

Cote du document: EB 2016/118/R.2
Point de l'ordre du jour: 3
Date: 18 août 2016
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Aperçu général du programme de travail
et des budgets ordinaire et d'investissement
du FIDA axés sur les résultats pour 2017,
et aperçu du programme de travail et budget
axé sur les résultats pour 2017 et plan
indicatif pour 2018-2019 du Bureau
indépendant de l'évaluation du FIDA

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

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

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

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

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

Transmission des documents:

William Skinner
Chef du Bureau des organes
directeurs
téléphone: +39 06 5459 2974
courriel: gb_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent dix-huitième session
Rome, 21-22 septembre 2016

Pour: Examen

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
Résumé	iii
Première partie – Aperçu général du programme de travail et des budgets administratif et d’investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2017	1
I. Plan à moyen terme (2016-2018) dans le contexte du Cadre stratégique du FIDA 2016-2025	1
II. Point sur la situation actuelle	3
A. Informations actualisées sur le programme de prêts et dons 2016	3
B. Exécution du budget ordinaire net en 2015 et en 2016	3
C. Report de fonds de 2015	4
III. Prise en considération de la problématique hommes-femmes dans les prêts et le budget du FIDA	4
IV. Programme de travail du FIDA pour 2017	5
V. Budget ordinaire net proposé pour 2017	6
A. Procédure de planification stratégique pour le personnel	6
B. Facteurs de coût	6
C. Budget ordinaire net proposé pour 2017	9
D. Budget brut proposé pour 2017	9
E. Budget d’investissement pour 2017	10
F. Allocation de crédits à la dépense extraordinaire en rapport avec FIDA11	10
Seconde partie – Aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2017 et plan indicatif pour 2018-2019 du Bureau indépendant de l’évaluation du FIDA	12
I. Introduction	12
II. Point sur la situation actuelle	14
A. Faits marquants de l’année 2016	14
B. Utilisation du budget 2015	15
C. Utilisation des crédits reportés de l’exercice 2015	17
III. Objectifs stratégiques d’IOE	17
IV. Programme de travail 2017	17
V. Enveloppe de ressources pour 2016	22
A. Ressources en personnel	22
B. Projet de budget	22
Annexes	
I. Budget axé sur les résultats au FIDA - état indicatif des résultats et de la matrice des processus et budget proposé pour 2017	28
II. Cadre de mesure des résultats d’IOE pour 2016-2018	29
III. Compte rendu des réalisations d’IOE à la mi-juin 2016	31
IV. Activités d’évaluation d’IOE proposées pour 2017 et plan indicatif pour 2018-2019	37
V. Effectifs d’IOE	41
VI. Projet de budget d’IOE pour 2017	42
VII. Grille d’aide à la sélection d’IOE	45

Sigles et acronymes

CGIAR	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
CMR	Résultats de la gestion institutionnelle
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
DCE	Développement de la capacité d'évaluation
DDC	Direction du développement et de la coopération
DMR	Résultats de gestion de la division
ECG	Groupe de coopération pour l'évaluation
EGPP	Équipe de gestion des programmes 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 stratégie et programme de pays
EvPP	Évaluation de la performance du projet
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA10	Dixième reconstitution des ressources du FIDA
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
ODD	Objectif de développement durable
OMC	Comité de gestion des opérations
OSC	Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques
PAM	Programme alimentaire mondial
PMT	Plan à moyen terme
PRISMA	Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction
PSP	Planification stratégique pour le personnel
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
RIDE	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
SPD	Système prêts et dons
VRAP	Validation de rapports d'achèvement de projet

Résumé

1. Pour les trois années couvertes par la dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10), la direction propose un programme de prêts et dons d'au moins 3,2 milliards d'USD. Pour 2017 – la deuxième année de cette période triennale –, le programme de prêts et dons du FIDA devrait, selon les projections, s'établir à 1,50 milliard d'USD, niveau qui témoigne des efforts déployés par la direction pour mieux répartir les produits à fournir sur la période de reconstitution. Cela allégera la charge pesant sur le dernier exercice pour atteindre la cible de prêts fixée pour l'ensemble de la période, et offrira une marge de manœuvre pour entreprendre des projets au-delà de la cible actuelle, de 3,2 milliards d'USD. Afin de réaliser un tel programme de prêts et dons, le FIDA aura besoin de se procurer des fonds en contractant des emprunts supplémentaires.
2. Outre ce programme de base, le Fonds cherchera, en 2017, à mobiliser 75 millions d'USD supplémentaires sous forme de fonds provenant d'autres sources mais gérés par le FIDA. Le Fonds poursuivra ses efforts pour mobiliser des ressources additionnelles de façon à obtenir un niveau élevé de cofinancement, et pour mettre en place d'autres dispositifs de financement afin de réaliser l'ensemble de son programme de travail. Le programme de base pour 2017, de 1,5 milliard d'USD, sera ainsi multiplié par 1,2 de manière à mobiliser des cofinancements à hauteur de 1,8 milliard d'USD.
3. Quelque 49 projets et programmes, y compris un financement additionnel pour 17 prêts et dons en vigueur, sont actuellement en cours de préparation et seront soumis pour approbation en 2017. Quatre de ces projets et programmes bénéficient d'un financement du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP). La direction compte honorer l'engagement qu'elle a pris d'allouer entre 45 et 50% de ses financements à l'Afrique subsaharienne sur la période 2016-2018. Pour 2017, le nombre de dons, guichet mondial/régional et guichet-pays confondus, est estimé à 40-50, pour un montant total de 53 millions d'USD.
4. Le Plan à moyen terme (PMT) 2016-2018 couvre les objectifs stratégiques suivants, tels qu'indiqués dans le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025: i) renforcer les capacités productives de la population rurale pauvre; ii) accroître les avantages que la population rurale pauvre tire de son intégration au marché; et iii) renforcer la viabilité environnementale et accroître la résilience au changement climatique des activités économiques de la population rurale pauvre. Le PMT permet en outre au FIDA d'atteindre les résultats stipulés, à savoir: i) la mise en place de politiques et cadres réglementaires porteurs au niveau national et international; ii) l'accroissement du volume d'investissement dans le secteur rural; et iii) le renforcement des capacités nationales en termes de formulation, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques et programmes de développement rural.
5. Par ailleurs, le PMT applique aux résultats le nouveau concept de "piliers" introduit dans le Cadre stratégique. L'adoption des piliers, qui remplacent les groupes de résultats, a pour but d'améliorer encore l'efficacité des processus institutionnels de planification et de budgétisation. Cette amélioration permettra au FIDA de se concentrer davantage sur les résultats et les produits, et d'établir un lien direct entre le budget et les produits à fournir.
6. Le budget proposé pour 2017 vise avant tout à mobiliser les ressources nécessaires pour livrer les produits et accomplir les activités associées à la deuxième année du PMT, en veillant à ce que les ressources soient allouées conformément aux priorités du PMT, sans cesser de rechercher une efficacité accrue pour le Fonds.
7. Pour établir l'aperçu général du budget pour 2017, on a utilisé un taux de change de 1 USD = 0,877 EUR. Ce taux sera revu lors de la préparation de la version finale du projet de budget, conformément à la méthode approuvée en matière de taux de

change. Les principaux facteurs de coût répertoriés lors de la préparation de l'aperçu général du budget 2017 relèvent des catégories suivantes: i) les coûts relatifs aux engagements souscrits au titre de FIDA10, aux priorités du PMT et aux dispositions visant à mettre en œuvre les objectifs du Cadre de mesure des résultats; ii) la décentralisation et les coûts afférents aux bureaux de pays du FIDA; iii) l'exercice de planification stratégique pour le personnel; iv) la dépréciation monétaire et d'autres dépenses récurrentes liées aux budgets d'investissement; et v) les facteurs de coût résultant des prix.

8. Outre les facteurs de coût susmentionnés, de nouvelles mesures devront être envisagées de façon à satisfaire aux engagements souscrits au titre de FIDA10 et à permettre au FIDA d'améliorer sa performance au regard des indicateurs de mesure des résultats. Si certaines de ces mesures ont été recensées, l'incidence budgétaire correspondante reste à déterminer.
9. Au stade de l'aperçu général, le budget ordinaire net proposé pour 2017 s'élève à 150,78 millions d'USD, ce qui représente une augmentation nominale de 2,8% par rapport à 2016. L'accroissement réel est estimé à environ 1,7%, principalement du fait des coûts additionnels relatifs à l'exercice de planification stratégique pour le personnel, à la décentralisation, ainsi qu'à la dépréciation monétaire et à des dépenses récurrentes liées à des projets d'investissement approuvés. La hausse nette des prix de 1,1% résulte de l'inflation et de la progression annuelle des salaires du personnel.
10. Le budget brut pour 2017 se monte à 155,28 millions d'USD, ce qui comprend les ressources utilisées pour gérer les opérations financées par les fonds supplémentaires, à hauteur de 4,5 millions d'USD (en sus des 150,78 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 150,78 millions d'USD.
11. La direction travaille actuellement à l'élaboration du projet de budget d'investissement pour 2017. La liste définitive des projets et les dépenses d'investissement correspondantes restent à établir. La priorité sera accordée à l'achèvement de la deuxième phase du Système prêts et dons (SPD), désormais dénommé "Portail clients du FIDA". Le budget d'investissement total pour 2017 ne devrait pas dépasser 2,5 millions d'USD.
12. Conformément à la résolution 181/XXXVII du Conseil des gouverneurs, il sera demandé au Conseil d'administration d'approuver l'allocation de crédits à la dépense extraordinaire en rapport avec FIDA11. Selon les premières estimations, la proposition pour FIDA11 se monterait à 1,14 million d'USD. Après ajustement des coûts, une demande définitive d'approbation sera formulée en décembre, dans le projet final de budget.
13. Conformément à l'article VII du Règlement financier du FIDA, le tableau 1 présente les projections budgétaires à moyen terme établies sur la base des flux de recettes prévus, de toute provenance, et des décaissements projetés d'après les plans d'activité couvrant la même période. Il convient de préciser que ce tableau, qui n'a qu'une valeur indicative, est présenté à titre d'information seulement. Les montants afférents à cette année sont issus des états financiers du FIDA et, à des fins de comparabilité, font l'objet de projections suivant la méthode des flux de trésorerie.

Tableau 1

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

	<i>Prévisions 2016</i>	<i>Prévisions 2017</i>	<i>Prévisions 2018</i>
Solde reporté en début d'exercice	1 447	1 642	1 637
Entrées de fonds au FIDA			
Remboursements de prêts	315	332	345
Revenu des placements	-	-	-
Emprunt du FIDA	273	219	164
Commissions de gestion des fonds supplémentaires	5	5	5
Sous-total	593	556	514
Sorties de fonds du FIDA			
Budgets administratif et d'IOE	(147)	(150)	(152)
Autres dépenses administratives*	(4)	(4)	(3)
Budget d'investissement	(8)	(4)	(2)
Service de l'emprunt du FIDA	(2)	(2)	(4)
Dépenses financées par les commissions sur fonds supplémentaires	(5)	(5)	(5)
Sous-total	(166)	(165)	(166)
Entrées/(sorties) de fonds nettes du FIDA	427	391	348
Activités liées au programme de travail			
Contributions	462	335	311
Décaissements	(683)	(718)	(750)
Impact de l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés	(11)	(13)	-
Sous-total	(232)	(396)	(439)
Entrées/(sorties) de fonds nettes, toutes activités	195	(5)	(91)
Solde reporté en fin d'exercice	1 642	1 637	1 546

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

Première partie – Aperçu général du programme de travail et des budgets administratif et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2017

I. Plan à moyen terme (2016-2018) dans le contexte du Cadre stratégique du FIDA 2016-2025

1. Le FIDA, mû par l'ambition de contribuer à une transformation durable et inclusive du monde rural, en agissant encore plus, encore mieux et de manière encore plus avisée, a finalisé, en mai 2016, son Cadre stratégique 2016-2025. Celui-ci présente l'objectif général, les principes d'action, les objectifs stratégiques, les effets et les piliers pour l'obtention des résultats, qui caractériseront les opérations du FIDA au cours des 10 prochaines années. Compte tenu de l'évolution du contexte mondial, il donne au FIDA les atouts nécessaires pour renforcer l'impact de ses activités et pour jouer un rôle plus important afin d'aider les pays à respecter les priorités établies dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030.
2. Le PMT 2016-2018 couvre les trois premières années de mise en œuvre du Cadre stratégique. Il répond aux engagements pris aux termes de FIDA10 et guide les efforts déployés par le FIDA pour accroître son impact sur le développement en respectant un bon rapport coût-efficacité. Le PMT concrétise les objectifs suivants, prévus par le Cadre stratégique: i) renforcer les capacités productives de la population rurale pauvre; ii) accroître les avantages que la population rurale pauvre tire de son intégration au marché; et iii) renforcer la viabilité environnementale et accroître la résilience au changement climatique des activités économiques de la population rurale pauvre. En conséquence, il permet au FIDA d'atteindre les résultats stipulés, à savoir: i) la mise en place de politiques et cadres réglementaires porteurs au niveau national et international; ii) l'accroissement du volume d'investissement dans le secteur rural; et iii) le renforcement des capacités nationales en termes de formulation, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques et programmes de développement rural.
3. Le PMT applique aux résultats le nouveau concept de "piliers" introduit dans le Cadre stratégique: les programmes de pays; l'acquisition et la diffusion des savoirs, et la concertation sur les politiques; la capacité et les instruments financiers; et les fonctions, services et systèmes institutionnels. L'adoption des piliers, qui remplacent les groupes de résultats, a pour but d'améliorer encore l'efficacité des processus institutionnels de planification et de budgétisation. Cette amélioration permettra au FIDA de se concentrer davantage sur les résultats et les produits, et d'établir un lien direct entre le budget et les produits à fournir. Il est proposé de traiter 2017 comme une année de transition et de faire du budget 2018 le premier à être fondé sur l'approche des résultats par pilier.
4. 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 au titre de FIDA10 d'au moins 3,2 milliards d'USD (comprenant l'emprunt souverain) et mobiliser des cofinancements additionnels à hauteur de 1,2 USD pour chaque dollar de prêt ou don du FIDA;
 - ii) améliorer la qualité des nouveaux prêts et dons de manière à atteindre les objectifs du Cadre de mesure des résultats grâce à une meilleure conception de ces produits;
 - iii) atteindre un plus grand nombre de personnes en reproduisant à plus grande échelle, de manière efficiente, des programmes de meilleure qualité;

