

Cote du document: EB 2016/119/R.2/Rev.1
Point de l'ordre du jour: 3
Date: 14 décembre 2016
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Programme de travail et budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2017; programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2017 et plan indicatif pour 2018-2019 d'IOE; et rapports de situation sur l'Initiative PPTE et le SAFP

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

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

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

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

Oscar A. Garcia
Directeur 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-neuvième session
Rome, 14-15 décembre 2016

Pour: Approbation

Table des matières

Sigles et acronymes	iii
Résumé	iv
Recommandation pour approbation	1
Première partie – programme de travail et budgets ordinaire et d’investissement et de la dépense extraordinaire 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. Prise en considération de la problématique hommes-femmes dans les prêts, les dons et le budget ordinaire du FIDA	3
III. Point sur la situation actuelle	6
A. Informations actualisées sur le programme de prêts et dons de 2016	6
B. Budget ordinaire – utilisation effective pour 2015 et prévisions pour 2016	6
C. Report de fonds de 2015	8
IV. Programme de travail pour 2017	8
V. Budget ordinaire net proposé pour 2017	11
A. Introduction	11
B. Processus budgétaire	12
C. Hypothèses	13
D. Niveau d’effectifs proposé pour 2017	14
E. Facteurs de coût pour l’exercice 2017	16
F. Budget ordinaire net proposé pour 2017	18
G. Budget brut proposé pour 2017	23
H. Ratio d’efficience	23
VI. Budget d’investissement pour 2017	24
VII. Allocation de crédits à la dépense extraordinaire en rapport avec FIDA11	25
Deuxième partie – 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	27
I. Introduction	27
II. Point sur la situation actuelle	29
A. Faits marquants de l’année 2016	29
B. Utilisation du budget 2015	30
C. Utilisation des crédits reportés de l’exercice 2015	32
III. Objectifs stratégiques d’IOE	32
IV. Programme de travail 2017	33
V. Enveloppe de ressources pour 2016	37
A. Ressources en personnel	37
B. Projet de budget	37
Troisième partie – Rapport de situation sur l’Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés pour 2016	42
Quatrième partie – Rapport de situation sur la mise en œuvre du Système d’allocation fondé sur la performance	44
Cinquième partie – Recommandations	46
Projet de résolution .../XXXX	47

Annexes

I.	Mesures et propositions de l'ENI-E	48
II.	Liste indicative des pays intéressés par des projets de la réserve pour 2017	52
III.	Répartition du budget ordinaire par groupe de résultats et par département – budget 2016 comparé aux prévisions	53
IV.	Répartition du budget ordinaire, par catégorie de dépenses et par département – budget 2016 comparé au budget proposé pour 2017	54
V.	Effectifs indicatifs en 2017 – budget ordinaire seulement	55
VI.	Répartition indicative des effectifs en 2017, par département et par classe	56
VII.	Dépenses de personnel	57
VIII.	Budget d'investissement (hors ENI-E), 2008-2016	58
IX.	Allocation des fonds reportés	59
X.	Estimation des charges directes sur le revenu des placements	61
XI.	Liste des hypothèses et des facteurs d'inflation pour 2017	62
XII.	Cadre de mesure des résultats d'IOE 2016-2018	63
XIII.	Compte rendu des réalisations d'IOE (à la mi-octobre 2016)	64
XIV.	Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2017 et plan indicatif pour 2018-2019	65
XV.	Effectifs d'IOE	74
XVI.	Projet de budget d'IOE pour 2017	75
XVII.	Grille d'aide à la sélection d'IOE	78

Sigles et acronymes

ASAP	Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne
CGIAR	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CSD	Département des services institutionnels
CSSG	Groupe d'appui aux services institutionnels
DCE	Développement de la capacité d'évaluation
DMR	Résultats de gestion de la division
ECG	Groupe de coopération pour l'évaluation
EGPP	Équipe de gestion du programme de pays
ENI	Évaluation au niveau de l'institution
ENI-E	Évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance
EPP	Évaluation du programme de pays
ESPP	Évaluation de la stratégie et du programme de pays
ETP	Équivalent temps plein
EvPP	Évaluation de la performance des projets
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA9	Neuvième reconstitution des ressources du FIDA
FIDA10	Dixième reconstitution des ressources du FIDA
FOD	Département des opérations financières
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
GRIPS	Système de projets d'investissement et de dons
HRD	Division des ressources humaines
ICP	Indicateur clé de performance
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
OPV	Bureau du Président et du Vice-Président
OSC	Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques
PMD	Département gestion des programmes
PMT	Plan à moyen terme
PRISMA	Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction
PRM	Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources
PTA	Division des politiques et du conseil technique
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
RIDE	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
SKD	Département de la stratégie et des savoirs
VRAP	Validation de rapports d'achèvement de projet

Résumé

1. Le budget proposé pour 2017 vise essentiellement à répondre aux besoins en termes de ressources pour la deuxième année de la période couverte par la dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10) et le Plan à moyen terme (PMT) 2016-2018 du FIDA, avec un volume de prêts d'au moins 3,2 milliards d'USD sur cette période.
2. Pour 2017, le programme de prêts et dons du FIDA devrait, selon les projections, s'établir à 1,5 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. Pour réaliser les décaissements correspondant à un tel niveau de programme de prêts et dons, le FIDA aura besoin de se procurer des fonds en contractant des emprunts supplémentaires. D'autres sources de financement ont été répertoriées et elles seront mobilisées sous peu.
3. En sus du programme de base pour 2017, évoqué ci-dessus, le Fonds poursuivra ses efforts pour mobiliser des ressources 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, devrait ainsi être multiplié par 1,2 de manière à atteindre un niveau de cofinancement total de 1,8 milliard d'USD.
4. Quelque 44 projets et programmes, y compris un financement additionnel pour 7 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.
5. Le PMT 2016-2018 couvre les objectifs stratégiques inscrits dans le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025. 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.
6. Le PMT 2016-2018 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.
7. Lors de l'élaboration de la proposition finale de budget pour 2017, les facteurs de coût suivants ont été examinés: 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 2017; iv) les dotations aux amortissements et autres dépenses de fonctionnement afférentes aux budgets d'investissement; et v) les facteurs de hausse des prix.

