnels (CSSG)</b>					
Bureau du Conseiller juridique	11,0	6,5	17,5	-	17,5
Bureau du Secrétaire	14,0	19,0	33,0	-	33,0
Unité du budget et du développement organisationnel	4,0	1,0	5,0	-	5,0
Bureau de l'audit et de la surveillance	6,0	2,5	8,5	-	8,5
Division de la communication	16,0	4,0	20,0	-	20,0
Bureau de la déontologie	1,0	1,0	2,0	-	2,0
Groupe assurance qualité	4,0	3,0	7,0	-	7,0
<b>Total CSSG</b>	<b>56,0</b>	<b>37,0</b>	<b>93,0</b>	-	<b>93,0</b>
<b>Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources (PRM)</b>					
Secrétariat de PRM	6,0	3,0	9,0	-	9,0
Bureau de liaison pour l'Amérique	3,0	1,0	4,0	-	4,0
Bureau de liaison pour les États arabes du Golfe	2,0	1,0	3,0	-	3,0
Bureau de liaison pour l'Asie et le Pacifique	2,0	1,0	3,0	-	3,0
<b>Total PRM</b>	<b>13,00</b>	<b>6,00</b>	<b>19,00</b>	-	<b>19,00</b>
<b>Département de la stratégie et des savoirs (SKD)</b>	<b>16,0</b>	<b>7,0</b>	<b>23,0</b>	-	<b>23,0</b>
<b>Département gestion des programmes (PMD)</b>					
Secrétariat de PMD	8,0	4,0	12,0	-	12,0
Division des politiques et du conseil technique	30,0	10,0	40,0	-	40,0
Division Afrique de l'Ouest et du Centre	21,0	12,0	33,0	20,0	53,0
Division Afrique orientale et australe	19,0	12,0	31,0	16,0	47,0
Division Asie et Pacifique	19,0	11,0	30,0	23,0	53,0
Division Amérique latine et Caraïbes	17,0	7,0	24,0	1,0	25,0
Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	17,0	10,0	27,0	9,5	36,5
Division environnement et climat	11,0	4,0	15,0	-	15,0
<b>Total PMD</b>	<b>142,0</b>	<b>70,0</b>	<b>212,00</b>	<b>69,50</b>	<b>281,5</b>
<b>Département des opérations financières (FOD)</b>					
Secrétariat de FOD	2,0	1,0	3,0	-	3,0
Division du Contrôleur et des services financiers	25,0	17,0	42,0	3,0	45,0
Division des services de trésorerie	9,0	4,0	13,0	-	13,0
Unité de planification et d'analyse financières	4,0	0,0	4,0	-	4,0
<b>Total FOD</b>	<b>40,0</b>	<b>22,0</b>	<b>62,0</b>	<b>3,0</b>	<b>65,0</b>
<b>Département des services institutionnels (CSD)</b>					
Secrétariat de CSD	2,0	2,0	4,0	-	4,0
Division des ressources humaines	14,0	10,0	24,0	-	24,0
Division des services administratifs	10,0	26,5	36,5	-	36,5
Unité d'appui sur le terrain	3,0	4,0	7,0	-	7,0
Division des technologies de l'information et des communications	16,0	15,0	30,0	-	30,0
<b>Total CSD</b>	<b>45,0</b>	<b>57,5</b>	<b>102,5</b>	-	<b>102,5</b>
<b>Total général – 2016</b>	<b>318,0</b>	<b>204,5</b>	<b>522,5</b>	<b>72,5</b>	<b>595,0</b>
<b>Total général – 2015</b>	<b>312,0</b>	<b>205,5</b>	<b>517,5</b>	<b>64,0</b>	<b>581,5</b>

<sup>a</sup> 1 ETP = 12 mois. Y compris le personnel à temps partiel correspondant à moins d'un ETP.

<sup>b</sup> La répartition du personnel par département est donnée à titre indicatif et est susceptible d'être modifiée en 2015.

## Répartition indicative des effectifs en 2016, par département et par classe

(en ETP)