- iv) relever la qualité du portefeuille en cours grâce à une meilleure supervision des projets;
 - v) développer l'utilisation de l'outil d'assistance technique remboursable pour offrir aux États membres du FIDA l'accès à son savoir-faire;
 - vi) renforcer les partenariats public-privé en vue d'accroître les financements du secteur privé;
 - vii) améliorer les systèmes de suivi-évaluation et entreprendre des évaluations d'impact conformément aux engagements pris;
 - viii) accentuer le rôle que joue le FIDA en tant qu'institution porteuse de savoirs, y compris dans la promotion de la concertation sur les politiques au niveau international, la gestion des savoirs ainsi que la coopération Sud-Sud et triangulaire, dans l'optique de satisfaire aux engagements souscrits au titre de FIDA10; et
 - ix) poursuivre la décentralisation des opérations du FIDA par une expansion et une amélioration sélectives des installations existantes, une délégation de pouvoirs élargie et une dotation en personnel plus appropriée pour les bureaux de pays du FIDA.
5. 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 pauvreté rurale durant la période du PMT. Son Cadre stratégique lui enjoignant d'"agir encore plus", le FIDA s'emploiera à mieux remplir son mandat et à renforcer l'impact de ses activités en mobilisant un volume de ressources substantiellement supérieur à la cible de 3,2 milliards d'USD.
 6. Les objectifs institutionnels internes du FIDA pour 2017 visent à faciliter la réalisation des objectifs opérationnels, en s'appuyant notamment sur: i) de bons résultats dans la mobilisation des ressources, y compris l'emprunt souverain; ii) une amélioration de la qualité et de la diffusion de ses produits axés sur les savoirs; iii) l'encouragement à nouer des partenariats public-privé; iv) une meilleure conception des projets grâce à des études de référence sur l'amélioration de la qualité initiale; v) la réduction du nombre de projets à risque; vi) la mise en place d'un environnement de travail plus constructif et motivant, et une simplification des politiques de gestion des ressources humaines; vii) une rationalisation des processus opérationnels permettant une efficacité et une efficacie accrues des services rendus; viii) une amélioration des services fournis aux clients et partenaires externes grâce à des investissements stratégiques dans des systèmes de pointe tels que le Portail clients du FIDA; et ix) une plateforme informatique qui fournisse les données en temps réel, les processus automatisés et les moyens de communication nécessaires aux éléments précédemment cités.
 7. Grâce à un suivi et une gestion dynamiques de la performance et des risques, les objectifs institutionnels internes ci-dessus seront modifiés en tant que de besoin pour répondre aux tendances internes et externes qui se dessineront, afin d'atteindre les objectifs du Cadre stratégique.
 8. Le Plan d'action consolidé du FIDA pour l'amélioration de son efficacité opérationnelle et institutionnelle¹ a été préparé par la direction pour répondre 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). Le projet final de budget fera le point sur les actions proposées au titre de l'ENI-E.

¹ Cote du document: EB 2013/109/R.12.

II. Point sur la situation actuelle

A. Informations actualisées sur le programme de prêts et dons 2016

9. Au 19 juillet 2016, le montant du programme de prêts et dons prévu pour 2016 est de 945 millions d'USD; celui-ci comprend un programme d'investissement s'élevant à environ 890 millions d'USD à l'appui de 30 nouveaux projets, et des financements additionnels pour sept projets en cours.
10. D'ici à fin septembre 2016, on estime que des financements auront été approuvés pour 10 nouveaux projets, et des financements additionnels pour cinq projets. Sur les vingt nouveaux projets et deux propositions de financement additionnel restants, neuf en sont à un stade avancé du processus de conception.
11. En ce qui concerne les programmes de dons mondiaux, régionaux et nationaux du FIDA, il est prévu que 45 à 50 dons auront été approuvés d'ici à la fin de 2016, pour un montant de 66 millions d'USD environ.

Portefeuille

12. Au 19 juillet 2016, le portefeuille d'opérations en cours comptait 244 projets pour un total de 6,74 milliards d'USD, et 238 dons, évalués à 205 millions d'USD, dans le portefeuille de dons en cours. Les décaissements prévus pour l'année sont estimés à 686 millions d'USD.

B. Exécution du budget ordinaire net en 2015 et en 2016

13. Les dépenses effectives au titre du budget ordinaire de 2015 se sont élevées à 141,56 millions d'USD, soit 93,4% du budget approuvé (151,59 millions d'USD). Cette baisse significative de l'utilisation résulte principalement de l'effet du taux de change sur les dépenses de personnel. Alors que le taux de change utilisé pour préparer le budget était de 0,735 euro pour 1 dollar, le taux effectif moyen sur l'année s'est établi à 0,904 euro pour 1 dollar, ce qui a eu un impact substantiel sur les dépenses de personnel et hors personnel libellées en euros. En outre, des économies ont été réalisées sur des vacances de postes, et des dépenses moindres que prévu ont été effectuées grâce au recours à du personnel recruté pour de courtes durées et à des consultants pour occuper temporairement certains de ces postes vacants. Ces économies ont été en partie absorbées par des ressources additionnelles requises pour compenser le déficit de ressources au titre de la première année de FIDA9 et pour atteindre l'objectif du programme de prêts et dons pour la période couverte par FIDA9. 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.
14. Compte tenu des projections actuelles, le taux d'exécution du budget 2016 devrait atteindre 144,10 millions d'USD, soit 98,2%. Il est prévu que le budget ne sera pas pleinement dépensé en raison de la sous-utilisation des postes disponibles en équivalent temps plein (postes partiellement vacants sous l'effet de la rotation du personnel et du délai normal pour assurer le recrutement). Cela reflète le processus classique de baisse des effectifs et de recrutement, qui se traduit par un taux d'occupation des postes inférieur à 100% à tout moment de l'année. De faibles économies sont attendues par suite d'une légère différence entre le taux de change effectif pour l'année et celui qui a été utilisé pour préparer le budget 2016, de 0,877 EUR pour 1 USD.
15. Le taux d'utilisation attendu en fin d'année qui sera présenté dans le projet final de budget tiendra compte du taux d'utilisation du budget en septembre 2016 et d'une estimation plus précise des dépenses pour le reste de l'année, ajustée en fonction du taux de change effectif.

Tableau 1

Utilisation du budget ordinaire – montant effectif pour 2015 et prévisions pour 2016

(en millions d'USD)

	<i>Exercice 2015 complet</i>		<i>Prévisions 2016</i>	
	<i>Budget</i>	<i>Montant effectif</i>	<i>Budget</i>	<i>Prévision</i>
Budget ordinaire	151,59	141,56	146,71	144,10
Pourcentage d'utilisation	93,4%		98,2%	

16. Une ventilation plus détaillée de l'utilisation effective des allocations budgétaires en 2015 et de l'utilisation prévue pour 2016, par département et catégorie de dépenses, figurera dans le projet final de budget.

C. Report de fonds de 2015

17. 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.
18. Le report de fonds de 3% au titre de 2015 se monte à 4,55 millions d'USD, dont la première tranche a été allouée 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). L'allocation correspondant à la première tranche, d'un montant de 2,94 millions d'USD, a été approuvée et mise à disposition en avril 2016. Conformément aux directives du Bulletin du Président, une deuxième tranche sera allouée en septembre-octobre 2016. L'utilisation de la première tranche sera revue et les fonds qui ne seraient pas utilisés seront de nouveau mis à disposition dans la deuxième tranche.

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

19. En 2017, le FIDA continuera d'appliquer la méthodologie qui a été élaborée pour déterminer la place de la problématique hommes-femmes dans les prêts du FIDA et la distribution, au sein du budget ordinaire, des opérations en rapport avec ce thème.
- a) Prise en considération de la problématique hommes-femmes dans les prêts et dons du FIDA. Une analyse a été menée sur les 38 prêts – d'un montant total de 935 millions d'USD – qui ont été approuvés par le Conseil d'administration entre septembre et décembre 2015. De plus, conformément à l'engagement figurant dans le document de budget de l'an dernier, une analyse de sensibilité a également été effectuée pour les dons accordés. Les résultats de ces deux analyses seront présentés en détail dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE).
- b) Chiffrage des activités en rapport avec la problématique hommes-femmes dans le budget ordinaire du FIDA². Pour mettre en évidence, ex ante, les activités financées sur le budget ordinaire et concernant ou favorisant la parité des sexes, l'approche actuelle – consistant à remplir 10 champs supplémentaires – sera poursuivie. Cette méthode s'est avérée efficace pour rendre compte 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.

² Des précisions sur la part du budget ordinaire consacrée à des activités ayant trait à la problématique hommes-femmes seront apportées en décembre dans la proposition budgétaire finale.

20. Les résultats de cette analyse concernant le budget ordinaire du FIDA seront présentés en décembre dans la version finale du projet de budget. Le FIDA continuera à affiner cette approche et la collecte de données y afférentes, afin d'étoffer les comptes rendus sur cette question, et sollicitera des informations auprès d'autres organisations appliquant la même démarche, le cas échéant.

IV. Programme de travail du FIDA pour 2017

21. L'année 2017 sera la deuxième des trois années couvertes par FIDA10. Le Fonds proposant d'exécuter un programme de prêts et dons prévu d'au moins 3,2 milliards d'USD sur cette période triennale, il doit disposer d'une réserve de projets en conséquence.
22. Au moment de la préparation du présent document, le programme de prêts et dons prévu pour 2017 s'élevait à 1,50 milliard d'USD, soit légèrement plus que le programme accompli en 2015. Ce niveau prévu pour 2017 reflète les efforts déployés par la direction pour mieux répartir les produits à fournir sur les trois années de la période de reconstitution. Cela allégera la charge pesant sur le dernier exercice pour atteindre la cible de prêts fixée pour l'ensemble de FIDA10, et offrira une marge de manœuvre pour entreprendre des projets au-delà de la cible actuelle, de 3,2 milliards d'USD, et pour constituer une réserve plus étoffée en 2018 de façon à atteindre un volume de prêts plus élevé en 2019 (première année de FIDA11). Selon les projections actuelles, le programme de prêts et dons atteindrait 900 millions d'USD en 2018.
23. De plus, le FIDA déploiera des efforts concertés pour compléter ce programme de base en mobilisant quelque 75 millions d'USD additionnels d'engagements provenant d'autres sources et gérés par le FIDA, malgré les difficultés croissantes que l'on peut craindre pour obtenir des ressources au titre de l'aide publique au développement.

Tableau 2
Programme de prêts et dons (projections et montants effectifs)
(en millions d'USD)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	<i>Montants effectifs^a</i>			<i>Prévision</i>	<i>Estimation</i>	<i>Projection</i>
Prêts du FIDA (y compris la composante dons) et dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD)	838	713	1 425	890	1 447	850
Dons du FIDA	50	46	66	53	53	50
Sous-total du programme de prêts et dons du FIDA^b	888	760	1 491	943	1 500	900
Autres fonds gérés par le FIDA^c	89	110	67	75	75	75
Total du programme de prêts et dons	976	870	1 558	1 018	1 575	975
Valeur du portefeuille actuel	5 700	6 000	6 400	6 400	n.d.	n.d.

^a Système de projets d'investissement et de dons au 15 juillet 2016. Les montants actuels reflètent l'augmentation/(la diminution) des financements durant la mise en œuvre, y compris les financements et cofinancements additionnels provenant de sources nationales.

^b Y compris les ressources provenant de l'ASAP.

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

24. Il est actuellement prévu que quelque 49 projets et programmes, dont un financement additionnel pour 17 prêts et dons en cours, seront soumis pour approbation en 2017. Quatre projets et programmes bénéficieront d'un financement de l'ASAP. Le FIDA compte honorer l'engagement qu'il a pris d'allouer entre 45 et 50% de ses financements à l'Afrique subsaharienne sur la période 2016-2018.

25. Pour 2017, le nombre de dons, guichet mondial/régional et guichet-pays confondus, est estimé à 40-50, pour un montant total de 53 millions d'USD. Les domaines prioritaires pour le programme de dons du FIDA en 2017 sont les suivants:
- i) droits et accès aux ressources pour les populations les plus vulnérables;
 - ii) Technologies innovantes en matière d'information et de communications pour les petits exploitants agricoles et réponses au problème des pertes de produits alimentaires au sein des filières;
 - iii) amélioration de la collecte de données et de la gestion des résultats;
 - iv) recherche agricole visant à accroître durablement la production et la productivité aux fins de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et de la génération de revenus.

V. Budget ordinaire net proposé pour 2017

A. Procédure de planification stratégique pour le personnel

26. L'opération de planification stratégique pour le personnel (PSP) pour 2017 a été menée en conjonction avec des analyses fonctionnelles dans certains départements, en vue d'améliorer les procédures de travail. Deux d'entre elles – l'examen des structures organisationnelles et l'analyse de la charge de travail – ont servi de fondements à la PSP. En conséquence, la PSP a permis de faire en sorte que les effectifs soient plus étroitement alignés, sur le plan du nombre, des aptitudes et des compétences, sur la structure organisationnelle requise pour exécuter le programme de travail du FIDA avec efficacité et efficience.
27. La PSP pour 2017 a été menée sur la base des priorités suivantes du PMT: 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. Les demandes de personnel supplémentaire ont été examinées à la lumière des paramètres de planification générale existants, à savoir le maintien d'un impact budgétaire minimal et la priorité aux postes en rapport avec les bureaux de pays.
28. Comme la direction s'y est engagée auprès du Conseil d'administration, d'ici fin 2016 le coût de tous les agents s'acquittant de fonctions de base et dont la rémunération est financée au moyen de ressources ad hoc aura été intégré au budget ordinaire. Le degré de mise en œuvre des conclusions de la PSP sera déterminé dans la version finale du projet de budget lorsque des estimations de coût plus détaillées pour 2017 seront disponibles.

B. Facteurs de coût

29. Les principaux facteurs de coût répertoriés lors de la préparation de l'aperçu général du budget 2017 relèvent des catégories suivantes: i) les coûts relatifs aux engagements souscrits au titre de FIDA10, aux priorités du PMT et aux dispositions visant à mettre en œuvre les objectifs du Cadre de mesure des résultats; ii) la décentralisation et les coûts afférents aux bureaux de pays du FIDA; iii) le plan stratégique pour le personnel; iv) la dépréciation monétaire et d'autres dépenses récurrentes liées aux budgets d'investissement; et v) les facteurs de coût résultant des prix.
30. L'incidence financière totale des facteurs de coût ci-dessus ainsi que d'autres facteurs de coût éventuellement recensés d'ici là seront déterminés lors de la préparation de la version finale du projet de budget. Les estimations de coûts actuelles seront revues à ce moment-là. Le budget proposé sera calculé en fonction d'un taux de change actualisé conformément à la méthode convenue. Par ailleurs, des coûts supplémentaires pourraient être encourus en raison du niveau sensiblement supérieur du programme de prêts et dons prévu pour 2017.