8. Le budget ordinaire net proposé pour 2017 s'élève à 149,42 millions d'USD (au lieu des 150,78 millions d'USD annoncés dans l'aperçu général). Cela représente une augmentation nominale de 1,8% (soit un accroissement réel de 1,5% et une hausse nette des prix de 0,3%) au lieu de la hausse nominale de 2,8% (soit une augmentation réelle de 1,7% et une hausse nette des prix de 1,1%) annoncée dans l'aperçu. Le taux de change retenu pour 2017, selon la méthode approuvée en matière de taux de change, est de 0,897 EUR pour 1 USD, au lieu de 0,877 EUR pour 1 USD.
9. Les points clés de la proposition de budget 2017 sont les suivants:
- L'augmentation réelle de 2,27 millions d'USD ou de 1,5% résulte des facteurs suivants: i) l'impact de l'augmentation des dépenses de personnel découlant de l'exercice annuel de planification stratégique pour le personnel, compensée par la réduction des années de consultants; ii) les coûts récurrents et la dotation aux amortissements en relation avec l'achèvement du projet relatif au SPD; iii) la dotation aux amortissements et les coûts récurrents en relation avec l'évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance (ENI-E); iv) la dotation aux amortissements dérivant de l'exécution d'autres dépenses d'investissement approuvées au cours des années précédentes; et v) les dépenses de fonctionnement hors personnel des nouveaux bureaux de pays.
 - La hausse de 0,3% correspond à l'impact net de l'inflation supposée (2,05%) et des hausses de prix sur certains postes budgétaires qui n'ont pas pu être absorbées, ajusté en fonction de la nouvelle hypothèse de taux de change. Le projet de budget 2017 comporte une disposition relative à l'effet de l'augmentation annuelle d'échelon à l'intérieur d'un grade sur les salaires des membres du personnel.
 - En outre, la faible augmentation nette des prix bénéficie de la suppression de la provision constituée pour faire face à l'augmentation des traitements du personnel du cadre organique (679 000 USD). Ce montant n'a pas été réaffecté au sein du projet de budget.
10. Le budget brut pour 2017 se monte à 154,62 millions d'USD, ce qui comprend les ressources utilisées pour gérer les opérations financées par les fonds supplémentaires, à hauteur de 5,2 millions d'USD (en sus des 149,42 millions d'USD). Ce montant peut être entièrement couvert par la portion des commissions générées par la gestion des fonds supplémentaires correspondants 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 149,42 millions d'USD.
11. Pour 2017, le budget d'investissement proposé est de 2,4 millions d'USD. Son niveau est à peu près le même que celui des deux années précédentes. Toutefois, il couvre pour la première fois l'achat de véhicules pour les bureaux de pays. Ce niveau plus faible du budget d'investissement reflète la priorité qui est donnée à l'achèvement de la deuxième phase du remplacement, déjà approuvé, du SPD, ainsi qu'aux projets d'investissement liés à l'ENI-E.
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. Le montant final estimé pour FIDA11 s'élève à 1,04 million d'USD.
13. Le programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2017 et le plan indicatif pour 2018-2019 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) sont exposés dans la deuxième partie du présent document; les rapports de situation sur l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés (Initiative PPTe) et le système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) sont présentés

respectivement dans les troisième et quatrième parties; enfin, les recommandations figurent dans la cinquième partie.

14. 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 est indicatif et est présenté à titre d'information seulement.

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>Projections</i> 2016	<i>Projections</i> 2017	<i>Projections</i> 2018
Solde reporté en début d'exercice	1 611	1 807	1 914
Entrées de fonds du FIDA			
Remboursements de prêts	315	332	345
Produit des placements	-	-	-
Prêt au FIDA	273	330	280
Commissions de gestion des fonds supplémentaires	5	5	5
Sous-total	593	667	630
Sorties de fonds du FIDA			
Budgets administratif et d'IOE	(146)	(149)	(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	(165)	(164)	(166)
Entrées/(sorties) de fonds nettes du FIDA	428	503	464
Activités en rapport avec le 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	196	107	25
Solde reporté en fin d'exercice	1 807	1 914	1 939

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

Recommandation pour approbation

Le Conseil d'administration est invité à approuver:

- les recommandations concernant le programme de travail et les budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2017 et le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2017, telles qu'elles figurent aux paragraphes 165 et 167;
- l'allocation de crédits à la dépense extraordinaire en rapport avec la onzième reconstitution des ressources du FIDA, telle qu'elle figure au paragraphe 166;
- la présentation pour information à la quarantième session du Conseil des gouverneurs le contenu du rapport de situation sur la participation du FIDA à l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés, conformément à la recommandation figurant au paragraphe 168; et
- la présentation à la quarantième session du Conseil des gouverneurs, en 2017, d'un rapport de situation sur la mise en œuvre du Système d'allocation fondé sur la performance, établi sur la base du rapport fourni en quatrième partie du présent document et de son additif contenant les notes de pays pour 2016 et les allocations pour 2017-2018, conformément à la recommandation figurant au paragraphe 169.
- Par ailleurs, le Conseil d'administration est invité à examiner le projet de résolution figurant à la page 46 et à le présenter, avec ses recommandations, à la quarantième session du Conseil des gouverneurs, en février 2017, pour examen et adoption.

Programme de travail et budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2017; programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2017 et plan indicatif pour 2018-2019 d'IOE; et rapports de situation sur l'Initiative PPTE et le SAFF