<i>Catégorie</i>	<i>Classe</i>	<i>OPV</i>	<i>CSSG</i>	<i>PRM</i>	<i>SKD</i>	<i>PMD</i>	<i>FOD</i>	<i>CSD</i>	<i>Total 2016</i>	<i>Total 2015</i>
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur <sup>a</sup>	Chefs de département et fonctionnaires de rang supérieur	2,0	-	-	1,0	1,0	1,0	1,0	6,0	6,0
	D-2	1,0	2,0	-	-	1,0	-	1,0	5,0	6,0
	D-1	-	4,0	2,0	2,0	6,0	2,0	2,0	18,0	18,0
	P-5	1,0	9,0	2,0	2,0	62,0	4,0	7,0	87,0	85,1
	P-4	1,0	13,0	3,0	8,0	33,0	13,0	12,0	83,0	83,9
	P-3	-	19,0	6,0	-	29,0	13,0	14,0	81,0	79,0
	P-2	1,0	9,0	-	3,0	9,0	5,0	8,0	35,0	32,0
	P-1	-	-	-	-	1,0	2,0	-	3,0	2,0
<b>Sous-total</b>		<b>6,0</b>	<b>56,0</b>	<b>13,0</b>	<b>16,0</b>	<b>142,0</b>	<b>40,0</b>	<b>45,0</b>	<b>318,0</b>	<b>303,41</b>
Services généraux <sup>a</sup>	G-7	-	-	-	-	-	-	1,0	1,0	1,0
	G-6	2,0	11,0	1,0	2,0	22,0	7,0	15,0	60,0	60,0
	G-5	2,0	12,0	1,0	1,0	30,0	12,0	19,0	77,0	78,0
	G-4	1,0	11,0	4,0	3,0	14,0	1,0	13,50	47,50	48,50
	G-3	-	3,0	-	1,0	4,0	2,0	4,0	14,0	13,00
	G-2	-	-	-	-	-	-	5,0	5,0	5,00
<b>Sous-total</b>		<b>5,0</b>	<b>37,0</b>	<b>6,0</b>	<b>7,0</b>	<b>70,0</b>	<b>22,0</b>	<b>57,50</b>	<b>204,5</b>	<b>205,5</b>
<b>Total</b>		<b>11,0</b>	<b>93,0</b>	<b>19,0</b>	<b>23,0</b>	<b>212,0</b>	<b>62,0</b>	<b>102,5</b>	<b>522,5</b>	<b>517,5</b>
Proportion d'administrateurs (en %)		55	60	68	70	67	65	44	61	60
Proportion d'agents des services généraux (en %)		45	40	32	30	33	35	56	39	40
Ratio administrateurs/agents des services généraux		1,20	1,51	2,17	2,29	2,03	1,82	0,78	1,56	1,48

<sup>a</sup> Hors personnel de terrain recruté localement.

## Dépenses de personnel

1. Le budget relatif aux dépenses de personnel est généralement établi conformément aux règles et règlements applicables aux traitements, indemnités et prestations du personnel des Nations Unies, l'ensemble étant régi dans une large mesure par les recommandations de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) du régime commun des Nations Unies.
2. Des taux standard sont établis pour chaque classe, sur la base d'une analyse des données statistiques relatives à l'ensemble du personnel du FIDA et des dépenses effectives s'y rapportant. Les différentes composantes de ces coûts standard constituent la meilleure estimation possible à la date d'établissement du document budgétaire.
3. Étant entendu qu'il n'y a pas d'évolution de la rémunération du personnel en 2016, la variation des dépenses standard entre 2015 et 2016 tient essentiellement à l'incidence des variations de change et aux ajustements liés à l'augmentation normale d'échelon à l'intérieur d'un grade (WIGSI), comme l'indique le tableau ci-dessous.

### Composition des dépenses standard de personnel

(en millions d'USD)

Description	ETP 2016 aux taux de 2015	ETP 2016 aux taux de 2016	(Diminution) Augmentation
<b>Cadre organique</b>			
Salaires	26,89	26,93	0,04
Indemnités de poste	16,71	12,39	(4,32)
Pensions et assurance maladie	11,29	11,19	(0,10)
Indemnités pour frais d'études	4,61	3,98	(0,63)
Rapatriement, cessation de service et congé annuel	2,22	1,99	(0,23)
Congés dans les foyers	1,24	1,11	(0,13)
Indemnités pour charge de famille	1,05	1,06	0,01
Impôts des États-Unis	0,89	0,97	0,08
Autres indemnités	1,62	1,01	(0,61)
Coûts centralisés de recrutement	1,40	1,60	0,20
<b>Sous-total</b>	<b>67,92</b>	<b>62,23</b>	<b>(5,69)</b>
<b>Services généraux</b>			
Salaires	14,97	12,28	(2,69)
Pensions et assurance maladie	5,07	4,33	(0,74)
Primes linguistiques	0,61	0,58	(0,03)
Rapatriement et cessation de service	1,41	1,19	(0,22)
Autres indemnités	0,82	0,64	(0,18)
<b>Sous-total</b>	<b>22,88</b>	<b>19,02</b>	<b>(3,86)</b>
<b>Personnel des bureaux de pays recruté localement</b>	<b>4,66</b>	<b>4,66</b>	-
<b>Total des dépenses ordinaires de personnel</b>	<b>95,46</b>	<b>85,91</b>	<b>(9,55)</b>