Coûts relatifs aux engagements souscrits au titre de FIDA10, aux priorités du PMT et aux dispositions visant à mettre en œuvre les objectifs du Cadre de mesure des résultats

31. De nouvelles mesures devront être envisagées de façon à satisfaire aux engagements souscrits au titre de FIDA10 et à permettre au FIDA d'améliorer sa performance au regard des indicateurs de mesure des résultats. Si certaines de ces mesures ont été recensées, l'incidence budgétaire correspondante reste à déterminer. En outre, l'allocation standard prévue actuellement pour certains produits à fournir pourrait devoir être augmentée.
32. À ce jour, les nouveaux produits répertoriés sont les suivants: i) rapports d'achèvement des COSOP (nouvelle exigence au titre de FIDA10); et ii) intégration des savoirs émanant de la coopération Sud-Sud et triangulaire dans la conception des nouveaux projets. Par rapport aux années précédentes, le nombre de projets problématiques a augmenté, et un financement additionnel sera nécessaire pour assurer une supervision plus intensive et plus fréquente, surtout dans les pays en situation de fragilité et les pays disposant de faibles capacités d'exécution des projets. Étant donné l'importance stratégique et la complexité croissante des COSOP, les dépenses afférentes à leur préparation pourraient devoir être ajustées à la hausse. L'incidence budgétaire de tout ce qui précède sera évaluée durant la préparation du projet de budget final et dûment intégrée à la proposition de budget.

Procédure de planification stratégique pour le personnel

33. La procédure de PSP pour 2017 a été effectuée en mai et juin. Elle prévoit une légère augmentation des effectifs, principalement liée aux bureaux de pays et aux besoins opérationnels. Le coût de ces effectifs supplémentaires est actuellement estimé à 900 000 USD, ajusté en fonction de la réduction proposée des postes et des années-consultants. L'augmentation réelle additionnelle liée aux dépenses de personnel sera revue lors de la préparation du projet de budget final. Le montant estimé pourra varier selon le degré de réduction des postes et des années-consultants.

Coûts de la décentralisation et des bureaux de pays

34. Par suite de la priorité accordée à l'ouverture de nouveaux bureaux de pays et à la poursuite de la décentralisation, au moins deux nouveaux bureaux devraient ouvrir et trois bureaux devraient être rénovés en 2017. Les charges récurrentes hors dépenses de personnel sont estimées à environ 250 000 USD pour un fonctionnement en année pleine. Au moment de la préparation du projet de budget, la contribution du FIDA aux activités des Nations Unies en matière de coordination du développement et en rapport avec les bureaux de pays sera estimée en fonction des nouveaux bureaux de pays à créer.

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

35. Par suite de l'achèvement de la première phase du projet de remplacement du SPD et de l'achèvement prévu de la deuxième phase, les dotations aux amortissements et les dépenses récurrentes vont augmenter. Avec la mise en œuvre de la deuxième phase, le nouveau système, désormais dénommé Portail clients du FIDA, a vu sa portée considérablement élargie. Le projet prévoit en effet une plateforme beaucoup plus vaste et détaillée qu'envisagé en 2011. En sus des processus de décaissement et de compte rendu électroniques initialement prévus, plusieurs versions linguistiques et améliorations de sécurité ont été ajoutées. Les activités opérationnelles seront rationalisées et facilitées grâce à une amélioration des services rendus, à un raccourcissement du cycle et à un renforcement de la visibilité et de l'accès aux données. Les premiers bénéficiaires de la mise en œuvre du Portail clients du FIDA seront les emprunteurs et bénéficiaires des ressources du FIDA.

36. Il est prévu que ce projet élargi pourra être achevé dans les limites du budget d'investissement approuvé, de 15,76 millions d'USD. Cependant, si les volets nouveaux devaient entraîner des dépenses d'investissement supplémentaires par rapport au budget approuvé, un budget d'investissement additionnel pourrait être sollicité en 2018.
37. Une fois prises en considération toutes les dépenses d'investissement actuellement prévues d'ici à décembre 2016 – comme les composantes de l'ENI-E, les dépenses d'investissement récurrentes et la deuxième phase du projet de remplacement du SPD –, le supplément de dépenses récurrentes et de dotations aux amortissements pour 2017 a été estimé à 1,3 million d'USD. Cette estimation sera revue en fonction de l'avancement des différents projets d'investissement. Une estimation révisée des dépenses récurrentes figurera dans la version finale du projet de budget 2017.

Facteurs de coût liés aux prix

38. Les coûts salariaux prévus dans le budget 2017 reposent sur les hypothèses suivantes:
- i) Il n'y aura pas, en 2017, d'augmentation ou diminution des traitements du personnel, qu'il s'agisse des services généraux ou du cadre organique. La Commission de la fonction publique internationale (CFPI) a proposé plusieurs modifications de la grille salariale pour le personnel du cadre organique, qui aboutiront à une baisse de la rémunération nette au cours des prochaines années. Pour 2017, cependant, l'incidence sera nulle, car les indemnités de transition couvriront entièrement la diminution éventuellement proposée.
 - ii) En 2016, les coûts standard de personnel ont déjà été revus à la baisse pour refléter le taux de change de 0,877 EUR pour 1 USD. Pour le projet de budget 2017, l'estimation des coûts de personnel se fonde sur les mêmes coûts que pour le budget 2016, car il n'y a qu'une différence minimale entre le taux de change résultant de la méthode convenue et le taux de 0,877 EUR pour 1 USD. Dans la version finale du projet de budget, cependant, les coûts de personnel seront fondés sur les coûts standard, qui reflètent la moyenne sur 12 mois (octobre 2015-septembre 2016) du taux de change, à la date de la finalisation du budget.
 - iii) Bien que les traitements ne progressent pas, l'augmentation normale d'échelon à l'intérieur d'un grade représentera une hausse de prix. L'augmentation d'échelon est comprise entre 1,6 et 3,2% pour le cadre organique et entre 2,1 et 4,2% pour les services généraux, selon le grade et l'échelon. L'augmentation moyenne des traitements est d'environ 2%, ce qui représente environ 1,3 million d'USD au total. Pour la version finale du projet de budget, l'estimation sera fondée sur l'effectif réel dans chaque grade.
 - iv) La provision de 0,68 million d'USD constituée en 2012 au titre de l'augmentation des traitements du cadre organique restera conservée par le centre de coûts de l'organisation, sauf si le Conseil d'administration en décide autrement.
 - v) 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 a été estimée à 0,4 million d'USD au titre des nouveaux agents recrutés au cours des quatre dernières années. Cette estimation sera révisée sur la base des coûts effectifs de personnel avant l'établissement de la version finale du projet de budget. Les économies ainsi réalisées compenseront une partie des coûts de l'augmentation annuelle d'échelon.
 - vi) Sur la base des estimations actuelles, l'incidence nette des points iii) et v) sera d'environ 0,9 million d'USD.

39. L'ajustement du budget 2017 au titre de l'inflation sera fondé sur la nouvelle méthodologie adoptée par la direction, moyennant un taux d'inflation spécifique pour plusieurs postes budgétaires et une moyenne pondérée des indices des prix à la consommation de l'Italie et du reste du monde pour tous les autres coûts. Dans la mesure du possible, il est proposé de limiter au minimum la hausse des prix due à l'inflation.
40. Pour établir l'aperçu général du budget pour 2017, le taux de change utilisé était de 1 USD = 0,877 EUR. Ce taux sera revu lors de la préparation de la version finale du projet de budget, conformément à la méthode approuvée en matière de taux de change.

C. Budget ordinaire net proposé pour 2017

41. Le projet de budget pour 2017 inclut les estimations actuelles des facteurs de coût ci-dessus. Toutes les estimations, y compris celles du taux de change et de l'hypothèse d'inflation, seront revues et actualisées lors de la préparation de la version finale du projet de budget, en septembre 2016.
42. Au stade de l'aperçu général, le budget ordinaire net proposé pour 2017 s'élève à 150,78 millions d'USD, ce qui représente une augmentation nominale de 2,8% par rapport à 2016. L'accroissement réel est estimé à environ 1,7%, principalement du fait des coûts supplémentaires relatifs à la procédure de PSP, à la décentralisation ainsi qu'à la dépréciation monétaire et à des dépenses récurrentes liées à des projets d'investissement approuvés. La hausse nette des prix, de 1,1%, résulte de l'inflation et de la progression des salaires du personnel.
43. Dans la version finale du projet de budget, le coût de chaque poste sera examiné, affiné pour refléter les hausses réelles et liées aux prix, et ajusté en fonction du taux de change moyen sur 12 mois. La version finale du projet de budget tiendra compte des commentaires formulés par le Comité d'audit et le Conseil d'administration à propos du présent document.
44. Le tableau 3 ci-après présente une comparaison entre le budget approuvé pour 2016 et l'aperçu général du budget proposé pour 2017.

Tableau 3

Budget ordinaire net – dépenses de personnel et hors personnel, 2016 et 2017 (en millions d'USD)

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>2016 Montant approuvé</i>	<i>2017 Montant proposé</i>
Personnel	85,91	88,01
Consultants et dépenses discrétionnaires	33,34	33,56
Autre	27,46	29,21
Total	146,71	150,78

45. Les estimations initiales préparées pour le projet de budget font état d'une hausse minimale au titre des consultants et des dépenses discrétionnaires. L'augmentation des dépenses salariales en 2017 résulte principalement de la progression des effectifs découlant de la PSP et de l'incidence de l'augmentation d'échelon à l'intérieur d'un grade, tandis que la hausse des autres dépenses reflète un accroissement des dépenses associées aux nouveaux bureaux de pays et des coûts récurrents des projets d'investissement approuvés. L'annexe I présente les grandes lignes de la répartition par groupe de résultats du projet de budget ordinaire net total pour 2017.

D. Budget brut proposé pour 2017

46. Le FIDA exécute et gère pour le compte de tiers un certain nombre d'opérations qui, bien qu'externes, sont complémentaires par rapport 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, et sont actuellement estimés à 4,5 millions d'USD.

47. Cette estimation sera revue avant la finalisation du projet de budget brut et incluse dans la version finale du projet de budget. Ce montant peut être entièrement couvert par la fraction annuellement allouable des commissions générées par la gestion des fonds supplémentaires. Par conséquent, le budget brut est actuellement estimé à 155,28 millions d'USD, ce qui comprend les ressources utilisées pour gérer les opérations financées par les fonds supplémentaires. L'aval du Conseil d'administration n'est sollicité que pour le projet de budget ordinaire net, d'un montant de 150,78 millions d'USD.

Tableau 4

Montant indicatif brut et net du budget 2017

(en millions d'USD)

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
Budget brut	151,31	155,28
Coût de l'appui aux activités financées par des fonds supplémentaires	(4,60)	(4,50)
Budget net	146,71	150,78

E. Budget d'investissement pour 2017

48. La proposition de budget d'investissement pour 2017 est actuellement en préparation. La liste définitive des projets et les dépenses d'investissement correspondantes restent à établir. La priorité sera accordée à l'achèvement de la deuxième phase du projet de remplacement du SPD (Portail clients du FIDA).
49. Comme proposé les années précédentes, le budget d'investissement est réparti en deux catégories: i) un budget annuel couvrant les dépenses de nature cyclique ou régulière et finançant des équipements d'une durée de vie supérieure à un an (par exemple le remplacement régulier des ordinateurs de bureau et des ordinateurs portables, mené chaque année, et qui pourrait inclure, cette année, le remplacement des véhicules des bureaux de pays); et ii) un budget servant à financer les grands projets informatiques ou autres, sous réserve des capacités disponibles pour entreprendre des projets supplémentaires.
50. Après finalisation de la liste des projets d'investissement et validation de tous les projets informatiques par le Comité de gouvernance des technologies de l'information, le budget d'investissement total pour 2017 ne devrait pas dépasser 2,5 millions d'USD, y compris le budget d'investissement pour les postes cycliques et réguliers.

F. Allocation de crédits à la dépense extraordinaire en rapport avec FIDA11

51. Conformément à la résolution 181/XXXVII du Conseil des gouverneurs, il sera demandé au Conseil d'administration d'approuver l'allocation de crédits à la dépense extraordinaire en rapport avec FIDA11. Une première estimation – qui inclut le coût de la présidence externe de la Consultation sur FIDA11 – est présentée ci-après. Pour FIDA10, le coût effectif de la procédure s'est monté à 1,05 million d'USD; pour FIDA11, le budget proposé s'élève à 1,14 million d'USD. Après ajustement des coûts, une demande d'approbation sera formulée en décembre, dans le projet final de budget.

Tableau 5
Allocation de crédits à la dépense extraordinaire: estimation
(en millions d'USD)

<i>Description</i>	<i>FIDA10 – montant effectif</i>	<i>FIDA11 – montant proposé</i>
Dépenses linguistiques, traduction et conférences	0,51	0,51
Dépenses de personnel	0,13	0,17
Coûts administratifs	0,07	0,09
Coûts des consultants (y compris la présidence externe)	0,26	0,28
Examen à mi-parcours	0,07	0,08
Imprévus, divers	0,01	0,01
Total	1,05	1,14

Seconde partie – Aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2017 et plan indicatif pour 2018-2019 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

I. Introduction

52. Le présent document propose un aperçu du programme de travail et budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) pour 2017 et un plan indicatif pour 2018-2019. Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA³, le budget d'IOE est distinct du budget administratif du FIDA⁴. Élaboré en consultation avec la direction du FIDA, le présent aperçu tient compte des retours d'information et des priorités exprimés par les organes directeurs du FIDA en 2015.
53. Contexte. Le FIDA prévoit d'accorder, sur ses propres ressources, 3,2 milliards d'USD de prêts et dons durant la dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10, 2016-2018). FIDA10 comporte plusieurs priorités opérationnelles visant à atteindre l'objectif général du FIDA de transformation du monde rural. Parmi ces priorités figurent le développement d'une agriculture paysanne durable et inclusive, la nutrition, l'adaptation au changement climatique, la reproduction à plus grande échelle, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Ces domaines prioritaires sont inscrits dans le Cadre stratégique du FIDA pour 2016-2025. En outre, la décentralisation institutionnelle et la viabilité financière sont des thèmes qui présentent un intérêt majeur pour renforcer l'efficacité du FIDA en matière de développement ainsi que son efficacité institutionnelle.
54. Ces plans et priorités forment le contexte du programme de travail de l'évaluation indépendante du FIDA. L'aperçu a été élaboré en appliquant la grille d'aide à la sélection d'IOE après un examen attentif des priorités fixées pour FIDA10⁵ et du Plan à moyen terme pour 2016-2018. Il a également été tenu compte de la vision stratégique à moyen terme d'IOE pour 2016-2018, qui est ancrée sur la Vision stratégique du FIDA pour 2016-2025 et qui constitue le cadre plus général des activités d'IOE pour les deux prochaines années (encadré 1).

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.