Première partie – programme de travail et budgets ordinaire et d'investissement et de la dépense extraordinaire 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 février 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 traduit en actions les objectifs stratégiques suivants: i) améliorer les capacités productives des populations rurales pauvres; ii) renforcer les avantages retirés de leur participation aux marchés; et iii) accroître la viabilité environnementale et la résilience au changement climatique de leurs activités économiques, comme il est énoncé dans le Cadre stratégique. Par conséquent, il devrait permettre au FIDA d'obtenir les effets suivants: 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 participation à 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 d'établir un lien direct entre le budget et les produits à fournir. Il est proposé de considérer 2017 comme une année de transition; le budget 2018 sera le premier budget fondé sur l'approche des produits liés aux piliers.
4. Les principaux objectifs institutionnels opérationnels et de développement 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 (y compris en ayant recours à 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 (S&E) et entreprendre des évaluations de l'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 (CSST), 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 réduction de la pauvreté rurale durant la période du PMT. Conformément à l'orientation de son Cadre stratégique qui vise à renforcer le poids du FIDA, celui-ci s'engagera à jouer un rôle plus important afin d'accomplir sa mission et d'obtenir un impact plus important en mobilisant bien davantage de ressources en sus de l'objectif énoncé de 3,2 milliards d'USD.
6. Les objectifs institutionnels internes du FIDA pour 2017 ont pour objet de faciliter la réalisation des objectifs opérationnels, en s'appuyant notamment sur: i) de bons résultats dans la mobilisation des ressources, y compris en ayant recours à 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 accrue 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 pour répondre aux tendances internes et externes qui se dessineront, afin d'atteindre les objectifs énoncés dans le 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 acceptées de l'ENI-E. On trouvera à l'annexe I de ce document une actualisation de l'état d'avancement des mesures visant à mettre en œuvre les recommandations de l'ENI-E qui correspondent soit à des dépenses non renouvelables, soit à des dépenses d'investissement. Les dépenses d'investissement, qui ont désormais bien avancé pour la plupart des projets, devraient être intégralement affectées ou clôturées à la fin de 2017. Une fois que tous les projets seront clôturés, tout solde restant sera reversé au Fonds. Quant aux dépenses non renouvelables, elles sont essentiellement liées à l'établissement des bureaux de pays (à la différence des dépenses de fonctionnement) et au renforcement de l'appui à la gestion de ces bureaux. Elles relèvent donc du plan de décentralisation et ne pourront être clôturées qu'après 2018.

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

9. En application des engagements pris aux termes de la Politique du FIDA concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, et des dispositions du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, le FIDA a mis au point une méthodologie permettant de prendre en compte la problématique hommes-femmes dans le portefeuille de prêts du FIDA et son budget ordinaire. Deux méthodes distinctes ont été élaborées en 2013 pour: i) mener une analyse ex ante de la prise en compte des questions de parité dans les prêts du FIDA; et ii) déterminer la répartition des ressources du

¹ Document EB 2013/109/R.12.

budget ordinaire consacrées à des activités en rapport avec la parité. Les paragraphes qui suivent rendent compte des résultats des activités de cette année.

10. Pour 2017, le FIDA continuera d'utiliser la méthodologie élaborée pour: i) évaluer la prise en compte de la problématique hommes-femmes dans les prêts du FIDA (ainsi que dans les activités financées sous forme de dons, et ce pour la première fois); et ii) déterminer la répartition des ressources du budget ordinaire consacrées à des activités en rapport avec la parité.

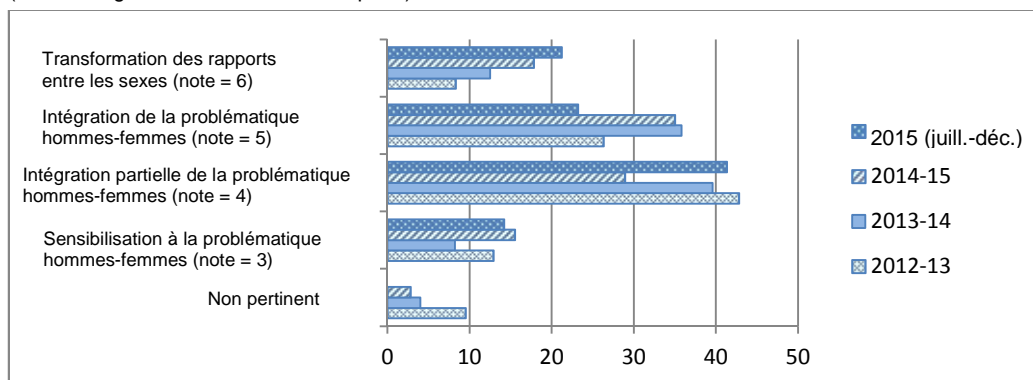
Prise en compte de la problématique hommes-femmes dans les prêts du FIDA

11. Une analyse a été conduite sur les 38 prêts approuvés par le Conseil d'administration entre septembre et décembre 2015 – d'un montant de 935 millions d'USD –, et les résultats ont été comparés à ceux des trois années précédentes (voir la figure 1). Grâce à une meilleure conception, le résultat global de cette analyse de la prise en compte de la problématique hommes-femmes fait état d'une amélioration par rapport à l'année précédente, 86% des prêts (en valeur) étant jugés plutôt satisfaisants ou mieux en ce qui concerne l'égalité des sexes, au lieu de 82% dans l'analyse conduite l'année dernière.
12. La proportion de la valeur totale des prêts qui peut être classée comme susceptible de transformer les rapports entre les sexes² a été portée à 21%, contre 18% l'année dernière. Bien que la proportion relative à l'intégration de la problématique hommes-femmes ait diminué, le montant total qui correspond à l'intégration totale ou partielle de la problématique hommes-femmes est resté stable. La différence de répartition peut être attribuée au calendrier d'exécution d'un petit nombre de prêts importants.

Figure 1

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

(Pourcentage de la valeur totale des prêts)



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

13. Comme indiqué plus haut, pour la première fois, une analyse a porté sur les 52 dons approuvés entre juillet et décembre 2015, d'une valeur totale de 56,6 millions d'USD, et ses résultats ont été comparés à ceux d'une analyse similaire portant sur la période correspondante de 2014/2015 réalisée dans le cadre du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) (voir la figure 2).