## Budget d'investissement (hors ENI -E), 2008-2015

(en milliers d'USD)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total
<b>Initiatives concernant les TIC</b>									
Prêts et dons (remplacement du Système prêts et dons)	710	1 050	2 000	12 000	-	-	-		15 760
Réforme des ressources humaines	134	541	400	500	-	575	400		2 550
Infrastructures des bureaux de pays – Informatique et communication	-	-	-	-	-	1 170	-		1 170
Efficiency institutionnelle	556	300	470	1 423	-	780	787	600	4 916
Unis dans l'action	-	440	300	-	-	-	-		740
Gestion des savoirs	-	-	-	-	-	-	613		613
Infrastructures informatiques	600	1 200	360	375	3 215	775	497	1 200	8 222
<b>Sous-total, initiatives concernant les TIC</b>	<b>2 000</b>	<b>3 531</b>	<b>3 530</b>	<b>14 298</b>	<b>3 215</b>	<b>3 300</b>	<b>2 297</b>	<b>1 800</b>	<b>33 971</b>
Projets du siège ne concernant pas les TIC	-	550	-	889	-	-	-	890	2 329
Sécurité des bureaux de pays	-	-	-	-	281	400	-	-	681
<b>Total</b>	<b>2 000</b>	<b>4 081</b>	<b>3 530</b>	<b>15 187</b>	<b>3 496</b>	<b>3 700</b>	<b>2 297</b>	<b>2 690</b>	<b>36 981</b>

## Allocation des fonds reportés

(en milliers d'USD)

<i>Département</i>	<i>Affectation des fonds reportés</i>	<i>2014 3% de reports</i>
CSSG	Bureau de l'audit et de la surveillance: Sûreté physique des bureaux et évaluation externe des enquêtes	65
	Groupe assurance qualité: Amélioration des systèmes actuels pour gérer les examens des dons	60
	Bureau du Secrétaire: Série AgTalks	112
	Division de la communication: Initiatives relatives à la gestion de l'image de marque du FIDA et communication sur les politiques à l'échelle mondiale	163
PRM	Appui à la mise en œuvre de la stratégie de partenariat	50
SKD	Secrétariat de SKD: <i>Rapport sur le développement rural</i>	1 000
	Division Engagement et recherche à l'échelle mondiale: Équipe spéciale sur l'après-2015, série de conférences et réalisation de recherches	180
		90
PMD	Appui à la conception avancée, appui à l'exécution, concrétisation de la politique en matière d'égalité des sexes, etc.	940
FOD	Secrétariat de FOD: Cadre d'emprunt sur le marché	50
	Division du Contrôleur et des services financiers: Révision du manuel de décaissement des prêts	27
	Division des services de trésorerie: Examen des systèmes de gestion des liquidités	40
CSD	Division des ressources humaines: Mise au point définitive de la description de poste générique et diffusion plus large de l'image de marque de l'employeur	27
	Fonds disponibles pour la deuxième tranche	1 685
<b>Total</b>		<b>4 489</b>

## Estimation des charges directes sur le revenu des placements

	2014	2015	2016
<b><u>Frais de gestion</u></b>			
Obligations d'État multimarchés	748	743	396
Obligations multimarchés diversifiées à revenu fixe	422	445	428
Obligations multimarchés indexées sur l'inflation	657	691	552
Titres d'emprunt de marchés émergents	539	592	598
Frais de gestion imprévus	-	600	600
<b>Total frais de gestion externe des placements</b>	<b>2 366</b>	<b>3 071</b>	<b>2 574</b>
<b><u>Frais de dépôt</u></b>			
Frais de garde et de transaction	150	110	110
Conformité, outils d'analyse	80	70	70
Logiciel de gestion du risque Barra One	245	245	245
<b>Total frais de dépôt</b>	<b>475</b>	<b>425</b>	<b>425</b>
<b><u>Conseils, information et assistance commerciale</u></b>			
Fournisseurs d'informations financières	331	347	443
Conseillers financiers	220	200	200
Système de gestion des ordres d'achat et de vente	160	160	-
Consultants	118	125	125
Déplacement pour devoir de vigilance	65	65	65
<b>Total conseils, information et assistance commerciale</b>	<b>894</b>	<b>897</b>	<b>833</b>
<b>Total général</b>	<b>3 735</b>	<b>4 393</b>	<b>3 832</b>