55. Lorsqu'il a élaboré son programme de travail et budget, IOE a tenu compte de la nécessité de continuer à fournir des évaluations de grande qualité. Une méthodologie rigoureuse et une analyse approfondie sont fondamentales pour qu'IOE remplisse sa mission en matière d'obligation redditionnelle et d'apprentissage. Depuis janvier 2016, IOE applique la méthodologie décrite dans la deuxième édition du Manuel de l'évaluation à tous les types d'évaluations.

³ La version révisée de 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.

⁴ Voir la Politique révisée 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."

⁵ Le rapport final sur la Consultation sur FIDA10 est disponible à l'adresse <https://webapps.ifad.org/members/gc/38/docs/french/GC-38-L-4-Rev-1.pdf>.

56. Le Manuel de l'évaluation codifie les méthodes et processus à appliquer à tous les types d'évaluations réalisées par IOE, notamment les évaluations au niveau de l'institution (ENI), les évaluations de stratégie et programme de pays (ESPP), les évaluations de projet, y compris les évaluations de l'impact, et les rapports de synthèse d'évaluations. Ce manuel a rationalisé la méthodologie et les processus d'évaluation d'IOE, ce qui a renforcé la rigueur méthodologique, amélioré l'analyse et réduit les coûts unitaires au minimum. Ce nouveau manuel sert aussi de base pour l'élaboration, avec la direction du FIDA, d'un nouvel accord d'harmonisation visant à aligner les méthodologies utilisées par les systèmes d'évaluation indépendante et d'autoévaluation du FIDA. L'objectif de cet accord est de veiller à ce que les deux systèmes contribuent à la réalisation des objectifs du FIDA en se renforçant mutuellement.
57. Ce document présente le programme de travail et budget sur la base d'une évaluation critique des besoins et non du seul budget actuel⁶. 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. De plus, le présent document fournit des précisions sur les dépenses effectives en 2015, l'utilisation du budget jusqu'au 15 juin 2016 et les estimations actuelles relatives à son utilisation à la fin de 2016. Les informations figurant dans ce document seront mises à jour, en fonction de leur disponibilité, jusqu'à la soumission de la version finale au Conseil d'administration en décembre 2016.
58. Le présent aperçu sera plus amplement développé avec l'intégration des observations que formulera le Comité de l'évaluation à sa quatre-vingt-treizième session, en septembre 2016, et compte tenu des remarques que le Comité d'audit et le Conseil d'administration émettront à l'occasion de leur session de septembre 2016. Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA, le document révisé sera examiné par le Comité de l'évaluation à sa quatre-vingt-quatorzième session, le 13 octobre 2016.
59. Le document final sera examiné par le Conseil d'administration en décembre 2016. Auparavant, le Comité d'audit examinera le projet de budget en novembre 2016, en même temps que le budget administratif du FIDA pour 2017. Le budget sera ensuite soumis, sur recommandation du Conseil d'administration en décembre 2016, à l'approbation du Conseil des gouverneurs en février 2017. La présente proposition reprend les principes et paramètres de budgétisation (notamment le taux de change, le coût standard des postes du personnel et le taux d'inflation) utilisés par la direction du FIDA pour préparer son propre budget administratif pour 2017.
60. 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 2016; l'utilisation globale du budget 2015; l'utilisation du budget jusqu'au 15 juin 2016 et l'utilisation prévue pour l'ensemble de l'année 2016; et l'utilisation des 3% de crédits reportés du budget 2015 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 2017. La section V, enfin, présente les grandes lignes du projet de budget initial et des besoins de ressources humaines pour 2017 afin qu'IOE puisse exécuter son programme de travail et atteindre ses principaux objectifs de manière efficace et dans les délais prévus.

⁶ Voir le procès-verbal de la cent septième session du Conseil d'administration (document EB/107/Rev.1, paragraphe 29).

II. Point sur la situation actuelle

A. Faits marquants de l'année 2016

61. IOE prévoit que, d'ici à la fin de l'année, toutes les activités inscrites au programme de travail pour 2016 auront été mises en œuvre. Les principales réalisations à ce jour sont les suivantes:
- Achèvement de l'ENI du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) du FIDA⁷. L'ENI a été achevée dans les temps et présentée au Comité de l'évaluation en mars et au Conseil d'administration en avril 2016. Ses conclusions et recommandations devraient fournir des éléments utiles à la formulation du document de conception révisé du SAFP, qui sera présenté par la direction au Conseil d'administration en décembre 2016.
 - Lancement de la nouvelle ENI formative sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation. Le document d'orientation de l'ENI⁸ a été présenté au Comité de l'évaluation en mars 2016, reprenant les observations formulées par les membres du Comité. L'évaluation est en cours et sera achevée en septembre 2016 en vue de sa présentation au Conseil en décembre 2016. Les conclusions de cette évaluation fourniront des éléments utiles à l'élaboration du plan de décentralisation institutionnelle, que la direction prévoit de présenter au Conseil d'administration en décembre 2016.
 - Élaboration de la deuxième édition du Manuel de l'évaluation du FIDA⁹ et préparation de l'accord d'harmonisation entre les systèmes d'évaluation indépendante et d'autoévaluation du FIDA. IOE réalise ses activités d'évaluation prévues pour 2016 conformément aux dispositions de la deuxième édition du Manuel de l'évaluation. Le présent aperçu utilisant la terminologie adoptée dans le nouveau manuel, les évaluations de la performance du projet (EvPP) sont désormais appelées, en anglais, "project performance evaluations", et les évaluations de programme de pays (EPP) sont maintenant nommées "évaluations de la stratégie et du programme de pays" (ESPP). Ce manuel 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.
 - Finalisation du Rapport annuel 2016 sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI). Comme l'a décidé le Conseil d'administration en septembre 2015, le RARI et le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) seront tous deux présentés à la session de septembre 2016 du Conseil d'administration. Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA et au mandat et au règlement intérieur du Comité de l'évaluation du Conseil d'administration, le Comité de l'évaluation continuera d'examiner ce document avant son examen par le Conseil d'administration. Le thème d'apprentissage du RARI de cette année est la gestion des savoirs, l'accent étant mis sur l'apprentissage pour améliorer les résultats des opérations du FIDA. Il s'agit de la deuxième édition du RARI pour laquelle la collecte de données, l'analyse et la rédaction des rapports ont été intégralement réalisées par le personnel d'IOE. Cela s'explique par l'intention d'IOE d'internaliser de plus en plus son travail d'évaluation afin de réaliser des économies et d'améliorer la qualité.

⁷ Le rapport final est disponible à l'adresse

<https://webapps.ifad.org/members/eb/117/docs/french/EB-2016-117-R-5.pdf>.

⁸ Disponible à l'adresse <https://webapps.ifad.org/members/ec/91/docs/french/EC-2016-91-W-P-3-Rev-1.pdf>.

⁹ Le premier Manuel de l'évaluation a été élaboré en 2008 et publié en 2009. Les deux éditions du Manuel de l'évaluation sont disponibles à l'adresse https://www.ifad.org/evaluation/policy_and_methodology/overview.

- Achèvement de deux rapports de synthèse d'évaluations. Deux rapports de synthèse d'évaluations, l'un sur les activités hors prêts dans le cadre de la coopération Sud-Sud et triangulaire, et l'autre sur la gestion de l'environnement et des ressources naturelles, ont été achevés en 2016. Le rapport de synthèse d'évaluations sur les activités hors prêts a été présenté au Comité de l'évaluation en juin 2016, tandis que le rapport sur la gestion de l'environnement et des ressources naturelles sera présenté au Comité en octobre 2016. Comme convenu avec le Conseil d'administration, trois rapports de synthèse d'évaluations supplémentaires sont en cours d'élaboration en 2016. Ils portent sur les thèmes suivants: i) l'appui du FIDA à la reproduction des résultats à plus grande échelle; ii) la concertation sur les politiques au niveau national; et iii) la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes – examen des pratiques et des résultats.
 - Présentation de deux EPP sur le Brésil et la Turquie. Ces EPP ont été présentées au Comité de l'évaluation en mars 2016. En outre, des EPP sur l'Inde et le Nigéria ont été achevées après la tenue de tables rondes nationales à New Delhi le 12 mai 2016 et à Abuja le 7 avril 2016. L'accord conclusif pour le Nigéria a été signé et sera présenté au Comité de l'évaluation en septembre. Des ESPP sont en cours en Égypte, au Mozambique, au Nicaragua, aux Philippines et en République démocratique du Congo, conformément au programme de travail d'IOE.
 - IOE a terminé sa troisième évaluation de l'impact, qui portait sur le Mozambique. Une nouvelle évaluation de l'impact d'une opération financée par le FIDA commencera au second semestre de 2016. L'évaluation de l'impact réalisée au Mozambique sera examinée par le Comité de l'évaluation en octobre 2016.
62. Établissement de rapports. Le Cadre de mesure des résultats (CMR) pour 2016-2018, qui comprend le cadre de suivi et de compte rendu d'IOE pour 2016-2018, figure à l'annexe II. Le tableau 1 de l'annexe III résume l'état d'avancement des activités d'évaluation programmées pour 2016. Le présent aperçu inclut en outre un résumé des progrès accomplis jusqu'au 15 juin 2016 vers la réalisation des objectifs pour chaque indicateur clé de performance figurant dans le CMR pour 2016-2018 (tableau 2 de l'annexe III). Ces données montrent que la plupart des activités sont en bonne voie d'être réalisées. Des informations actualisées sur les réalisations (concernant tant les activités d'évaluation prévues que les indicateurs clés de performance d'IOE) seront communiquées au Conseil d'administration en décembre 2016.
- B. Utilisation du budget 2015**
63. Le tableau 6 présente des informations sur l'utilisation du budget d'IOE en 2015, ainsi que sur l'utilisation du budget à partir du mois de janvier et jusqu'au 15 juin 2016 et sur l'utilisation prévue en fin d'exercice.

Tableau 6
Utilisation du budget d'IOE – montants effectifs pour 2015 et prévisionnels pour 2016
 (en USD)

<i>Travaux d'évaluation</i>	<i>Budget 2015 approuvé</i>	<i>Budget 2015 utilisé</i>	<i>Budget 2016 approuvé</i>	<i>Engagement à la mi-juin 2016*</i>	<i>Utilisation prévue en fin d'exercice 2016</i>
Frais de voyage du personnel	355 000	432 277	376 000	230 092	376 000
Rémunération des consultants	1 485 000	1 638 956	1 495 000	1 070 689	1 495 000
Frais de voyage et indemnités des consultants	410 000	445 724	440 000	211 650	440 000
Activités d'apprentissage dans les pays à l'occasion des EPP/ESPP	40 000	1 864	45 000	14 996	45 000
Diffusion des résultats des évaluations, formation du personnel et autres coûts	165 892	249 700	185 520	93 638	185 520
Dépenses hors personnel	2 455 892	2 768 521	2 541 520	1 621 065	2 541 520
Dépenses de personnel	3 614 041	3 199 558	3 127 899	2 854 318	3 003 172
Total	6 069 933	5 968 079	5 669 419	4 475 383	5 544 692
Utilisation (%)		98,3%		78,9%	97,8%

* Sur la base des dépenses de personnel engagées, corrigées des variations de change jusqu'au 15 juin 2016.

64. Le montant total des crédits inscrits au budget 2015 d'IOE et effectivement utilisés s'élève à 5,97 millions d'USD, soit 98,3%. La légère baisse du taux d'utilisation est principalement imputable aux économies réalisées sur les dépenses de personnel grâce à l'appréciation du dollar des États-Unis par rapport à l'euro en fin d'année, et à des postes vacants. 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 partie des économies réalisées sur les dépenses de personnel a également été affectée à des actions de formation et à des activités supplémentaires de vulgarisation, afin d'assurer une plus large diffusion des enseignements tirés des évaluations au cours de l'année.
65. En 2016, pour un budget approuvé de 5,67 millions d'USD, le montant utilisé (en termes de crédits engagés) est de 4,47 millions d'USD au 15 juin 2016, soit 78,9%. Le taux élevé d'utilisation à ce stade en 2016 est dû au fait que les crédits budgétaires correspondant aux dépenses de personnel sont intégralement engagés en début d'année, selon l'usage établi au FIDA, ainsi qu'à la forte utilisation, en début d'année, des crédits disponibles au titre de la rémunération des consultants et des frais de voyage du personnel et des consultants. Cette répartition suit le cycle normal des opérations, étant donné que la plupart des évaluations sont lancées en début d'année.
66. Les projections d'ensemble pour 2016 tablent sur une utilisation des crédits budgétaires d'IOE en fin d'exercice à hauteur de 5,54 millions d'USD, correspondant à 97,8% du budget approuvé. Pour ce qui concerne les dépenses de personnel, la baisse prévue de l'utilisation s'explique par le fait qu'un certain nombre de postes, pour lesquels le recrutement est prévu entre février et septembre, sont actuellement vacants, notamment celui de Directeur adjoint.

C. Utilisation des crédits reportés de l'exercice 2015

67. 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.
68. Pour IOE, le montant correspondant aux 3% de crédits reportés de l'exercice 2015 s'élevait à 182 098 USD. Ces fonds ont été alloués aux activités d'évaluation suivantes:
- i) Synthèse d'évaluations sur la problématique hommes-femmes. Le rapport sur cette synthèse d'évaluations a été partiellement financé sur le budget 2016, étant donné qu'il devait être réalisé conjointement avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Programme alimentaire mondial (PAM). Or ce coût doit désormais être intégralement supporté par IOE.
 - ii) ENI sur la décentralisation. Cette évaluation est réalisée dans des délais extrêmement courts. Les répercussions sur les ressources n'ont pu être totalement estimées qu'au début de 2016, lors du parachèvement de la conception de l'évaluation. Les 3% de crédits reportés ont été utilisés pour améliorer la base de données et la qualité de l'évaluation en réalisant des consultations régionales afin de connaître les points de vue des partenaires au sein des pays ainsi que des bénéficiaires. Ces données seront triangulées avec les autres données collectées dans le cadre d'enquêtes, d'entretiens et d'études de cas.

III. Objectifs stratégiques d'IOE

69. Comme convenu avec le Conseil d'administration en décembre 2013, IOE aligne désormais ses objectifs stratégiques sur les périodes de reconstitution des ressources du FIDA, afin d'assurer une meilleure cohérence avec les priorités institutionnelles du Fonds. Les objectifs suivants ont été proposés pour la période 2016-2018 (FIDA10) et approuvés par le Conseil d'administration en décembre 2015:
- i) objectif stratégique 1: générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation de rendre compte; 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.
70. Ces deux objectifs doivent permettre à IOE d'atteindre le but primordial assigné à la fonction d'évaluation indépendante: promouvoir l'obligation de rendre compte et encourager l'apprentissage grâce à des évaluations indépendantes, fiables et utiles des opérations du FIDA.
71. Ces deux dernières années, IOE a renforcé ses systèmes internes de gestion et de suivi de la performance en élaborant et en utilisant des tableaux de bord prospectifs. Cet outil précieux permet à IOE de suivre, évaluer et établir des rapports sur ses performances durant l'année, et de réaliser les ajustements nécessaires pour atteindre ses objectifs stratégiques de manière efficace et en temps voulu.