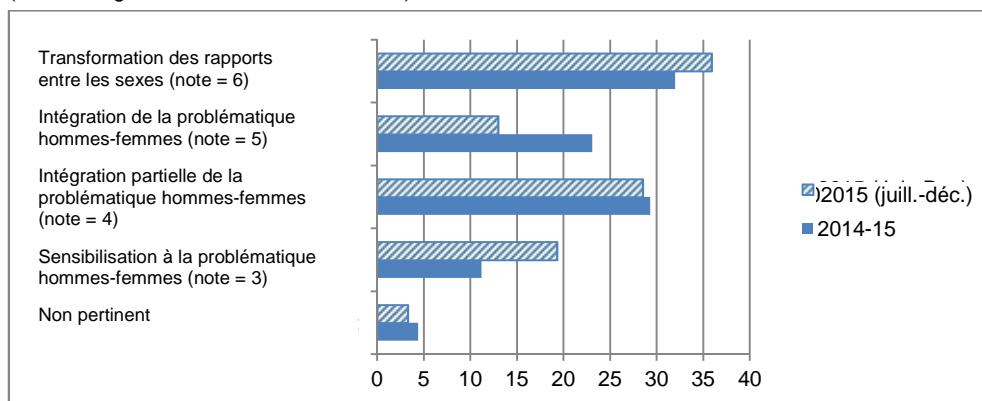
² Transformation des rapports entre les sexes: l'objectif des activités ne se limite pas à remédier aux symptômes des inégalités hommes-femmes; elles s'attachent au contraire à transformer les normes sociales, les attitudes, les comportements et les systèmes sociaux qui en sont la cause.

14. La proportion de la valeur totale des dons qui peut être classée comme susceptible de transformer les rapports entre les sexes a été portée à 36%, contre 32% l'année dernière – autrement dit, plus d'un tiers des dons sont susceptibles de transformer les rapports entre les sexes. Dans l'analyse globale, 77% des dons (en valeur, exprimée en USD) sont jugés plutôt satisfaisants ou mieux en ce qui concerne la problématique hommes-femmes. Toutefois, ce chiffre est inférieur à celui de l'année précédente.

Figure 2

Répartition de la valeur totale des dons approuvés en 2014-2015 en fonction de la note attribuée en matière d'égalité des sexes

(Pourcentage de la valeur totale des dons)



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

15. La première initiative du FIDA pour quantifier la prise en compte des questions de parité dans son budget ordinaire avait été présentée dans le projet de budget pour 2014. Une méthode plus précise de saisie des données relatives à la parité, avec un processus d'attribution amélioré, a été intégrée aux processus de préparation des budgets 2015 et 2016. Cette méthode a permis de rendre compte, de façon plus détaillée, de la place accordée à la parité dans le budget ordinaire du FIDA, compte tenu des contraintes que présentent les systèmes informatiques actuellement disponibles. Dans le cadre des efforts entrepris par le FIDA pour améliorer son approche et sa collecte de données, pour le budget 2017, le Bureau du budget et du développement organisationnel (BOD) a demandé au service chargé des questions de parité hommes-femmes, au sein de la Division des politiques et du conseil technique (PTA), d'examiner, pour chaque poste de personnel, la part des activités relevant de la problématique hommes-femmes afin de veiller à ce que les données recueillies reflètent plus précisément le temps consacré par le personnel à des activités relatives à la parité des sexes.
16. Le résultat global de l'exercice amélioré de cette année montre que 9% des dépenses de personnel sont consacrés à des activités portant sur l'égalité des sexes, ce qui reflète précisément le temps de travail du personnel consacré à ces activités et en donne une estimation réaliste. Au niveau des départements, c'est le Département gestion des programmes (PMD) qui affiche le taux le plus élevé de prise en compte des questions de parité, soit 14% (d'une division à l'autre, ce chiffre varie entre 5% et 17% pour PTA), devant le Groupe d'appui aux services institutionnels (CSSG), avec un taux de 6%. Ces deux résultats sont en légère baisse par rapport à l'année dernière. Parmi les divisions hors PMD, il convient de noter les résultats du Bureau de la déontologie (15%) et de la Division de la communication (11%).
17. Le FIDA continuera d'améliorer son approche et de valider ses données afin d'améliorer encore sa communication sur la prise en compte de la problématique hommes-femmes. En outre, le FIDA continuera aussi à solliciter les contributions d'autres organisations menant des activités similaires, bien qu'à ce jour le FIDA semble avoir pris une certaine avance.

III. Point sur la situation actuelle

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

18. Au 4 novembre 2016, le montant du programme de prêts et dons prévu pour 2016 était de 912 millions d'USD; celui-ci comprend un programme d'investissement s'élevant à environ 860 millions d'USD à l'appui de 26 nouveaux projets, et des financements additionnels pour 7 projets en cours.
19. Au total, 8 nouveaux projets et un financement additionnel pour 5 projets en cours ont été approuvés à ce jour, pour un montant de 385 millions d'USD. Les 18 autres nouveaux projets (ainsi qu'une proposition de financement additionnel), qui représentent un montant de 475 millions d'USD, sont en bonne voie en vue de leur présentation au Conseil d'administration d'ici à la fin de décembre 2016.
20. Pour ce qui concerne l'exécution du programme 2016 de dons mondiaux, régionaux et nationaux du FIDA, 16 dons ont été approuvés à ce jour, pour un montant de 10 millions d'USD, et 16 autres dons ont franchi l'étape de l'examen d'assurance qualité, dans le cadre de leur préparation en vue de leur présentation, pour approbation, au Conseil d'administration.

Portefeuille

21. Au 30 septembre 2016, le portefeuille d'opérations en cours comptait 241 projets, pour un total de 6,8 milliards d'USD financé par le FIDA, et le portefeuille de dons en cours, comprenant 239 dons, était évalué à 208,1 millions d'USD. Les décaissements prévus pour l'année sont estimés à 683 millions d'USD, comme il est indiqué au tableau 1 du résumé. La situation des décaissements devrait s'améliorer avec le renforcement de la décentralisation et l'amélioration de la qualité du portefeuille.

B. Budget ordinaire – utilisation effective pour 2015 et prévisions pour 2016

Utilisation effective du budget 2015

22. 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 EUR pour 1 USD, le taux effectif moyen sur l'année s'est établi à 0,904 EUR pour 1 USD, 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 des consultants recrutés pour de courtes durées afin d'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.