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

<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>
<b>Objectif stratégique 1:</b> générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation redditionnelle	DMR 1: amélioration des politiques et processus institutionnels grâce aux évaluations indépendantes	1. Taux d'adoption des recommandations formulées dans les évaluations au niveau de l'institution (ENI), les évaluations de la stratégie et du programme de pays (ESPP), les rapports de synthèse d'évaluations et les évaluations de la performance des projets (EvPP)	s.o.	90%	Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA), et programme de travail et budget d'IOE
	DMR 2: amélioration des stratégies de pays et des programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) grâce aux évaluations au niveau des pays		s.o.	95%	
<b>Objectif stratégique 2:</b> encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et une culture d'amélioration des résultats pour une efficacité accrue en matière de développement	DMR 3: traitement des problèmes systémiques et des lacunes dans les savoirs au FIDA				
	DMR 4: amélioration des opérations du FIDA grâce aux évaluations de projets indépendantes				
	DMR 5: mise en œuvre du Manuel de l'évaluation et application pilote des nouveaux produits et méthodes d'évaluation	2. Application de nouvelles méthodes et conceptions	s.o.	2	Évaluations d'IOE
		3. Évaluations assorties d'une analyse quantitative	s.o.	3 (sur l'ensemble de la période)	Évaluations de l'impact
	DMR 6: renforcement et développement de la connaissance des enseignements tirés de l'évaluation et de la qualité des produits	4. Nombre de produits de diffusion pour l'ensemble des évaluations diffusées à l'aide des outils sociaux et d'Internet	s.o.	80	
		5. Nombre d'activités d'apprentissage organisées dans les pays conjointement par IOE et les gouvernements	4	4	
		6. Nombre d'événements internes et externes consacrés aux savoirs organisés par IOE	5	7	
	7. Retours d'information sur la qualité des produits d'IOE (enquêtes clients)	s.o.	100 personnes (au moins 60% de commentaires positifs)		

<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>
		8. Nombre de téléchargements de publications, Profils et éclairages	s.o.	200	
		9. Nombre de personnes recevant les lettres d'information d'IOE	s.o.	600	
	DMR 7: développement de la capacité d'évaluation (DCE) dans les pays partenaires	10. Nombre de séminaires et d'ateliers sur le DCE organisés dans les pays partenaires	s.o.	1	Archives d'IOE
		11. Nombre d'événements auxquels a pris part le personnel d'IOE dans les domaines de l'autoévaluation et du DCE	s.o.	3	
<b>Objectifs stratégiques 1 et 2</b>	DMR 8: efficacité de la fonction d'évaluation indépendante et liaison avec les organes directeurs	12. 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
		13. Ratio cadres/personnel des services généraux	s.o.	1/0,46	
		14. Taux d'exécution du budget en fin d'exercice	s.o.	97%	
		15. Taux d'exécution des principales activités d'évaluation	s.o.	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>
<b>Objectif stratégique 1:</b> contribuer, par le biais des travaux d'évaluation indépendante, au renforcement de l'obligation de rendre compte des résultats	DMR 1				Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI), ENI, rapports d'évaluation, PRISMA, Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (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 évaluations du programme de pays (EPP) et les évaluations de la performance des projets (EvPP)	s.o.	90%	
	DMR 3				
	DMR 4	2. Taux d'exécution des principales activités d'évaluation  3. Nombre de membres du personnel d'IOE formés pour contribuer au développement de la méthodologie	s.o.  3	Conforme au programme de travail et budget  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	
<b>Objectif stratégique 2:</b> promouvoir un apprentissage et une gestion des savoirs efficaces afin de renforcer davantage la performance des opérations du FIDA		5. Nombre d'activités d'apprentissage clés organisées par IOE au sein du FIDA (synthèses et thèmes d'apprentissage du RARI inclus)	4	8	Rapports de synthèse d'évaluations, documents thématiques, archives d'IOE, Profils, Éclairages et lettres d'information
	DMR 6	6. Nombre d'activités d'apprentissage organisées dans les pays conjointement par IOE et les gouvernements	4	5	
	DMR 7	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	

<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>
		9. Nombre de produits de gestion des savoirs concernant les ENI et les EPP publiés dans les trois mois qui suivent la date officielle d'achèvement de l'évaluation et diffusés	80%	100%	
	DMR 8	10. Nombre d'ateliers de DCE 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 DCE auxquelles a participé le personnel d'IOE	2	3	
<b>Objectifs stratégiques 1 et 2:</b> (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 validation de rapports d'achèvement de projet (VRAP), de synthèses d'évaluations et d'évaluations de l'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.	97%	