IV. Programme de travail 2017

72. Le tableau 1 de l'annexe IV présente la liste des activités d'évaluation proposées pour 2017, et le tableau 2, le plan indicatif pour 2018-2019. Le programme de travail proposé pour 2017 est amélioré sur le plan de la rigueur méthodologique et de l'exécution en interne des activités d'évaluation, grâce à une rationalisation de la

méthodologie et des processus inspirée par la deuxième édition du Manuel de l'évaluation. Il est important de noter que l'éventail de produits d'évaluation proposé par IOE pour 2017 offre les bases nécessaires pour que le FIDA soit mieux en mesure de rendre compte et de progresser dans l'apprentissage, aux fins d'une efficacité renforcée en matière de développement.

73. La sélection des évaluations indépendantes et leur classement par priorité sont facilités par le recours à la grille d'aide à la sélection qui figure à l'annexe VII. Cette grille renforce également la transparence dans l'établissement du programme de travail de la division. Les paragraphes ci-après présentent un aperçu général des principales activités d'évaluation d'IOE pour 2017.
74. L'année prochaine, IOE prévoit d'entreprendre une nouvelle ENI sur l'architecture financière du FIDA, qui s'achèvera avant la fin de l'année et sera présentée au Conseil d'administration en 2018. Il est opportun qu'IOE examine l'adéquation et la viabilité des instruments financiers utilisés par le FIDA pour financer son programme de prêts et dons, et qu'il contribue à l'identification de sources novatrices de financement autres que les sources traditionnelles liées à la reconstitution des ressources.
75. Compte tenu de la forte diminution de l'aide publique au développement, qui a une incidence sur le volume des financements mobilisés au travers des cycles de reconstitution, le FIDA ne peut plus se reposer, à l'avenir, sur les seules contributions que les donateurs versent lors des reconstitutions périodiques. En 2015, le Conseil d'administration a autorisé le FIDA à commencer à emprunter des fonds auprès de sources souveraines afin d'augmenter la disponibilité de ses ressources. Compte tenu de ces éléments, l'évaluation examinera la capacité du FIDA à mobiliser des ressources financières supplémentaires en faveur de la réduction de la pauvreté rurale.
76. L'ENI sur l'architecture financière du FIDA sera non seulement une évaluation majeure sur un sujet essentiel, mais aussi une innovation; en effet, à ce jour, seule la Société financière internationale de la Banque mondiale a déjà réalisé une évaluation analogue. Les autres ENI qu'il est prévu de réaliser après 2017 sont indiquées dans le plan indicatif pour 2017-2018 (tableau 2 de l'annexe IV).
77. S'agissant des ESPP, leurs buts principaux sont les suivants: évaluer les résultats et l'impact du partenariat entre le FIDA et les gouvernements en matière de réduction de la pauvreté rurale; et fournir les fondements permettant au FIDA d'établir sa stratégie pour chaque pays une fois achevée l'ESPP. En 2017, IOE achèvera les ESPP entamées en 2016 en Égypte et au Mozambique. En outre, IOE prévoit de lancer cinq nouvelles ESPP – une dans chacune des cinq divisions régionales du FIDA. Les ESPP de 2017 porteront sur l'Angola, le Cambodge, le Cameroun, la Géorgie et le Pérou, cinq pays qui n'ont encore jamais fait l'objet d'une ESPP. Par conséquent, les ESPP réalisées en 2017 contribueront à renforcer la responsabilité du FIDA à l'égard du public ainsi que son apprentissage.
78. En s'appuyant sur son expérience en matière d'évaluation de l'impact¹⁰, 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 distinguer les évaluations d'impact conduites par IOE de celles entreprises par la direction au cours des périodes FIDA9 et FIDA10. En effet, les évaluations d'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. Elles permettent en outre à IOE d'acquérir une importante expérience de première main dans la mise en œuvre d'une évaluation de l'impact, et de contribuer ainsi au débat interne et externe en cours sur le sujet.

¹⁰ IOE a mené trois évaluations d'impact en Inde, au Mozambique et à Sri Lanka.

79. En outre, IOE élaborera deux rapports de synthèse d'évaluations en 2017. En grande partie fondés sur des données d'évaluation existantes, ces rapports permettent de documenter certains thèmes et de partager des enseignements et des bonnes pratiques sur ces thèmes, de façon à étayer l'élaboration des politiques, des stratégies et des opérations du FIDA. Les thèmes proposés pour ces deux synthèses d'évaluations à mener en 2017 sont les suivants: i) pêche, aquaculture et développement des zones côtières; et ii) partenariats au niveau national (y compris avec le secteur privé).
80. Le rapport de synthèse d'évaluations sur la pêche et l'aquaculture a été demandé par le Comité de l'évaluation. Toutefois, il est important de noter que le FIDA dispose de peu de données issues d'évaluations antérieures sur ce sujet. Par conséquent, IOE se propose d'utiliser des données émanant de services d'évaluation d'autres organisations multilatérales et bilatérales de développement. En ce qui concerne le rapport de synthèse d'évaluations sur les partenariats, IOE dispose de données d'évaluation antérieures sur le sujet, puisque toutes les ESPP évaluent et notent l'établissement de partenariats au niveau national. En outre, IOE a réalisé une ENI de la Stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat, qui a été présentée au Conseil d'administration en mai 2011.
81. Du fait de la rationalisation méthodologique introduite par la deuxième édition du Manuel de l'évaluation, IOE a adopté une méthode plus rigoureuse pour la préparation des rapports de synthèse – par exemple en appliquant une analyse plus systématique des données qualitatives et quantitatives secondaires. Ces produits bénéficieront ainsi d'une rigueur analytique et d'une crédibilité renforcées.
82. Conformément à une pratique reconnue, IOE entend valider tous les rapports d'achèvement de projet (RAP) et mener 10 EvPP portant sur une sélection de projets chaque année¹¹. Le nombre d'EvPP réalisées a été porté de huit à dix par an afin de disposer d'un plus gros volume de données d'évaluation indépendante, obtenues sur le terrain, relatives à la performance opérationnelle du FIDA. Ces données auront en outre les fonctions suivantes: fournir des éléments d'information essentiels pour le RARI, les ENI et les ESPP; permettre à IOE de couvrir davantage d'opérations du FIDA dans toutes les régions; et renforcer le cadre de responsabilité du FIDA. Cette démarche est jugée fondamentale dans la mesure où la plus grande partie des ressources du FIDA destinées au développement est transmise aux pays membres en développement par le biais de projets et programmes d'investissement.
83. De plus, IOE prévoit de renforcer le recours à des données factuelles et la rigueur analytique des EvPP en multipliant les collaborations avec les bénéficiaires et d'autres parties prenantes dans les pays; et en veillant à ce que les équipes d'évaluation aient la possibilité de conduire des préévaluations rurales participatives plus structurées et d'effectuer davantage de visites sur le site des projets dans les zones rurales reculées.
84. Comme le prévoit la Politique de l'évaluation au FIDA, IOE préparera l'édition 2017 du RARI, son rapport annuel. Comme les années précédentes, le RARI comprendra une analyse détaillée et un chapitre consacré à un grand thème d'apprentissage. IOE proposera le thème d'apprentissage pour 2017 au Conseil d'administration, en consultation avec la direction du FIDA, pour approbation en septembre 2016.
85. IOE apportera un soutien à certains pays bénéficiaires dans le cadre des activités de développement de la capacité d'évaluation (DCE). Une attention accrue sera accordée au renforcement des partenariats avec les autres organismes ayant leur siège à Rome, en particulier pour la conduite d'évaluations conjointes. IOE veillera

¹¹ Ces évaluations étaient auparavant dénommées en anglais "*project performance assessments*" (PPAs). IOE a décidé de les appeler désormais en anglais "*project performance evaluations*" (PPEs), car cet intitulé rend mieux compte des objectifs et de la méthodologie en jeu.

en outre à communiquer aux principaux acteurs concernés, rapidement et de manière adaptée, les résultats et les enseignements tirés.

86. Enfin, le Directeur d'IOE a été élu président du Groupe de coopération pour l'évaluation rassemblant des banques multilatérales de développement, ce qui donne au FIDA la possibilité de mettre en avant auprès de ses partenaires son rôle essentiel dans le domaine de la coopération internationale au développement – en particulier l'importance du travail d'IOE en matière de promotion de changements au sein de l'organisation. Une attention accrue sera portée au renforcement de partenariats avec d'autres organismes ayant leur siège à Rome et avec des bureaux de l'évaluation d'autres institutions de développement, notamment pour les évaluations conjointes et l'assurance qualité de l'évaluation externe du Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA). IOE veillera en outre à communiquer aux principaux acteurs concernés, rapidement et de manière adaptée, les résultats et les enseignements tirés.
87. IOE soumettra toutes les ENI, le RARI et certaines ESPP au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration. Il communiquera les évaluations d'impact et les rapports de synthèse d'évaluations au Comité de l'évaluation et, sur demande, au Conseil d'administration. Enfin, IOE formulera des observations écrites sur les nouveaux programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) qui auront été précédés d'une ESPP, et il les soumettra à l'examen du Conseil d'administration. Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA, IOE rédigera des observations sur les nouvelles politiques et stratégies de l'institution élaborées à partir des résultats d'ENI importantes. Le tableau 2 résume les activités d'évaluation prévues par IOE en 2017.

Tableau 7
Activités d'évaluation prévues par IOE pour 2017

<i>Objectifs stratégiques</i>	<i>Résultats de gestion de la division (DMR)</i>	<i>Produits</i>
Objectif stratégique 1: générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation de rendre compte	DMR 1: amélioration des politiques et processus institutionnels grâce aux évaluations indépendantes	<ul style="list-style-type: none"> • ENI portant sur l'architecture financière du FIDA • 15^e RARI • Observations sur le 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 une sélection de COSOP et de politiques et stratégies institutionnelles ainsi que sur les nouvelles politiques et stratégies du FIDA
	DMR 2: amélioration des stratégies de pays et COSOP grâce aux évaluations au niveau des pays	<ul style="list-style-type: none"> • ESPP: Angola, Cambodge, Cameroun, Géorgie et Pérou
	DMR 3: traitement des problèmes systémiques et des lacunes dans les savoirs au FIDA	<ul style="list-style-type: none"> • Synthèses d'évaluations sur la pêche, l'aquaculture et le développement des zones côtières; et sur l'établissement de partenariats au niveau national, y compris avec le secteur privé
	DMR 4: amélioration des opérations du FIDA grâce aux évaluations de projet indépendantes	<ul style="list-style-type: none"> • EvPP • Validation de tous les RAP disponibles dans l'année
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	DMR 5: mise en œuvre du Manuel de l'évaluation et application pilote des nouveaux produits et méthodes d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation de l'impact d'un projet achevée et une nouvelle démarrée • Contribution au débat interne et externe sur les évaluations d'impact
	DMR 6: renforcement et développement de la connaissance des enseignements tirés de l'évaluation et de la qualité des produits	<ul style="list-style-type: none"> • Un thème d'apprentissage dans le cadre du RARI 2017 (à déterminer) • Ateliers d'apprentissage organisés dans les pays pour analyser les principaux résultats des ESPP servant de point 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 et RARI) afin de transmettre les enseignements et les bonnes pratiques • Partenariats, notamment avec le Groupe de coopération pour l'évaluation (ECG), le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE), la Direction du développement et de la coopération (DDC) de la Confédération suisse et les organismes ayant leur siège à Rome
	DMR 7: développement de la capacité d'évaluation (DCE) dans les pays partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • DCE dans le cadre de séminaires et d'ateliers approfondis 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 • Extension de la déclaration d'intention sur le DCE signée avec la Chine
Objectifs stratégiques 1 et 2	DMR 8: efficacité de la fonction d'évaluation indépendante et liaison avec les organes directeurs	<ul style="list-style-type: none"> • 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], équipes de direction du FIDA, équipes de gestion des programmes de pays [EGPP], certaines activités d'apprentissage, etc.)

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

V. Enveloppe de ressources pour 2016

A. Ressources en personnel

88. Les besoins en personnel d'IOE sont définis sur la base d'un exercice annuel détaillé de planification stratégique pour le personnel. L'exercice de planification pour 2017 sera finalisé après la soumission du présent document au Comité de l'évaluation, en septembre. Pour ce faire, IOE consultera le Bureau du budget et du développement organisationnel pour s'assurer qu'il utilise la même méthodologie que le reste du FIDA. Les résultats de l'exercice de planification pour 2017 seront intégrés à la proposition définitive soumise à l'examen du Comité de l'évaluation à sa session d'octobre 2016. En 2017, on prévoit que, en attendant l'achèvement de la planification stratégique pour le personnel, IOE aura besoin de recruter un autre fonctionnaire principal chargé de l'évaluation (P4). La justification de ce nouveau recrutement est présentée ci-après.
89. De mai 2014 à mai 2016, IOE a bénéficié du détachement, sans coût supplémentaire, d'un cadre P5 de la DDC qui a réalisé des ESPP et des EvPP. Ce détachement a été crucial pour la réalisation du programme de travail dans les délais, étant donné que la rationalisation des processus d'évaluation, prévue par le nouveau Manuel de l'évaluation, a raccourci la durée des grandes évaluations (en particulier les EPP et les ENI) en la faisant passer de 18 à 12 mois. Comme indiqué au paragraphe 31, le nombre d'EvPP a aussi augmenté, passant de huit à dix par an, et davantage de travaux d'évaluation ont été réalisés en interne. Ces changements sont conformes au nouveau Manuel de l'évaluation, qui met l'accent sur l'amélioration de la qualité, le renforcement de l'apprentissage et la réduction des coûts unitaires. Le renforcement de la part des travaux réalisés en interne se traduit par la réduction des honoraires des consultants, des indemnités et des frais de voyage, comme indiqué à la section V B) ci-dessous, qui présente le projet de budget.
90. L'internalisation accrue des évaluations générales comme les ENI et le RARI, et des évaluations au niveau du projet, notamment les EvPP et les validations de rapports d'achèvement de projet (VRAP), implique, pour le personnel d'IOE, une charge de travail plus lourde que les années précédentes. Par conséquent, le recrutement d'un cadre supérieur sera essentiel pour appuyer la réalisation de grandes évaluations (ESPP, par exemple) et pour qu'un nombre croissant d'EvPP et de VRAP puissent être réalisées en interne à partir de 2017. Un cadre de niveau P4 pourra en outre encadrer de façon adéquate les membres du personnel moins expérimentés, de niveau P2 ou P3.
91. Depuis 2009, IOE n'a demandé aucune création de poste, tant pour le cadre organique que pour la catégorie des services généraux. Il convient de souligner que le ratio entre le personnel du cadre organique et le personnel de la catégorie des services généraux au sein d'IOE reste d'environ 1/0,46, l'un des meilleurs de toutes les divisions du FIDA.
92. La modification du niveau des effectifs pour 2017 est présentée à l'annexe V. IOE poursuivra, dans les prochains mois, son analyse du niveau total d'efforts requis pour mettre en œuvre le programme de travail proposé pour 2016, et il apportera les ajustements nécessaires à la version révisée du document qui sera présentée au Comité de l'évaluation en octobre.