Tableau 1
Utilisation du budget ordinaire – montant effectif pour 2015 et prévisions pour 2016
 (en millions d'USD)

	<i>Exercice annuel 2015</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	142,57
Pourcentage d'utilisation		93,4		97,2

Prévisions 2016

23. Compte tenu des projections actuelles, le taux d'exécution du budget 2016 devrait atteindre 142,57 millions d'USD, soit 97,2%. 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.
24. Le tableau 2 indique les dépenses effectives pour 2015 et les prévisions pour 2016 ventilées par département. Les principaux écarts s'expliquent comme suit:
- i) D'une manière générale, l'utilisation prévue pour l'ensemble des départements en 2016 devrait être inférieure au budget du fait de dépenses de personnel légèrement inférieures en raison du renforcement très limité du dollar des États-Unis durant l'année. Selon le poids relatif des dépenses de personnel et hors personnel au sein de chaque département, cela représente environ 1% à 1,5% de la sous-utilisation.
 - ii) L'utilisation probablement moindre du budget pour le Bureau du Président et du Vice-Président (OPV), CSSG, le Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources (PRM), le Département de la stratégie et des savoirs (SKD) et le Département des opérations financières (FOD), outre l'effet du taux de change mentionné plus haut, est imputable à plusieurs vacances de postes sur une partie de l'année et/ou à des transferts temporaires. Pour SKD, en particulier, la baisse du taux d'utilisation s'explique par le fait qu'un certain nombre de postes sont restés vacants sur l'ensemble ou sur une partie de l'année.
 - iii) Le niveau élevé de sous-utilisation du budget du centre de coûts de l'organisation s'explique principalement par le fait que la provision pour hausse des traitements du personnel du cadre organique (679 000 USD) n'a pas été utilisée, ainsi que par les économies prévues sur les coûts de recrutement et de délocalisation.

Tableau 2
Utilisation du budget ordinaire par département: montants effectifs pour 2015, budget pour 2016 et prévisions pour 2016
 (en millions d'USD)

<i>Département</i>	<i>Montants effectifs 2015</i>	<i>Budget 2016</i>	<i>Prévisions 2016</i>	<i>Prévisions 2016 par rapport au budget</i>
Bureau du Président et du Vice-Président (OPV)	2,16	2,46	2,37	96%
Groupe d'appui aux services institutionnels (CSSG)	17,02	17,93	17,32	97%
Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources (PRM)	3,42	3,74	3,61	97%
Département de la stratégie et des savoirs (SKD)	4,29	5,04	4,76	94%
Département gestion des programmes (PMD)	71,14	72,62	71,37	98%
Département des opérations financières (FOD)	9,12	9,77	9,47	97%
Département des services institutionnels (CSD)	26,63	27,30	26,79	98%
Centre de coûts de l'organisation	7,78	7,85	6,88	88%
Total	141,56	146,71	142,57	97,2%

25. Pour des raisons de continuité et de comparaison avec le budget 2016, une ventilation plus détaillée de l'utilisation prévue en 2016, par groupe de résultats, figure à l'annexe III.

C. Report de fonds de 2015

26. 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.
27. Le montant de 4,55 millions d'USD, correspondant au report de fonds de 3% au titre de 2015, a été alloué conformément aux critères d'admissibilité et aux directives pour la mise en œuvre qui figurent dans le Bulletin du Président "Guidelines for use of 3% carry-forward funds" (Directives pour l'utilisation du report de fonds de 3%) (PB/2012/06). Ces fonds ont été alloués en deux tranches. L'appel de demandes pour la première tranche a eu lieu en mars 2016. 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 invitation à soumettre des demandes a été lancée en septembre 2016, et les soumissions ont été reçues et sont en cours d'examen. L'utilisation de la première tranche a été examinée, et 300 000 USD de ressources inutilisées ont été restitués. Compte tenu de l'évaluation initiale des soumissions reçues pour la deuxième tranche, il est peu probable que le report de fonds de 3% au titre de 2015 soit entièrement alloué ou utilisé, étant donné que les critères d'admissibilité continueront d'être strictement respectés. La première tranche d'allocation est détaillée à l'annexe IX.

IV. Programme de travail pour 2017

28. 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 adéquate de projets devant être approuvés en 2017.
29. Pour atteindre cet objectif, le programme nécessitera des ressources autres que les ressources de base du FIDA. D'autres sources de financement utilisant le Cadre d'emprunt souverain ont été répertoriées et seront mobilisées sous peu. Le FIDA

continuera d'avoir recours à des fonds empruntés à hauteur d'un montant compatible avec sa politique actuelle en matière de liquidités, afin de maintenir, au cours des 40 prochaines années, un niveau adéquat de liquidités et d'investissements. Ces ressources seront complétées par des contributions complémentaires non affectées et d'autres fonds gérés par le FIDA.

30. Pour 2017, le programme de prêts et dons prévu s'élève à 1,5 milliard d'USD. Il s'agirait d'un niveau record, tant sur le plan du nombre que de la valeur des nouveaux investissements. Ce niveau témoigne des efforts du FIDA pour élaborer une réserve d'investissements qui garantira: i) la disponibilité de projets en cas de reports; ii) un calendrier d'approbation des projets plus équilibré; et iii) la préparation d'une réserve de projets importante qui sera en place pour la première année de FIDA11. Le FIDA prévoit d'atteindre ces objectifs de la manière suivante: i) en favorisant le recours croissant aux financements additionnels au titre de projets en cours et de projets se prêtant à une reproduction à plus grande échelle, identifiés par les évaluations régionales et une étude globale du portefeuille actuel; et ii) grâce à la redistribution précoce des ressources allouées par le biais du SAFR à des pays pour lesquels il n'existe pas de demande en cours sur la période couverte par FIDA10.
31. En outre, le FIDA déploiera des efforts concertés en 2017 pour mobiliser quelque 75 millions d'USD additionnels d'engagements provenant d'autres ressources gérées par le FIDA. Malgré les difficultés continues qu'il rencontre pour obtenir des ressources au titre de l'aide publique au développement, le FIDA continuera de viser un taux de cofinancement de 1:1,2, ce qui porterait le niveau du programme de travail total pour 2017 à 3,3 milliards d'USD, en incluant les cofinancements provenant de sources nationales et internationales. De plus, le FIDA gère un portefeuille de 6,8 milliards d'USD de prêts et dons en cours.