# Compte rendu des réalisations d'IOE au 15 octobre 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, page 67).

Tableau 1

## Compte rendu du déroulement des activités prévues (janvier - 15 octobre 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 au Conseil d'administration en avril 2015. Les recommandations issues de cette évaluation apporteront des éléments qui contribueront à éclairer la stratégie institutionnelle relative à l'engagement du FIDA dans les situations fragiles, que la direction présentera au Conseil en avril 2016.
	Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) du FIDA	Démarrage en janvier 2015	En cours. Le document d'orientation a été examiné par le Comité de l'évaluation à sa quatre-vingt-septième session, en mars 2015, puis finalisé. Un dialogue a eu lieu à la fin septembre avec le Groupe de travail du Conseil sur le SAFP. L'évaluation est donc en pleine activité, et un atelier avec la participation de représentants des pays bénéficiaires se tiendra les 12 et 13 octobre 2015. Le rapport final sera prêt à la fin de décembre 2015 et soumis au Conseil en avril 2016.
2. Évaluations de programme de pays	Bangladesh	Achèvement en juillet 2015	Achevée. Rédaction du rapport terminée. Un atelier-table ronde national a été organisé en juin à Dacca. Le rapport final a été soumis au Comité de l'évaluation en octobre 2015. L'accord conclusif apportera un éclairage au nouveau COSOP qui sera soumis au Conseil en 2016.
	Brésil	Démarrage en janvier 2015	Achevée. La mission principale s'est déroulée en juillet 2015 et l'atelier-table ronde national final s'est tenu en octobre 2015. L'évaluation sera achevée en un temps record d'environ huit mois, et bien avant la date limite prévue.
	Éthiopie	Démarrage en janvier 2015	Achevée. L'atelier-table ronde national tenu début novembre 2015.
	Gambie	Achèvement prévu en décembre 2015	En cours. Le projet de rapport de l'EPP a été préparé, l'atelier-table ronde national se déroulera au cours de la première semaine de décembre 2015 et l'évaluation se conclura fin 2015.
	Inde	Démarrage en septembre 2015	Démarrée avant la date prévue et actuellement en cours. Mission préparatoire conduite en juin 2015. Mission principale réalisée en octobre 2015.
	Nigéria	Démarrage en mars 2015	En cours. Mission préparatoire conduite en juin et mission principale conduite en septembre. Rapport en cours de préparation.
	Turquie	Démarrage en juin 2015	En cours. Mission préparatoire conduite en mai et mission principale conduite en juillet. Rapport en cours de préparation.
	République-Unie de Tanzanie	Achèvement en mars 2015	Achevée. Examinée par le Comité de l'évaluation à sa quatre-vingt-huitième session, en juin 2015. L'accord conclusif apportera un éclairage au nouveau COSOP qui sera probablement soumis au Conseil en décembre 2015 ou avril 2016
3. Validation de rapports d'achèvement de	Validation de tous les RAP disponibles durant l'année	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>
projet (RAP)			
4. Évaluations de la performance des projets	Environ huit EvPP	Achèvement prévu en décembre 2015	Tous les EvPP achevés dans les délais convenus.
5. Évaluations de l'impact	Programme de développement tribal du Jharkhand-Chattisgarh (JCTDP) en Inde	Achèvement en juin 2015	Achevée. 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. L'évaluation a reposé, entre autres, sur un très grand volume des données primaires recueillies auprès de 8 804 membres des deux groupes – expérimental et de comparaison – et a adopté les méthodes les plus modernes d'attribution de l'impact.
	Projet de pêche artisanale dans la zone du banc de Sofala, Mozambique	Démarrage en juillet 2015	En cours. Évaluation lancée et étude sur dossiers entreprise. Mission préparatoire conduite en octobre.
6. Collaboration avec les organes directeurs	Treizième Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI)	Achèvement prévu en décembre 2015	Achevée. Le projet de rapport finalisé. Le rapport final sera soumis au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration fin 2015. Le RARI de cette année comporte plusieurs éléments nouveaux, et en particulier une analyse statistique plus élaborée des notations de l'évaluation indépendante. Il inclut également un traitement plus détaillé de la durabilité des avantages.
	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. Le Comité de l'évaluation et le Comité d'audit, ainsi que le Conseil d'administration ont entériné l'aperçu général du programme de travail et budget d'IOE pour 2016. La proposition finale sera examinée par le Conseil d'administration en décembre 2015.
	Observations d'IOE sur le PRISMA	Achèvement en septembre 2015	Achevé. Le PRISMA et les observations d'IOE ont été examinés par le Comité de l'évaluation en juin 2015, et par le Conseil d'administration en septembre 2015. Le Conseil a souligné l'importance du PRISMA ainsi que des observations d'IOE sur ce document, considéré comme un élément clé pour promouvoir l'obligation redditionnelle et l'apprentissage pour une plus grande efficacité en matière de développement.
	Observations d'IOE sur le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (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 institutionnelle du FIDA en matière de financement sous forme de dons et le rapport de synthèse sur les évaluations de l'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 de l'impact établi 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	Trois sessions formelles du Comité de l'évaluation (mars, juin et octobre 2015). En outre, un séminaire informel s'est déroulé le 24 juin pour examiner le projet de deuxième édition du manuel de l'évaluation. Deux sessions formelles du Conseil d'administration (avril et septembre 2015). Le Directeur d'IOE a pris part à la visite du Conseil d'administration au Maroc en juin 2015. Comité