B. Projet de budget

93. La présente section expose les grandes lignes des besoins budgétaires d'IOE, qui sont présentés en détail ci-dessous par type d'activités, par catégorie de dépenses et par objectif stratégique. Les tableaux 8 à 11 indiquent le budget approuvé pour 2016 et le projet de budget pour 2017, ce qui facilite la comparaison entre les deux exercices. Le tableau 12 présente le budget 2017 d'IOE reflétant la prise en compte

de la problématique hommes-femmes, qui met en évidence la répartition des crédits consacrés à ces activités.

94. L'aperçu du projet de budget fera l'objet d'un nouvel examen, et les contributions reçues du Comité de l'évaluation, du Comité d'audit et du Conseil d'administration en septembre 2016 seront prises en considération avant que le budget 2017 ne soit finalisé.
95. Hypothèses. Comme par le passé, les paramètres utilisés pour l'élaboration du projet de budget 2017 sont identiques à ceux qu'applique la direction pour l'élaboration du budget administratif du FIDA pour 2017. À la date de rédaction du présent document, les hypothèses utilisées sont les suivantes: i) en 2017, aucune augmentation des salaires du personnel du cadre organique et des services généraux n'est prévue, et donc les mêmes coûts corrigés des variations de change euro/dollar qu'en 2015 ont été utilisés; ii) l'inflation sera absorbée dans la mesure du possible; et iii) un taux de change de 1 USD = 0,877 EUR sera utilisé. Ces hypothèses sont susceptibles d'être actualisées jusqu'à la présentation du projet de budget final.
96. D'ici à la fin de l'année, IOE et le Bureau du budget et du développement organisationnel du FIDA se concerteront pour s'assurer que la division continue d'utiliser les mêmes paramètres budgétaires que la direction aux fins de l'élaboration de son budget administratif pour l'année prochaine. Si les paramètres appliqués à l'élaboration du budget du FIDA pour 2017 devaient changer, IOE appliquerait les nouveaux paramètres et présenterait un budget révisé au Comité d'audit et au Conseil d'administration avant la fin de 2017.
97. Budget par catégorie d'activités. Comme le montre le tableau 8, 18,7% des dépenses hors personnel (465 000 USD sur un total de 2 490 000 USD) concernent les évaluations de niveau supérieur (RARI et ENI). Ces évaluations peuvent induire de profonds changements systémiques au niveau institutionnel. L'augmentation du budget des ENI par rapport au budget de 2016 s'explique par la nature bien particulière de l'ENI sur l'architecture financière du FIDA. Pour cette ENI, IOE devra faire appel à des experts de haut niveau dans les domaines de la finance et de la mobilisation de ressources, dont les honoraires sont normalement bien supérieurs à ceux des consultants auxquels IOE fait appel pour d'autres types d'ENI.

Tableau 8
Budget proposé pour 2017 (par catégorie d'activités) *

Catégorie d'activités	Budget approuvé pour 2016 (en USD)	Nombre en valeur absolue pour 2016	Niveau de ressources requis en 2016	Budget proposé pour 2017 (en USD)	Nombre en valeur absolue pour 2017	Niveau de ressources requis en 2017
Dépenses hors personnel						
RARI	100 000	1	1	80 000	1	1
ENI	310 000	2	1	385 000	2	1
ESPP	1 090 000	7	5,6	1 000 000	7	5,2
Synthèses d'évaluations	140 000	3	3	110 000	2	2
EvPP	315 000	10	10	315 000	10	10
VRAP	50 000	30	30	30 000	30	30
Évaluations d'impact	200 000	2	1	200 000	2	1
Partage des savoirs, communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariats	195 000	-	-	225 000		
DCE, formation et autres coûts	141 520	-	-	145 861		
Sous-total des dépenses hors personnel	2 541 520			2 490 861		
Dépenses de personnel	3 127 899			3 272 797		
Total	5 669 419			5 763 658		

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

* D'après l'expérience accumulée et les données historiques, le nombre de personnes-jour allouées se monte à 140 pour une ENI, à 130 pour une ESPP, à 40 pour une synthèse d'évaluations, à 80 pour une évaluation de l'impact, à 40 pour une EvPP et à 11 pour une VRAP. Ce sont les chiffres utilisés pour estimer le niveau de ressources requis par type d'activités figurant au tableau 8.

98. La baisse du coût unitaire du RARI, des ESPP et des VRAP peut être attribuée à l'internalisation accrue de ces évaluations – à laquelle le recrutement d'un membre du personnel de niveau P4 contribue fortement. Le tableau 3 montre qu'en 2017 le nombre absolu d'ESPP restera identique à celui de 2016, tandis que le coût total sera en baisse de 90 000 USD. Le niveau de ressources requis est légèrement inférieur à celui de 2016, car les tables rondes nationales de deux des cinq ESPP prévues pour 2017 seront organisées début 2018.
99. Enfin, de légères augmentations des montants consacrés aux partenariats, à la communication et à la diffusion visent à renforcer l'apprentissage et les retours d'information relatifs à l'évaluation, à développer la capacité d'évaluation au niveau national, et à encourager les activités conjointes avec les autres organismes ayant leur siège à Rome ainsi que d'autres institutions de développement (par exemple le GNUE et l'ECG des banques multilatérales de développement). En 2017, ces coûts seront aussi influencés par le fait que le Directeur d'IOE assumera la fonction de Président de l'ECG, ce qui implique sa participation à des réunions, des séminaires et des événements de haut niveau.
100. Le tableau 9 montre l'effet sur les dotations budgétaires de l'internalisation accrue des activités d'évaluation d'IOE. Il présente également le niveau de ressources affectées au personnel d'IOE et aux consultants, aux frais de voyage, à la rémunération et aux indemnités avant (2014-2015) et après la publication de la deuxième édition du Manuel de l'évaluation (2016-2017).

Tableau 9
Internalisation des activités d'évaluation

Avant la publication de la deuxième édition du Manuel de l'évaluation							Après la publication de la deuxième édition du Manuel de l'évaluation					
Catégorie d'activités	Budget approuvé pour 2014	Nombre en valeur absolue 2014	Niveau de ressources requis en 2014	Budget approuvé pour 2015	Nombre en valeur absolue 2015	Niveau de ressources requis en 2015	Budget approuvé pour 2016	Nombre en valeur absolue 2016	Niveau de ressources requis en 2016	Budget proposé pour 2017	Nombre en valeur absolue 2017	Niveau de ressources requis en 2017
RARI	150 000	1	1	100 000	1	1	100 000	1	1	80 000	1	1
EPP/ESPP	760 000	7	3,3	1 035 000	8	4,5	1 090 000	7	5,6	1 000 000	7	5,2
EvPP	230 000	8	8	230 000	8	8	315 000	10	10	315 000	10	10
VRAP	50 000	30	30	50 000	30	30	50 000	30	30	30 000	30	30
Rémunération des consultants	1 465 000			1 485 000			1 495 000			1 400 000		
Frais de voyage et indemnités des consultants	395 000			410 000			440 000			380 000		

101. Budget par catégorie de dépenses. Le tableau 10 fait apparaître la répartition du budget proposé (dépenses hors personnel) par catégorie de dépenses. Les honoraires des consultants représentent 56% du budget hors personnel, soit une proportion inférieure aux 60% alloués à ce poste en 2016. Pour ce qui concerne les consultants, IOE poursuit ses efforts visant à assurer, pour tous les types d'évaluation, la parité hommes-femmes et une répartition régionale adéquate. La préférence est accordée au recrutement de consultants originaires du pays ou de la région où une évaluation est prévue, en particulier pour les EvPP, les ESPP et les visites de pays organisées dans le contexte d'ENI et de synthèses d'évaluations.

Tableau 10
Budget proposé pour 2017 (par catégorie de dépenses)
(en USD)

Catégorie de dépenses	Budget approuvé pour 2016	Budget proposé pour 2017
Frais de voyage du personnel	376 000	440 000
Rémunération des consultants	1 495 000	1 400 000
Frais de voyage et indemnités des consultants	440 000	380 000
Activités d'apprentissage dans les pays à l'occasion des ESPP	45 000	45 000
Diffusion des résultats des évaluations, formation du personnel et autres coûts	185 520	225 861
Total des dépenses hors personnel	2 541 520	2 490 861
Dépenses de personnel	3 127 889	3 272 797
Total	5 669 419	5 763 658

102. La hausse des frais de voyage du personnel reflète: i) les frais de voyage des nouveaux membres du personnel; ii) l'effet de l'internalisation des activités d'évaluation, pour lesquelles le personnel d'IOE passera davantage de temps sur le terrain; et iii) les frais de voyage afférents aux activités menées par le président de l'ECG. La rémunération des consultants ainsi que leurs frais de voyage et leurs indemnités ont fortement baissé. Comme dans le passé, une petite allocation est proposée pour la formation du personnel, essentielle pour un perfectionnement professionnel permanent. La hausse du total des dépenses de personnel est due au recrutement d'un membre du personnel de niveau P4.

103. Budget par objectif stratégique. Le tableau 11 montre, dans le projet de budget d'IOE pour 2017, comment le montant total est réparti, tant pour les dépenses de personnel que pour les dépenses hors personnel, entre les deux objectifs stratégiques d'IOE. On trouvera des précisions supplémentaires, et notamment la répartition entre les différents DMR, au tableau 3 de l'annexe VI.

104. L'objectif stratégique 1 bénéficie d'un montant bien plus élevé que l'autre objectif, 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 et EvPP, par exemple). Cependant, une grande partie des activités entreprises au titre de cet objectif contribue également à l'objectif stratégique 2. Elles comprennent des activités relevant de l'objectif stratégique 1 qui 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 enseignements tirés et les bonnes pratiques.

Tableau 11

Ventilation du budget proposé (par objectif stratégique)

<i>Objectif stratégique</i>	<i>Budget approuvé pour 2016</i>		<i>Budget proposé pour 2017</i>	
	<i>Montant (en USD)</i>	<i>%</i>	<i>Montant (en USD)</i>	<i>%</i>
Objectif stratégique 1: générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation de rendre compte	4 057 049	71	4 008 638	70
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	1 322 250	24	1 446 272	25
Objectifs stratégiques 1 et 2	290 120	5	308 748	5
Total	5 669 419	100	5 763 658	100

105. Budget reflétant la prise en compte de la problématique hommes-femmes. La méthodologie suivie par IOE pour élaborer son budget reflétant la prise en compte de la problématique hommes-femmes 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 RARI, ESPP, EvPP, VRAP et évaluations d'impact. Dans d'autres produits de l'évaluation, comme les ENI et les synthèses d'évaluations, une attention spéciale est accordée à ces questions. Le tableau 12 montre que 6,3% du total du budget d'IOE proposé pour 2017 est directement alloué à l'examen des questions relatives à l'égalité entre les sexes, soit une part supérieure à celle du budget 2016 (5,8%).

Tableau 12

Budget 2017 d'IOE reflétant la prise en compte des questions de parité hommes-femmes

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Budget proposé pour 2017 (en USD)</i>	<i>Composante parité hommes-femmes (%)</i>	<i>USD</i>
Dépenses hors personnel			
RARI	80 000	10	8 000
ENI	385 000	5	15 500
ESPP	1 000 000	10	100 000
VRAP	30 000	5	1 500
EvPP	315 000	7	22 050
Évaluations d'impact	200 000	7	14 000
Synthèses d'évaluations	110 000	5	5 500
Communication, diffusion des résultats de l'évaluation, partage des savoirs et activités de partenariat	225 340		
DCE, formation et autres coûts	145 521	5	7 276
Sous-total des dépenses hors personnel	2 490 861	7	173 827
Dépenses de personnel			
Coordonnateur pour les questions de parité hommes-femmes	165 579	20	33 106
Coordonnateur suppléant pour les questions de parité hommes-femmes	106 320	10	10 645
Ensemble des fonctionnaires chargés de l'évaluation	3 000 898	5	150 045
Sous-total des dépenses de personnel	3 272 797	5,9	193 796
Total	5 763 658	6,3	367 623

106. Projet de budget. Le budget proposé pour 2017 se monte à 5,76 millions d'USD, soit une augmentation nominale de 1,6% par rapport au budget approuvé pour 2016, de 5,67 millions d'USD. La hausse nominale de 1,6% se compose d'une hausse réelle de 0,3%, qui peut être attribuée à des coûts de personnel plus élevés, et d'une hausse des prix de 1,3%.
107. Il importe de souligner que le projet de budget d'IOE pour 2016 représente 0,39% du programme de prêts et dons du FIDA prévu pour l'année prochaine¹², ce qui est inférieur au taux de 0,6% atteint en 2015 et largement inférieur au plafond budgétaire fixé par le Conseil d'administration pour IOE, soit 0,9%¹³. On trouvera au tableau 1 de l'annexe VI un aperçu de la proposition de budget d'IOE, et des tendances historiques depuis 2013.

¹² On s'attend à ce que le FIDA propose d'engager 1,1 milliard d'USD de nouveaux prêts et dons en 2017, conformément aux engagements pris pour FIDA10.

¹³ Cette décision a été prise par le Conseil d'administration en décembre 2008.