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

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	Montants effectifs ^a			Prévisions	Estimations	Projections ^b
Programme de prêts et dons du FIDA						
Prêts du FIDA (y compris la composante dons) et dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette	864	713	1 360	860	1 447	738
Dons du FIDA	49	47	66	52	53	50
Total du programme de prêts et dons du FIDA^c	913	760	1 425	912	1 500	788
Autres fonds gérés par le FIDA^d	112	114	67	75	75	75
Total du programme de prêts et dons	1 025	874	1 492	987	1 575	863
Cofinancement (international [hors cofinancement géré par le FIDA] et national)	947	881	1 920	1 009	1 725	871
Total du programme de travail	1 972	1 755	3 412	1 996	3 300	1 734
Portefeuille en cours d'exécution	5 700	6 000	6 860	6 800	s.o.	s.o.

^a Source: Système de projets d'investissement et de dons (GRIPS) au 27 septembre 2016. Les montants actuels reflètent l'augmentation et la diminution des financements durant la mise en œuvre, y compris les financements et cofinancements additionnels provenant de sources nationales.

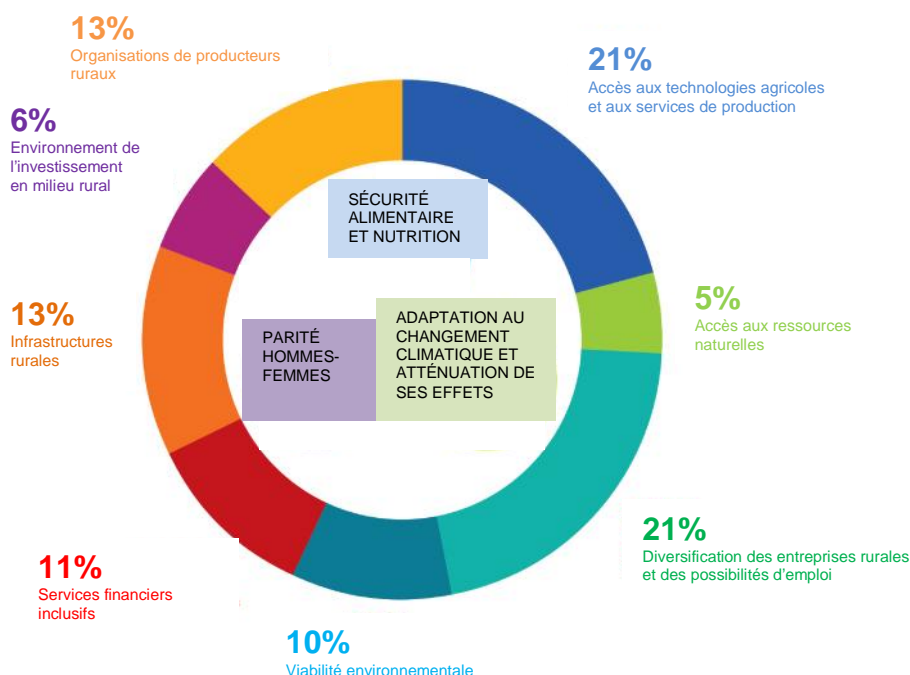
^b Sous réserve de la disponibilité des ressources, le programme de prêts et dons pour 2018 pourrait être augmenté pour parvenir à un programme total d'au moins 3,3 milliards d'USD au titre de FIDA10.

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

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

32. Il est actuellement prévu que quelque 44 projets et programmes, dont un financement additionnel pour 7 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 45 à 50% de ses financements à l'Afrique subsaharienne sur la période 2016-2018.

Figure 3
Répartition indicative du programme d'investissement pour 2017 par domaine d'intérêt thématique



Note: la sécurité alimentaire et la nutrition, la parité hommes-femmes, et l'adaptation au changement climatique et l'atténuation de ses effets sont représentées de la sorte afin de refléter la prise en compte de ces priorités dans chaque domaine d'intérêt thématique.

33. Pour 2017, le nombre de dons régionaux ou mondiaux est estimé à 40-50, pour un montant total de 53 millions d'USD. Comme l'expose la nouvelle Politique du FIDA en matière de dons, approuvée par le Conseil d'administration en avril 2015, les principaux objectifs du programme de dons du FIDA sont les suivants: i) promouvoir, au profit des pauvres, des approches et des options technologiques innovantes, susceptibles d'être appliquées à plus grande échelle afin d'accroître l'impact au niveau du terrain; ii) renforcer les capacités des partenaires sur le plan institutionnel et des politiques publiques; iii) améliorer les actions de plaidoyer et la contribution du FIDA à l'élaboration des politiques; et iv) générer des savoirs et les partager au profit de l'impact de développement. En outre, le programme de dons sera axé sur les domaines prioritaires suivants: a) jeunesse rurale et emploi; b) inclusion financière du monde rural; c) amélioration de la collecte des données et de la mesure des résultats; et d) dons à la recherche agricole axée sur le développement pour accroître l'intensification, la résilience et la durabilité de l'agriculture paysanne.

V. Budget ordinaire net proposé pour 2017

A. Introduction

34. Le budget 2017 prend en considération les axes stratégiques exposés dans le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 et le PMT 2016-2018. Il tient compte des nouvelles priorités pour 2017 et il a été préparé dans le contexte d'un relèvement des objectifs, qui prévoit, sur la période couverte par FIDA10, de réaliser au moins 3,2 milliards d'USD de prêts et dons. Le budget tient compte également des incidences, sur le plan des coûts, des nouvelles initiatives, du plan en cours de renforcement de la décentralisation, ainsi que d'autres augmentations réelles liées à des décisions prises par la direction les années précédentes (par exemple le remplacement du SPD ainsi que d'autres projets d'investissement). En conséquence, un certain nombre de facteurs de coûts réels sont inévitables. Ainsi,

lors de la préparation du budget final, des réductions ont pu être réalisées principalement au moyen de coupes budgétaires et du fait de la modification du taux de change.

B. Processus budgétaire

Procédure de planification stratégique pour le personnel pour 2017

35. La procédure de planification stratégique pour le personnel (PSP), première étape du processus budgétaire, détermine le nombre de membres du personnel, puis son coût, qui sera inclus dans la proposition de budget. Elle fait en sorte que le FIDA dispose du personnel requis, en termes d'effectifs, d'aptitudes et de compétences, pour atteindre les objectifs stratégiques clés.
36. La 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.
37. 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.
38. Une fois le niveau des effectifs définitivement établi par le biais de cette procédure à la mi-2016, les dépenses de personnel ont été calculées à partir de la version révisée des coûts standard de personnel sur la base du nouveau taux de change EUR/USD. Dans les cas où des postes supplémentaires avaient été approuvés dans le cadre de la PSP, ces postes ont été inclus dans les dépenses de personnel. Une fois les augmentations et les réductions d'effectifs finalisées dans le cadre de la PSP, les coûts ont été déterminés, et il a été demandé aux différents départements de ne pas modifier la part des dépenses de personnel dans leurs propositions budgétaires.