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i>	<i>État d'avancement</i>
			d'audit: une réunion formelle en septembre 2015.
	Observations d'IOE sur les COSOP lorsque les EPP correspondantes sont disponibles	Achèvement prévu en décembre 2015	IOE présentera par écrit ses observations sur le nouveau COSOP pour la Bolivie, en vue de leur examen par le Conseil d'administration en décembre 2015.
7. Activités de communication et de gestion des savoirs	Synthèse d'évaluations sur le thème: Accès aux marchés, une perspective infrarégionale	Achèvement en juin 2015	En cours.
	Synthèse d'évaluations portant sur la gestion des ressources naturelles et de l'environnement	Achèvement prévu en décembre 2015	En cours.
	Synthèse d'évaluations portant sur les activités hors prêts dans le contexte de la coopération Sud-Sud	Achèvement prévu en décembre 2015	En cours.
	Rapports d'évaluation, Profils, Éclairages, site web d'IOE, etc.	Janvier-décembre 2015	Se déroule comme prévu. Un compte rendu complet sur les rapports, profils, etc., sera présenté en décembre 2015.
	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-tables rondes nationaux sur l'EPP tenus en janvier en République-Unie de Tanzanie, en juin au Bangladesh et en octobre 2015 au Brésil. Atelier-table ronde national sur l'EPP de l'Éthiopie prévu pour la première semaine de novembre 2015. Atelier-table ronde national sur l'EPP de la Gambie prévu la première semaine de décembre 2015. En outre, 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. Des efforts particuliers ont été réalisés au cours de chaque atelier pour inviter également des représentants des bénéficiaires, de la société civile et des ONG.
	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 institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome sur l'évaluabilité de l'objectif de développement durable 2 (ODD 2) en novembre 2015. Lancement du Réseau d'évaluation de Rome (ROMEN), le 3 septembre 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 du Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques (OSC) consacrées aux politiques et stratégies institutionnelles, aux COSOP et à certains projets évalués par IOE. Participation aux réunions du Comité de gestion des opérations (OMC), à des sessions d'apprentissage concernant l'assurance qualité, aux réunions de l'équipe de direction du FIDA, ainsi qu'à certaines réunions des équipes de gestion du programme de pays (EGPP)	Janvier-décembre 2015	Se déroule comme prévu. Ces enceintes donnent à IOE une occasion supplémentaire de communiquer les enseignements des évaluations avec la direction et le personnel du FIDA, afin d'améliorer la conception des nouvelles politiques, stratégies et opérations.

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i>	<i>État d'avancement</i>
8. Partenariats	Partenariats avec le Groupe de coopération pour l'évaluation (ECG), le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) et la Direction du développement et de la coopération de la Confédération suisse (DDC)	Janvier-décembre 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. La réunion annuelle de partenariat IOE-DDC s'est tenue le 29 octobre 2015. En outre, IOE a été représenté à une importante conférence sur le thème "Penser durable, Agir responsable", organisée en septembre par la Banque asiatique de développement (BAD).
	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. Le personnel d'IOE intervient également dans l'assurance qualité de l'évaluation du Comité de la sécurité alimentaire mondial réformé,
	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 (CGIAR) et le Programme alimentaire mondial (PAM)	Janvier-décembre 2015	Se déroule comme prévu.
9. Méthodologie	Deuxième édition du Manuel de l'évaluation	Achèvement en avril 2015	Achevée. Projet de rapport préparé et examiné lors d'un séminaire informel du Comité de l'évaluation, le 24 juin 2015. Le manuel a été finalisé et le document est en cours de traduction dans toutes les langues officielles du FIDA. Le manuel est un document important sur le plan institutionnel; il servira de base à toutes les évaluations d'IOE en 2016 et renforcera également les capacités d'autoévaluation du FIDA.
	Contribution au débat interne et externe sur les évaluations de l'impact	Janvier-décembre 2015	Se déroule comme prévu. Rédaction d'un article publié en juin 2015 sur les questions relatives à l'évaluation et intitulé "Évaluations de l'impact dans le domaine des possibilités et des défis du développement rural – L'expérience émergente du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA".
	Mise au point et application du nouvel accord relatif à l'harmonisation	Janvier-décembre 2015	En cours.
	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, avec notamment un atelier d'une journée sur la méthodologie de l'évaluation, prévu pour novembre 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 troisième page du tableau 2
	Mise en œuvre de la déclaration d'intention avec le Gouvernement chinois 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 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 au 15 octobre 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 15 octobre 2015 au regard des indicateurs clés de performance 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 au 15 octobre 2015)