Budget axé sur les résultats au FIDA – état indicatif des résultats et de la matrice des processus, et budget proposé pour 2017

<i>Groupe</i>	<i>Effet</i>	<i>Résultats de la gestion institutionnelle (CMR)</i>	<i>Processus</i>	<i>Budget approuvé en 2016 (en millions d'USD)</i>	<i>Budget proposé pour 2017 (en millions d'USD)</i>
Opérations					
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	88,32
2	Appui fourni par la mobilisation des ressources et les politiques publiques à la réduction de la pauvreté rurale au niveau mondial	CMR 8 – meilleure contribution à la concertation mondiale au profit de la réduction de la pauvreté rurale CMR 10 – amélioration de la mobilisation des ressources au profit de la réduction de la pauvreté rurale	Concertation sur les politiques à haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique	12,39	12,87
Appui institutionnel					
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	36,43
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	7,78
Total du budget ordinaire 2017 proposé pour les groupes 1 à 4				141,73	145,40
Centre de coûts de l'organisation				4,98	5,38
Total du budget administratif ordinaire net				146,71	150,78

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

Objectifs stratégiques	Résultats de gestion de la division (DMR)	Indicateurs clés de performance	Valeur de référence 2011	Cible (par an)	Moyens de vérification
Objectif stratégique 1: générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation de rendre compte	DMR 1: amélioration des politiques et processus institutionnels grâce aux évaluations indépendantes	1. Taux d'adoption des recommandations formulées dans les ENI, les ESPP, les rapports de synthèse d'évaluations et les EvPP	s.o.	90%	PRISMA et programme de travail et budget d'IOE
	DMR 2: amélioration des stratégies de pays et COSOP grâce aux évaluations au niveau des pays				
	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 projet indépendantes				
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	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 d'impact
		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	5	
	DMR 6: renforcement et développement de la connaissance des enseignements tirés de l'évaluation et de la qualité des produits	6. Nombre d'événements internes et externes consacrés au partage des 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)	
		8. Nombre de téléchargements de publications d'IOE	s.o.	200	
		9. Nombre de personnes recevant les bulletins d'information d'IOE	s.o.	600	
		10. Nombre de séminaires et d'ateliers sur le DCE organisés dans les pays partenaires	s.o.	1	Archives d'IOE
	DMR 7: DCE dans les pays partenaires	11. Nombre d'événements auxquels a pris part le personnel d'IOE dans les domaines de l'autoévaluation et du DCE	s.o.	3	

<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>
		12. Plafond budgétaire	< 0,9% du programme de prêts et dons du FIDA	< 0,9% du programme de prêts et dons du FIDA	
Objectifs stratégiques 1 et 2	DMR 8: efficacité de la fonction d'évaluation indépendante et liaison avec les organes directeurs	13. Ratio personnel du cadre organique/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%	

Compte rendu des réalisations d'IOE à la mi-juin 2016

Pour 2016, IOE rend compte de ses réalisations par rapport: i) aux activités prévues (tableau 1); et ii) à ses indicateurs clés de performance (tableau 2 à la page 34).

Tableau 1

Compte rendu du déroulement des activités prévues (janvier - mi-juin 2016)

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i>	<i>État d'avancement</i>
1. ENI	Expérience du FIDA en matière de décentralisation	Achèvement prévu en décembre 2016	En cours. Le document d'orientation a été examiné par le Comité de l'évaluation à sa quatre-vingt-onzième session, en mars 2016, puis finalisé. Des consultations ont été tenues avec les représentants au Conseil d'administration et le Département gestion des programmes (PMD). Deux ateliers régionaux ont été organisés dans les pays avec des représentants des pays bénéficiaires en mai, et deux autres ont été organisés en juin et juillet. Le rapport final sera prêt fin septembre et il sera présenté au Conseil d'administration en décembre 2016.
	République démocratique du Congo	Achèvement prévu en décembre 2016	En cours. Mission principale en avril 2016. Rapport en cours de préparation.
	Égypte	Achèvement prévu en décembre 2016	En cours. Mission préparatoire en mai-juin 2016.
2. ESPP	Inde	Achevée comme prévu en mai 2016	Achevée. Table ronde nationale tenue le 12 mai 2016. Accord conclusif en cours de préparation – il servira de base à l'élaboration du nouveau COSOP.
	Mozambique	Achèvement prévu en décembre 2016	En cours. Mission préparatoire en juillet 2016.
	Nigéria	Achevée comme prévu en avril 2016	Achevée. Table ronde nationale tenue le 7 avril 2016. Accord conclusif signé.
	Nicaragua	Achèvement prévu en décembre 2016	En cours. Mission préparatoire en avril 2016 et mission principale en mai-juin 2016.
	Philippines	Achèvement prévu en décembre 2016	En cours. Mission préparatoire en janvier et mission principale en avril. Rapport en cours de préparation.
	Turquie	Achevée en janvier 2016	Achevée. Table ronde nationale organisée en janvier 2016. Examinée par le Comité de l'évaluation à sa quatre-vingt-onzième session, en mars 2016. Accord conclusif signé, présentation au Conseil en septembre 2016.
	3. VRAP	Validation de tous les RAP disponibles dans l'année	Achèvement prévu en décembre 2016
4. EvPP	10 EvPP	Achèvement prévu en décembre 2016	Toutes les EvPP sont achevées ou en cours conformément au calendrier établi.
5. Évaluations d'impact	Mozambique, Projet de pêche artisanale dans la zone du banc de Sofala	Achèvement en juillet 2016	Rapport en cours de préparation. Sera examinée par le Comité de l'évaluation à sa quatre-vingt-quatorzième session, en octobre 2016.
	Une nouvelle évaluation de l'impact (projet à déterminer)	Démarrage en juillet 2016	En cours
6. Collaboration avec les organes directeurs	14 ^e RARI	Achèvement en juillet 2016	En cours. Le rapport est en cours de préparation pour une présentation au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration prévue en septembre 2016, y compris concernant le thème d'apprentissage sur la gestion des savoirs.

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i>	<i>État d'avancement</i>
	Examen de l'exécution du programme de travail axé sur les résultats d'IOE pour 2016 et du plan indicatif pour 2017-2018, et préparation de l'aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2017 et du plan indicatif pour 2018-2019	Achèvement prévu en décembre 2016	Se déroule comme prévu. Le Comité de l'évaluation et le Comité d'audit ainsi que le Conseil d'administration examineront l'aperçu général du programme de travail et budget d'IOE pour 2017 en septembre et en novembre.
	Observations d'IOE concernant le PRISMA	Achèvement prévu en septembre 2016	Le PRISMA et les observations d'IOE seront examinés par le Comité de l'évaluation puis par le Conseil d'administration en septembre 2016. Le Conseil d'administration a souligné combien il était important que le PRISMA ainsi que les observations d'IOE sur ce dernier soient utilisés pour encourager la reddition de comptes et l'apprentissage.
	Observations d'IOE sur le RIDE	Achèvement prévu en décembre 2016	Le RIDE et les observations d'IOE seront examinés, avec le RARI, par le Comité de l'évaluation puis par le Conseil d'administration en septembre 2016.
	Observations d'IOE sur les informations actualisées sur l'approche adoptée par le FIDA concernant sa stratégie d'engagement dans les pays en situation de fragilité; et sur la synthèse des enseignements tirés de l'Initiative d'évaluation de l'impact pour FIDA9 par la direction du FIDA	Achèvement en avril 2016	Les observations d'IOE sur i) l'approche adoptée par le FIDA concernant sa stratégie d'engagement dans les pays en situation de fragilité et ii) la synthèse des enseignements tirés de l'Initiative d'évaluation de l'impact pour FIDA9 ont été présentées au Comité de l'évaluation en mars et au Conseil d'administration en avril 2016.
	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 du Conseil d'administration au Brésil en 2016	Achèvement prévu en décembre 2016	Comité de l'évaluation: une session formelle en mars 2016. Conseil d'administration: une session formelle en avril 2016. Comité d'audit: une réunion formelle en mars 2016
	Observations d'IOE sur les COSOP lorsque les EPP/ESPP correspondantes sont disponibles	Achèvement prévu en décembre 2016	IOE a transmis ses observations écrites sur les nouveaux COSOP pour le Brésil et la République-Unie de Tanzanie en vue de leur examen au Conseil d'administration en avril 2016.
7. Activités de communication et de gestion des savoirs	Synthèse d'évaluations portant sur l'appui du FIDA à la reproduction des résultats à plus grande échelle	Achèvement prévu en décembre 2016	En cours. Document d'orientation finalisé. Rapport en cours de préparation.
	Synthèse d'évaluations relatives à la concertation sur les politiques au niveau national	Achèvement prévu en décembre 2016	En cours. Document d'orientation préparé.
	Synthèse d'évaluations sur la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes – examen des pratiques et des résultats	Achèvement prévu en décembre 2016	En cours. Document d'orientation préparé.

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i>	<i>État d'avancement</i>
	Rapports d'évaluation, Profils, Éclairages, site web d'IOE, etc.	Janvier-décembre 2016	Se déroule comme prévu. IOE a publié et diffusé au sein du FIDA et à l'extérieur un total de 12 rapports d'évaluation, 16 Profils, Éclairages et notes, 5 communiqués de presse, 3 vues d'ensemble, 1 brochure, 9 infographies, 2 bulletins trimestriels d'information et 3 vidéos.
	Organisation d'ateliers d'apprentissage dans les pays à l'occasion des EPP/ESPP, ainsi que d'activités d'apprentissage au FIDA	Janvier-décembre 2016	Tables rondes nationales sur les EPP tenues: i) en Turquie en janvier; ii) au Nigéria en avril; et iii) en Inde en mai. Un atelier d'apprentissage sur l'évaluation de l'impact au Mozambique est prévu en septembre 2016 à Maputo. Un effort particulier est fait dans chaque atelier pour inviter des représentants des bénéficiaires, de la société civile et d'ONG. Événements internes: i) un atelier d'apprentissage interne sur l'ENI du SAFP du FIDA; et ii) un événement organisé lors de la réunion mondiale du personnel sur IOE et la fonction d'évaluation indépendante
	Participation et partage de savoirs dans un certain nombre de plateformes externes comme des ateliers d'apprentissage ou des réunions de groupes d'évaluation	Janvier-décembre 2016	Se déroule comme prévu. Séminaire sur Internet du GNUE dirigé par IOE et intitulé Ancrer l'indépendance des évaluations dans le contexte des organisations multilatérales de développement.
	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 de l'OMC et de l'équipe de direction du FIDA, à des sessions d'apprentissage concernant l'assurance qualité, ainsi qu'à certaines réunions des EGPP	Janvier-décembre 2016	Se déroule comme prévu. Ces rencontres offrent à IOE la possibilité de partager les enseignements tirés des évaluations avec la direction et le personnel du FIDA pour renforcer la conception des nouvelles politiques, stratégies et opérations. IOE a participé à un certain nombre de réunions de l'OSC où des évaluations ont été réalisées et occasionnellement à d'autres réunions pour fournir des observations sur le suivi-évaluation. Le Directeur et le Directeur adjoint d'IOE ont participé à un certain nombre de réunions hebdomadaires de l'OSC. Le Directeur d'IOE a participé, en mai 2016, à la réunion de l'équipe de direction du FIDA; une deuxième réunion est prévue en novembre 2016. IOE a aussi participé à certaines réunions des EGPP.
8. Partenariats	Partenariats avec l'ECG, le GNUE et la DDC	Janvier-décembre 2016	Se déroule comme prévu. IOE a participé à deux réunions de l'ECG en janvier et en juin 2016. À la réunion de janvier, le Directeur d'IOE a présidé une session sur les financements climatiques et la collaboration des banques multilatérales de développement aux fins de mesurer l'impact des projets ayant trait aux financements climatiques. IOE a aussi participé à l'assemblée générale annuelle du GNUE, qui s'est tenue en avril, et a présenté des exposés sur les thèmes suivants: i) personne ne doit être laissé pour compte – équité et égalité; ii) DCE au niveau national aux fins de l'évaluation des objectifs de développement durable (ODD) et des partenariats – enseignements tirés et voies à suivre; et iii) évaluabilité des ODD. La collaboration avec la DDC est en cours dans un contexte d'interactions régulières avec les partenaires.

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i>	<i>État d'avancement</i>
	Contribution aux évaluations effectuées par d'autres organisations internationales, sous forme de participation à l'examen externe par les pairs, sur demande	Janvier-décembre 2016	En sa qualité de président du sous-groupe d'examen par les pairs du GNUE, le Directeur d'IOE a dirigé l'examen par les pairs de l'unité d'évaluation du Centre du commerce international. Projet de rapport devant être finalisé en juin 2016.
	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 PAM	Janvier-décembre 2016	Se déroule comme prévu. Présentation de la synthèse d'évaluations conjointes sur l'engagement de la FAO et du FIDA dans le domaine du développement pastoral, en juin 2016.
	Formation relative à la deuxième édition du Manuel de l'évaluation	Janvier-décembre 2016	Se déroule comme prévu. Atelier d'apprentissage sur le Manuel de l'évaluation organisé à l'occasion de la réunion mondiale du personnel du FIDA, visant à faire part au personnel du FIDA de la méthodologie révisée qui est utilisée dans la deuxième édition du Manuel de l'évaluation.
9. Méthodologie	Contribution au débat, au sein du FIDA et à l'extérieur, sur l'évaluation de l'impact et la synthèse d'évaluations, y compris sur les ODD	Janvier-décembre 2016	Se déroule comme prévu. IOE a été représenté lors d'une importante conférence, tenue en mars, sur l'évaluation des ODD dans une perspective axée sur l'équité et la problématique hommes-femmes, organisée par ONU-Femmes, EvalPartners et d'autres organismes. IOE a en outre participé aux événements suivants: la Semaine de l'évaluation du développement, organisée par le Département de l'évaluation indépendante du développement de la Banque africaine de développement; la conférence annuelle de la Société d'évaluation du Royaume-Uni; et la conférence nationale de la Société canadienne d'évaluation.
	Élaboration d'un nouvel accord d'harmonisation	Achèvement prévu en décembre 2016	En cours. Le nouvel accord devait initialement être présenté au Comité de l'évaluation lors de sa session d'octobre 2016. La direction a toutefois proposé de reporter sa présentation à 2017 afin de mettre en œuvre, courant 2016, le cadre sur l'efficacité en matière de développement.
	Activités de DCE dans le cadre du processus d'évaluation ordinaire	Janvier-décembre 2016	En cours. La deuxième édition du Manuel de l'évaluation a été présentée à New Delhi à la suite de la tenue, en mai 2016, de la table ronde nationale sur l'EPP pour l'Inde.
10. DCE	Organisation, dans les pays partenaires, d'ateliers sur la méthodologie et les processus d'évaluation (sur demande)	Janvier-décembre 2016	La deuxième édition du Manuel de l'évaluation a été présentée à New Delhi à la suite de la tenue de la table ronde nationale sur l'EPP pour l'Inde en mai 2016.
	Mise en œuvre de la déclaration d'intention avec le Gouvernement chinois sur le DCE dans ce pays	Janvier-décembre 2016	IOE a organisé une formation en Chine sur l'évaluation et la méthodologie de l'évaluation à l'Institut pour la finance et le développement en Asie-Pacifique. Un exposé sur la méthodologie de l'évaluation a également été présenté au Programme international de Shanghai pour la formation à l'évaluation des activités de développement.