Processus budgétaire hors personnel pour 2017

39. Une fois les dépenses de personnel calculées, des directives relatives à la préparation du budget pour les dépenses hors personnel ont été transmises à chaque département. Ces directives comportaient, pour chaque département, des paramètres budgétaires et des enveloppes globales relatives aux dépenses hors personnel. Il a été demandé aux départements de tenir compte, dans leur proposition de budget pour 2017, des coûts additionnels et des hausses de prix. En outre, il leur a été demandé de chiffrer la composante euro de leurs dépenses hors personnel. BOD a ensuite ajusté la composante euro de ces dépenses pour intégrer l'effet de la modification du taux de change. Une demande distincte devait être soumise pour les activités supplémentaires à imputer sur les frais de gestion complémentaires et supplémentaires, qui constitueront le budget brut pour 2017.
40. BOD a examiné tous les budgets présentés au regard des priorités et des orientations institutionnelles fixées par la direction. L'examen des demandes a été effectué suivant une approche systématique. Des dispositions adéquates et appropriées ont été prises concernant les nouvelles initiatives du FIDA découlant de FIDA10 et des besoins du PMT, ainsi que pour poursuivre l'allocation destinée au traitement des projets à problèmes et à l'amélioration de la qualité de la conception. Comme les années précédentes, on a examiné l'échéancier des projets d'investissement proposés (y compris l'ENI-E) et on a procédé à une estimation des dépenses de fonctionnement correspondantes et de l'amortissement pour 2017. L'impact de l'inflation en général et des hausses de prix sur certains postes de dépenses (par exemple les voyages, les consultants, etc.) a été évalué pour chacun

des grands postes de dépenses hors personnel, et on s'est efforcé de l'absorber dans la mesure du possible.

41. Enfin, les conseils, remarques et informations fournis par le Comité d'audit et le Conseil d'administration lors de leurs délibérations sur l'aperçu général en septembre ont été dûment pris en considération lors de la préparation du projet de budget final. Le présent document prend en compte la plupart des précisions apportées et des questions soulevées initialement par le Comité d'audit puis par le Conseil d'administration.

C. Hypothèses

Hypothèses relatives aux taux de change et d'inflation

42. Le taux de change retenu pour 2017, obtenu en utilisant la méthode approuvée en matière de taux de change, s'établit à 0,897 EUR pour 1 USD, alors que le taux de l'année dernière, utilisé pour la préparation de l'aperçu général et du projet de budget final 2016 était de 0,877 EUR pour 1 USD. Ce taux de change légèrement inférieur a eu un faible impact sur le projet de budget 2017, et en premier lieu la réduction des dépenses de personnel en dollars des États-Unis.
43. L'ajustement basé sur l'inflation est fondé, pour le budget 2017, sur la méthode approuvée. Celle-ci utilise des valeurs spécifiques d'inflation pour plusieurs postes budgétaires, et une moyenne pondérée des indices des prix à la consommation dans le monde de 3,2% (source: Bloomberg, taux composite) et, en Italie, de 0,9% (Bloomberg, Banque d'Italie), pour tous les autres coûts. Les taux d'inflation spécifiques utilisés pour les différents postes de dépenses sont présentés à l'annexe XI.

Hypothèses relatives aux coûts salariaux pour 2017

44. Les coûts salariaux prévus dans le budget 2017 reposent sur les hypothèses suivantes:
- i) Il n'y aura pas, en 2017, d'augmentation des traitements du personnel, qu'il s'agisse des services généraux ou du cadre organique au siège. 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) Comme les années précédentes, les coûts standard de personnel ont été calculés séparément pour chaque classe et ajustés selon la répartition pondérée par échelon de salaire sur la base d'une analyse des données statistiques relatives à l'ensemble du personnel du FIDA. Le taux de change retenu pour le budget 2017 est de 0,897 EUR pour 1 USD et, par conséquent, les coûts standard pour 2017 sont inférieurs à ceux pour 2016.
 - iii) Bien que les traitements ne progressent pas, l'augmentation normale d'échelon à l'intérieur d'un grade représente une hausse de prix. L'augmentation d'échelon varie de 1,6 à 3,2% pour le personnel du cadre organique, et de 2,1 à 4,2% pour le personnel des services généraux, en fonction du grade et de l'échelon. L'augmentation moyenne générale des traitements est d'environ 2%, ce qui représente quelque 1,35 million d'USD.
 - iv) Le coût des agents recrutés dans la catégorie des services généraux repose sur le nouveau barème des traitements proposé par la CFPI, revu à la baisse et approuvé par la direction. L'incidence de cette révision à la baisse pour 2017 a été estimée à 0,2 million d'USD au titre des nouveaux agents recrutés en 2016. Les économies ainsi réalisées compensent une partie des coûts liés à l'augmentation annuelle d'échelon.

- v) Sur la base des estimations actuelles, l'incidence nette des points iii) et iv) ci-dessus sera d'environ 1,15 million d'USD.
- vi) Bien que la structure des salaires au siège n'ait pas évolué, la CFPI a réalisé des ajustements significatifs sur le plan des salaires dans un certain nombre de pays où le FIDA a un bureau. Ces changements ont été réalisés durant l'année, et ils s'échelonnent entre 3% et 14%. En conséquence, pour le seul personnel existant, l'ajustement général des salaires dans les bureaux de pays, compte tenu des barèmes des traitements recommandés par la CFPI, s'élève à environ 350 000 USD.
- vii) Dans le projet de budget pour 2012, une provision de 679 000 USD pour hausse des traitements du personnel du cadre organique avait été proposée pour faire face à la hausse prévue par la CFPI des traitements du personnel du cadre organique. Aucune hausse du barème des traitements n'a eu lieu en 2012, ni les années suivantes. Comme indiqué plus haut, il est par ailleurs peu probable, compte tenu des tendances actuelles établies par la CFPI, qu'une telle augmentation se concrétise dans un avenir proche. Il est donc proposé de supprimer intégralement cette provision, à compter du budget 2017, sans réaffectation. En conséquence, la proposition finale de budget pour 2017 a été diminuée de la totalité de ce montant de 679 000 USD.