Objectifs stratégiques	Résultats de gestion de la division (DMR)	Indicateurs clés de performance	Résultats	Description	Cibles
<b>Objectif stratégique 1:</b> contribuer, par le biais de l'évaluation indépendante à mieux 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 recommandations adoptées sur 128	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				
	DMR 3: évaluations de projet contribuant à améliorer les opérations bénéficiant de l'appui du FIDA				
	DMR 4: perfectionnement de la méthodologie	2. Taux d'exécution des principales activités d'évaluation	En bonne voie		Conforme au programme de travail et budget de 2015
		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
	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	3	Trois sessions officielles (mars, juin et octobre), et une session informelle le 24 juin. La quatrième session est prévue pour le mois de novembre.	4 sessions ordinaires

Objectifs stratégiques	Résultats de gestion de la division (DMR)	Indicateurs clés de performance	Résultats	Description	Cibles
<b>Objectif stratégique 2:</b> 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)	8	<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> <li>• Atelier interne d'apprentissage sur le RARI 2015 et son thème d'apprentissage sur la durabilité des avantages des opérations du FIDA</li> <li>• Atelier interne d'apprentissage sur la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire</li> </ul>	8
		6. Nombre d'activités d'apprentissage organisées dans les pays conjointement par IOE et les gouvernements	6	<p><b>Ateliers sur l'EPP organisés:</b></p> <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> <li>• Octobre – Brésil</li> <li>• Novembre – Éthiopie</li> <li>• Décembre - Gambie</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	6	<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> <li>• Évaluation de l'impact de la concertation sur les politiques</li> <li>• Performance d'IOE en matière de promotion de l'égalité entre les sexes</li> </ul>	5
		8. Nombre d'activités externes de savoir auxquelles a participé le personnel d'IOE afin de partager les enseignements tirés de l'évaluation	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quatrième Conférence de la 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> <li>• Formation en matière d'examens systématiques organisée par 3IE (International Initiative on Impact Evaluation), au Caire</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>Cibles</i>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programme international de Shanghai pour l'évaluation du développement</li> <li>• Conférence de la BAD sur le thème "Penser durable, Agir responsable"</li> </ul>	
		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 10 rapports d'évaluation, 9 Profils et Éclairages, 3 communiqués de presse, 1 compte rendu d'ENI, 6 infographies, 3 bulletins trimestriels d'information, 9 vidéos et 4 entretiens filmés en vidéo de membres du personnel d'IOE (Gambie, Inde et Bangladesh). La préparation de la brochure sur l'évolution de la fonction d'évaluation indépendante au FIDA est en cours.	100%
	DMR 8: DCE dans les pays partenaires	10. Nombre de pays ayant un DCE	2	Chine, Éthiopie	1
		11. Nombre d'activités suivies par le personnel d'IOE en rapport avec l'autoévaluation et le DCE	s.o.	Le personnel d'IOE a participé à tous les examens annuels des portefeuilles des divisions régionales de PMD et à l'examen du portefeuille de PMD.	s.o.

# 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*				
				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	
	Turquie	Mars 2015	Mars 2016	X				
3. Validations de rapports d'achèvement de projet (RAP)	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, égalité entre les sexes, et contribution du FIDA à l'élaboration des politiques	Janvier 2016	Décembre 2016				X	
5. Évaluations de la performance des projets	10 EvPP	Janvier 2016	Décembre 2016			X	X	
6. Évaluations de l'impact	Mozambique (2015), Projet de pêche artisanale dans la zone du banc de Sofala	Juillet 2015 Juillet 2016	Juillet 2016 Juillet 2017				X	
	Une nouvelle évaluation (projet à déterminer)							
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	

Catégorie d'activités	Activités proposées pour 2016	Date de démarrage	Date d'exécution prévue	Calendrier prévisionnel de livraison <sup>1</sup>				
				Janv.-mars 2016	Avril-juin 2016	Juill.-sept. 2016	Oct.-déc. 2016	2017
	Quatorzième RARI	Janvier 2016	Septembre 2016			X		
	Observations d'IOE sur le PRISMA	Septembre 2016	Septembre 2016			X		
	Observations d'IOE sur le RIDE	Septembre 2016	Septembre 2016			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 réunions des organes directeurs (Comité de l'évaluation, Conseil d'administration et Conseil des gouverneurs), à certaines réunions du Comité d'audit et à la visite de pays de 2016 du Conseil d'administration, au Brésil.	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	
	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 de la Division du contrôleur et des services financiers (CFS). 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 CGIAR 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*				
				Janv.-mars 2016	Avril-juin 2016	Juill.-sept. 2016	Oct.-déc. 2016	2017
	Contribution au débat interne et externe sur les évaluations de l'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	