Compte rendu des résultats au regard des indicateurs clés de performance d'IOE (de janvier à mi-juin 2016)

Établi à partir du Cadre de mesure des résultats d'IOE pour 2016-2018, le tableau ci-dessous donne un aperçu des réalisations d'IOE au premier semestre 2016 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 à mi-juin 2016)

Objectifs stratégiques	Résultats de gestion de la division (DMR)	Indicateurs clés de performance	Réalisations au 15 juin 2016	Cible (2016)	Moyens de vérification
Objectif stratégique 1: générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation de rendre compte	DMR 1: amélioration des politiques et processus institutionnels grâce aux évaluations indépendantes	1. Taux d'adoption des recommandations formulées dans les ENI, les ESPP, les rapports de synthèse d'évaluations et les EvPP	s.o. (PRISMA disponible en septembre)	90%	PRISMA et programme de travail et budget d'IOE
	DMR 2: amélioration des stratégies de pays et COSOP grâce aux évaluations au niveau des pays				
	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 projet indépendantes				
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	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	1	2	Évaluations d'IOE
		3. Évaluations assorties d'une analyse quantitative	1	1	Évaluations d'impact
		4. Nombre de produits de diffusion pour l'ensemble des évaluations diffusées à l'aide des outils sociaux et d'Internet	12 rapports d'évaluation, 16 Profils, Éclairages et notes, 5 communiqués de presse, 3 vues d'ensemble, 1 brochure, 9 infographies, 2 bulletins trimestriels d'information et 3 vidéos	80	

<i>Objectifs stratégiques</i>	<i>Résultats de gestion de la division (DMR)</i>	<i>Indicateurs clés de performance</i>	<i>Réalisations au 15 juin 2016</i>	<i>Cible (2016)</i>	<i>Moyens de vérification</i>
	DMR 6: renforcement et développement de la connaissance des enseignements tirés de l'évaluation et de la qualité des produits	5. Nombre d'activités d'apprentissage organisées dans les pays conjointement par IOE et les gouvernements	3	5	
		6. Nombre d'événements internes et externes consacrés au partage des savoirs organisés par IOE	3	7	
		7. Retours d'information sur la qualité des produits d'IOE (enquêtes clients)	s.o.	100 personnes (au moins 60% de commentaires positifs)	
		8. Nombre de téléchargements de publications d'IOE	s.o.	200	
		9. Nombre de personnes recevant les bulletins 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	1	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	2	3	
		12. Plafond budgétaire	0,6% du programme de prêts et dons du FIDA	< 0,9% du programme de prêts et dons du FIDA	
Objectifs stratégiques 1 et 2	DMR 8: efficience de la fonction d'évaluation indépendante et liaison avec les organes directeurs	13. Ratio personnel du cadre organique/personnel des services généraux	1/0,46	1/0,46	
		14. Taux d'exécution du budget en fin d'exercice	78,9%	97,8%	
		15. Taux d'exécution des principales activités d'évaluation	s.o.	95%	

Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2017 et plan indicatif pour 2018-2019

Tableau 1
Programme de travail d'IOE proposé pour 2017, par catégorie d'activités

Catégorie d'activités	Activités proposées pour 2017	Date de démarrage	Date d'exécution prévue	Calendrier prévisionnel de livraison				
				Janv.-mars 2017	Avril-juin 2017	Juill.-sept. 2017	Oct.-déc. 2017	2018
1. ENI	Architecture financière du FIDA	Janvier 2017	Décembre 2017				X	
	Angola	Janvier 2017	Décembre 2017				X	
	Cambodge	Janvier 2017	Décembre 2017				X	
2. ESPP	Cameroun	Juillet 2017	Juin 2018					X
	Géorgie	Juillet 2017	Juin 2018					X
	Pérou	Janvier 2017	Décembre 2017				X	
3. VRAP	Validation de tous les RAP disponibles durant l'année	Janvier 2017	Décembre 2017	X	X	X	X	
4. Synthèses d'évaluations	Pêche, aquaculture et développement des zones côtières Établissement de partenariats au niveau national (y compris avec le secteur privé)	Janvier 2017	Décembre 2017				X	
5. EvPP	10 EvPP	Janvier 2017	Décembre 2017			X	X	
6. Évaluations d'impact	Une nouvelle évaluation de l'impact (projet à déterminer)	Juillet 2017	Juin 2018					X
	Examen de l'exécution du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2017 et du plan indicatif pour 2018-2019 d'IOE; et préparation du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2018, et du plan indicatif pour 2019-2020	Janvier 2017	Décembre 2017			X	X	
	15 ^e RARI	Janvier 2017	Décembre 2017			X		
	Observations d'IOE sur le PRISMA	Janvier 2017	Septembre 2017			X		
	Observations d'IOE sur le RIDE	Juin 2017	Septembre 2017			X		
	Observations d'IOE concernant les politiques et stratégies de la direction du FIDA	Janvier 2017	Décembre 2017	X	X	X	X	
7. Collaboration avec les organes directeurs	Participation à toutes les sessions 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 2017 du Conseil d'administration	Janvier 2017	Décembre 2017	X	X	X	X	

Catégorie d'activités	Activités proposées pour 2017	Date de démarrage	Date d'exécution prévue	Calendrier prévisionnel de livraison				
				Janv.-mars 2017	Avril-juin 2017	Juill.-sept. 2017	Oct.-déc. 2017	2018
8. Activités de communication et de gestion des savoirs	Observations d'IOE sur les COSOP lorsque les ESPP correspondantes sont disponibles	Janvier 2017	Décembre 2017		X	X	X	
	Rapports d'évaluation, Profils, Éclairages, site web, etc.	Janvier 2017	Décembre 2017	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 2017	Décembre 2017	X	X	X	X	
	Participation et partage de savoirs dans un certain nombre de plateformes externes comme des activités d'apprentissage et des réunions de groupes d'évaluation	Janvier 2017	Décembre 2017	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 de l'OMC et de l'équipe de direction du FIDA, ainsi qu'à certaines réunions des EGPP.	Janvier 2017	Décembre 2017	X	X	X	X	
9. Partenariats	Partenariats avec l'ECG, le GNUE et la DDC	Janvier 2017	Décembre 2017	X	X	X	X	
	Présidence de l'ECG	Janvier 2017	Décembre 2017	X	X	X	X	
	Assurance qualité de l'évaluation externe du CSA. Contribution aux évaluations effectuées par d'autres organismes de développement, sous forme de participation à l'examen externe par les pairs, sur demande.	Janvier 2017	Décembre 2017	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 2017	Décembre 2017	X	X	X	X	
10. Méthodologie	Contribution au débat interne et externe sur les évaluations d'impact	Janvier 2017	Décembre 2017	X	X	X	X	
	Mise en œuvre du nouvel accord d'harmonisation entre les systèmes d'évaluation indépendante et d'autoévaluation du FIDA	Janvier 2017	Octobre 2017	X	X	X	X	
11. DCE	Activités de DCE dans le cadre du processus d'évaluation ordinaire	Janvier 2017	Décembre 2017	X	X	X	X	
	Organisation, dans les pays partenaires, d'ateliers sur la méthodologie et les processus d'évaluation (sur demande)	Janvier 2017	Décembre 2017	X	X	X	X	
	Mise en œuvre de la déclaration d'intention avec le Gouvernement chinois sur le DCE dans ce pays	Janvier 2017	Décembre 2017	X	X	X	X	

Note: 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 2018-2019, par catégorie d'activités

Catégorie d'activités	Plan indicatif pour 2017-2018	Année
1. ENI	Contribution du FIDA en faveur du développement des filières agricoles	2018
	Le système d'autoévaluation au FIDA	2019
2. ESPP	Pakistan, Sri Lanka	2018
	Pays devant être désignés au sein de la Division Afrique orientale et australe	2018
	El Salvador, Mexique/Équateur	2018
	Soudan	2018
	Niger, Sierra Leone	2018
3. VRAP	Validation de tous les RAP disponibles durant l'année	2018-2019
4. EvPP	Environ 10 EvPP par an	2018-2019
5. Évaluations d'impact	Une par an (projet à déterminer)	2018-2019
6. Collaboration avec les organes directeurs	16 ^e et 17 ^e RARI	2018-2019
	Examen de l'exécution du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2018 et du plan indicatif pour 2019-2020	2018
	Préparation du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2019 et du plan indicatif pour 2020-2021	2019
	Observations d'IOE sur le PRISMA	2018-2019
	Observations d'IOE sur le RIDE	2018-2019
	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	2018-2019
	Participation à toutes les sessions du Comité de l'évaluation conformément au mandat et au règlement intérieur révisés du Comité de l'évaluation du Conseil d'administration; participation aux sessions du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs; participation à la visite de pays annuelle du Conseil d'administration	2018-2019
	Observations d'IOE sur les COSOP lorsque les EPP/ESPP correspondantes sont disponibles	2018-2019
	Rapports d'évaluation, Profils, Éclairages, site web, etc.	2018-2019
	Synthèse d'évaluations portant sur la sécurité alimentaire et la productivité agricole	2018
Synthèse d'évaluations portant sur le développement à l'initiative des communautés	2018	
7. Activités de communication et de gestion des savoirs	Synthèse d'évaluations portant sur le changement climatique	2019
	Synthèse d'évaluations portant sur la contribution du FIDA à l'amélioration des revenus et des actifs des ménages	2019
	Participation à toutes les réunions de l'OSC consacrées aux politiques et stratégies institutionnelles, aux COSOP et à certains projets évalués par IOE; aux réunions de l'OMC et de l'équipe de direction du FIDA; ainsi qu'à certaines réunions des EGPP.	2018-2019

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Plan indicatif pour 2017-2018</i>	<i>Année</i>
8. Partenariats	Partenariats avec l'ECG, le GNUE et la DDC	2018-2019
	Déclaration commune visant à renforcer la collaboration en matière d'évaluation émise par la FAO, le FIDA, le CGIAR et le PAM	2018-2019
9. Méthodologie	Contribution au débat interne et externe sur les évaluations d'impact	2018-2019
10. DCE	Mise en œuvre d'activités liées au DCE dans les pays partenaires	2018-2019

Les thèmes et le nombre d'ENI, d'EPP/ESPP et de rapports de synthèse d'évaluations sont donnés à titre indicatif. Les thèmes et le nombre effectifs d'évaluations à entreprendre en 2017 et en 2018 seront arrêtés en fin d'année 2016.

Effectifs d'IOE

Tableau 1
Effectifs d'IOE pour 2017

Année	Cadre organique	Services généraux	Total
2007	10,5	9,5	20
2008	10	8,5	18,5
2009	11	8,5	19,5
2010	11,5	8	19,5
2011	11,5	8	19,5
2012	11,5	8	19,5
2013	12,5	6	18,5
2014	12,5	6	18,5
2015	13	6	19
2016	13	6	19
2017	14	6	20

Tableau 2
Catégorie de personnel

Catégorie	2016	2017
Cadre organique		
Directeur	1	1
Directeur adjoint	1	1
Fonctionnaire supérieur chargé de l'évaluation	3	3
Fonctionnaire chargé de l'évaluation	6	7
Analyste de recherche en évaluation	1	1
Responsable de la communication et des données d'évaluation	1	1
Sous-total, personnel du cadre organique	13	14
Services généraux		
Assistant administratif	1	1
Assistant du Directeur	1	1
Assistant du Directeur adjoint	1	1
Assistant d'évaluation	3	3
Sous-total, personnel des services généraux	6	6
Total général	19	20

Projet de budget d'I OE pour 2017

Tableau 1
Projet de budget d'I OE pour 2017
 (en USD)

<i>Travaux d'évaluation</i>	<i>Budget 2013</i>	<i>Budget 2014</i>	<i>Budget 2015</i>	1) <i>Budget 2016</i>	<i>Budget proposé pour 2017</i>		
					2) <i>Augmentation/ (diminution) en termes réels</i>	3) <i>Hausse/(baisse) des prix</i>	4) <i>Budget total pour 2017 (4)=(1)+(2)+(3)</i>
Dépenses hors personnel	2 346 711	2 395 992	2 455 892	2 541 520	(125 000)	74 341	2 490 861
Dépenses de personnel	3 667 268	3 586 690	3 614 041	3 127 899	144 898	-	3 272 797
Total	6 013 979	5 982 682	6 069 933	5 669 419	19 898	74 341	5 763 658

Tableau 2
Budget hors personnel d'IOE proposé pour 2017 – ventilation des coûts
(en USD)

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Nombre en valeur absolue</i>	<i>Nombre en fonction de la part des travaux d'évaluation réalisés^a</i>	<i>Coûts unitaires standard^b</i>	<i>Dépenses hors personnel proposées pour 2017</i>
RARI	1	1	80 000 – 150 000	80 000
ENI		1		
• L'expérience du FIDA en matière de décentralisation		0,2	Coût en fonction de l'ampleur et de la nature des questions à évaluer: 250 000 – 450 000	385 000
• L'architecture financière du FIDA	1	0,8		
ESPP			Coût en fonction de la taille du portefeuille, de la taille du pays, des frais de voyage et des données disponibles pour l'évaluation: 180 000 – 200 000	
	7	5,2		1 000 000
Synthèses d'évaluations				
• Pêche, aquaculture et développement des zones côtières		0,7		
• Établissement de partenariats au niveau national, y compris avec le secteur privé	2	0,3	40 000 – 65 000	110 000
EVPP	10	10	30 000 – 40 000	315 000
VRAP	Environ 30	Environ 30	-	30 000
Évaluations d'impact	2	1		200 000
Partage des savoirs, activités de communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariats	-	-		225 000
DCE, formation et autres coûts	-	-		145 861
Total				2 490 861

^a Il n'est pas rare qu'une évaluation se déroule sur deux années; ce chiffre correspond à la proportion de travail effectué en 2017 pour chaque type d'activité d'évaluation.

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

Tableau 3

Budget d'IOE proposé pour 2017 (dépenses de personnel et hors personnel) – répartition par objectif et par DMR

(en USD)

<i>Objectifs stratégiques d'IOE</i>	<i>DMR d'IOE</i>	<i>Budget proposé (personnel et hors personnel)</i>	<i>Pourcentage du budget total proposé</i>
Objectif stratégique 1: générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation de rendre compte	DMR 1: amélioration des politiques et processus institutionnels grâce aux évaluations indépendantes	723 610	13
	DMR 2: amélioration des stratégies de pays et COSOP grâce aux évaluations au niveau des pays	2 011 910	34
	DMR 3: traitement des problèmes systémiques et des lacunes dans les savoirs au FIDA	450 162	7
	DMR 4: amélioration des opérations du FIDA grâce aux évaluations de projet indépendantes	822 956	15
Total objectif stratégique 1		4 008 638	70
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	DMR 5: mise en œuvre du Manuel de l'évaluation et application pilote des nouveaux produits et méthodes d'évaluation	495 180	8
	DMR 6: renforcement et développement de la connaissance des enseignements tirés de l'évaluation et de la qualité des produits	613 477	13
	DMR 7: DCE dans les pays partenaires	337 615	5
Total objectif stratégique 2		1 446 272	25
Objectifs stratégiques 1 et 2	DMR 8: efficacité de la fonction d'évaluation indépendante et liaison avec les organes directeurs	308 748	5
Total général		5 763 658	100

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