\* 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>19</sup>

Catégorie d'activités	Plan indicatif pour 2017-2018	Année
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 de l'impact	2017-2018
	Évaluation conjointe avec la FAO et le PAM portant sur le Comité de la sécurité alimentaire mondial réformé	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 de l'impact	Une par an (projet à déterminer)	2017-2018
6. Collaboration avec les organes directeurs	Quinzième et seizième 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 gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, Profils, Éclairages, site web, etc.	2017-2018
	Synthèse d'évaluations portant sur les pêcheries et l'aquaculture	2017

<sup>19</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>
	Synthèse d'évaluations portant sur les envois de fonds	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 le CGIAR, la FAO, le FIDA et le PAM	2017-2018
9. Méthodologie	Contribution au débat interne et externe sur les évaluations de l'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 DCE 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>

\* En outre, un fonctionnaire principal chargé de l'évaluation a été détaché 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>Budget proposé pour 2016</i>		
					<i>Variation en termes réels</i>	<i>Hausse/baisse des prix</i>	<i>Budget total pour 2016*</i>
Dépenses hors personnel	2 289 474	2 346 711	2 395 992	2 455 892	85 628	0	2 541 520
Dépenses de personnel	3 734 530	3 667 268	3 586 690	3 614 041	0	(486 142)	3 127 899
<b>Total</b>	<b>6 024 004</b>	<b>6 013 979</b>	<b>5 982 682</b>	<b>6 069 933</b>	<b>85 628</b>	<b>(486 142)</b>	<b>5 669 419</b>

\* Total budget 2016 = budget 2015 + variation en termes réels + hausse/baisse des prix

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 2016 (en USD)</i>
RARI	1	1	150 000	100 000
ENI	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 0,8		
ESPP	7	5,6	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: 200 000-250 000	1 090 000
VRAP	Une trentaine	Une trentaine		50 000
EvPP	Une dizaine	Une dizaine	30 000-40 000	315 000
Évaluations de l'impact	1		200 000-300 000	200 000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Report 2015</li> <li>• 1 évaluation de l'impact (projet à déterminer)</li> </ul>		0,7 0,3		
Rapports de synthèse d'évaluations	3	3	40 000-55 000	140 000
Activités de communication, diffusion des évaluations, partage des savoirs et partenariats	-	-		195 000
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>2 541 520</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 pour 2016 (dépenses de personnel et hors personnel) – répartition proposée par objectif et par résultat de gestion de la division**  
(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>
<b>Objectif stratégique 1:</b> générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation redditionnelle	DMR 1: amélioration des politiques et processus institutionnels grâce aux évaluations indépendantes	675 503	12
	DMR 2: amélioration des stratégies de pays et des COSOP grâce aux évaluations au niveau des pays	2 004 797	36
	DMR 3: traitement des problèmes systémiques et des lacunes dans les savoirs au FIDA	536 080	10
	DMR 4: amélioration des opérations du FIDA grâce aux évaluations de projet indépendantes	840 669	13
<b>Total objectif stratégique 1</b>		<b>4 057 049</b>	<b>71</b>
<b>Objectif stratégique 2:</b> encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et une culture d'amélioration des résultats pour une efficacité accrue en matière de développement	DMR 5: mise en œuvre du Manuel de l'évaluation et application pilote des nouveaux produits et méthodes d'évaluation	440 560	9
	DMR 6: renforcement et développement de la connaissance des enseignements tirés de l'évaluation et de la qualité des produits	566 302	10
	DMR 7: développement de la capacité d'évaluation dans les pays partenaires	315 388	5
<b>Total objectif stratégique 2</b>		<b>1 322 250</b>	<b>24</b>
Objectifs stratégiques 1 et 2	DMR 8: efficacité de la fonction d'évaluation indépendante et liaison avec les organes directeurs	290 120	5
<b>Total général</b>		<b>5 669 419</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**

<i>Évaluations au niveau de l'institution</i>	<i>Évaluations du programme de pays</i>	<i>Rapports de synthèse d'évaluations</i>	<i>Évaluations de la performance des projets</i>	<i>Évaluations de l'impact</i>
<p>1. <b>Priorité stratégique.</b> L'évaluation contribue aux priorités stratégiques du FIDA et aux engagements souscrits lors de la reconstitution.</p> <p>2. <b>Obligation redditionnelle.</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 pertinents.</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/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 du Cadre pour la soutenabilité de la dette (rouge, orange, vert)</p> <p>d) Conditions de prêt (particulièrement favorables, mixtes et ordinaires)</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 pertinents.</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>Pas de duplication.</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 de l'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 de l'impact, 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>