D. Niveau d'effectifs proposé pour 2017

- 45. Le niveau de 597 ETP approuvé pour 2016 a servi de référence pour l'exercice de PSP de cette année. Il comprenait: 595 ETP financés par le budget ordinaire et 2 ETP remplissant des fonctions de base financés par d'autres sources. Il y avait en outre huit postes dont les contrats coïncidents étaient financés par le budget brut (quatre postes en rapport avec l'ASAP et quatre en rapport avec d'autres dons).
- 46. Sur la base de l'exercice de PSP pour 2017, réalisé en 2016, le niveau des effectifs proposé pour 2017 s'établit à 604,9 ETP, ce qui représente une augmentation nette de 7,9 ETP. L'augmentation totale nette au titre du budget ordinaire est de 8,4 ETP. Sur cette augmentation totale, 5,5 ETP correspondent à des postes de terrain dans des bureaux de pays. S'agissant des postes de base financés sur les commissions des fonds supplémentaires, seuls deux postes demeurent (27 postes ont déjà été absorbés dans le budget ordinaire), ce qui correspond, en réalité, à 1,5 ETP étant donné que l'une des personnes concernées prendra sa retraite en milieu d'année et ne sera pas remplacée. Il est actuellement proposé de conserver le poste de 1 ETP, car il appuie directement des activités en rapport avec les fonds supplémentaires.
- 47. Bien que le nombre total de postes financés par le budget ordinaire dépasse, pour la première fois, 600 ETP, il convient de noter qu'au total 111 postes (78 membres du personnel recrutés sur le plan national et 33 membres du personnel du cadre organique détachés), soit 18% de l'effectif total, sont actuellement basés sur le terrain. Ainsi, bien que l'effectif total ait augmenté, le niveau total des dépenses de personnel n'augmentera pas dans la même proportion, étant donné que, d'une manière générale, les coûts unitaires du personnel des bureaux de pays sont sensiblement inférieurs à ceux du personnel basé au siège.
- 48. En outre, en 2017, il y aura 5,25 ETP supplémentaires pour des postes qui peuvent être imputés sur les frais de gestion et financés par le budget brut (1 ETP en rapport avec la Division environnement et climat, et 4,25 ETP en rapport avec d'autres dons, principalement liés à l'Union européenne), ce qui porte le nombre total des postes sur contrats coïncidents à 13,25 ETP.

Tableau 4
Effectifs indicatifs requis, 2014-2017
 (En équivalents temps plein)

Département	Montant approuvé 2014	Montant approuvé 2015	Montant approuvé 2016	Montant proposé 2017	Variation totale 2016 par rapport à 2017
Postes financés par le budget ordinaire					
Bureau du Président et du Vice-Président (OPV)	11,00	11,00	11,00	11,00	0,00
Groupe d'appui aux services institutionnels (CSSG)	87,50	87,00	93,00	94,00	1,00
Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources (PRM)	19,00	19,00	19,00	20,00	1,00
Département de la stratégie et des savoirs (SKD)	27,66	28,00	23,00	25,00	2,00
Département gestion des programmes (PMD)	265,00	272,00	281,50	283,90	2,40
Département des opérations financières (FOD)	59,75	63,00	65,00	66,00	1,00
Département des services institutionnels (CSD)	99,17	101,50	102,50	103,50	1,00
Sous-total	569,08	581,50	595,00	603,40	8,40
Postes financés par d'autres sources	10,47	6,00	2,00	1,50	(0,50)
Total des postes financés par le budget ordinaire et d'autres sources	579,55	587,50	597,00	604,90	7,90
ETP imputables sur les commissions de gestion*	6,00	7,00	8,00	13,25	5,25

* Postes dont les contrats coïncidents sont financés par le budget brut.

49. Les principales augmentations du nombre de postes financés par le budget ordinaire sont les suivantes: 5,5 ETP pour des postes dans les bureaux de pays; 5 nouveaux postes au siège, compensés par la suppression de 3 postes dans la catégorie des services généraux, ce qui correspond à un ETP effectif de 2,1.
50. Au niveau des départements, les principaux changements financés par le budget ordinaire sont les suivants:
- i) L'effectif de PMD augmente de 2,4 ETP, résultat de l'appui supplémentaire aux bureaux de pays (5,5 ETP), diminué d'un transfert interne vers PRM et de la suppression de 3 postes, ce qui correspond à un ETP effectif de 2,1 dans le cadre du plan de décentralisation.
 - ii) L'effectif de SKD augmente de 2 ETP, afin de soutenir le travail d'évaluation de l'impact et les recherches devant être menées par les divisions respectives.
 - iii) L'effectif de CSD augmente de 1 ETP en raison de la création d'un nouveau poste lié à la décentralisation pour diriger l'Unité d'appui sur le terrain.
 - iv) L'effectif de CSSG augmente de 1 ETP par suite de l'ajout d'un poste de la catégorie des services généraux au sein de BOD.
 - v) L'augmentation de 1 ETP au sein de PRM est due au transfert d'un poste de PMD.
 - vi) L'augmentation de 1 ETP à FOD résulte de la création d'un nouveau poste de la catégorie des services généraux destiné à soutenir la gestion financière.
 - vii) Les niveaux indicatifs des effectifs pour 2017, par département et par grade, financés par le budget ordinaire sont présentés dans les annexes V et VI. Les implications financières de la procédure de PSP, notamment le reclassement, sont présentées dans la sous-section E ci-après.

51. Comme la direction s'y est engagée auprès du Conseil d'administration, d'ici à la fin de 2017, 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. Si le poste restant financé par les commissions de gestion des fonds supplémentaires est alors considéré comme essentiel, on s'efforcera de l'absorber en 2018.
52. Une augmentation du nombre de postes sur contrats coïncidents (5,25 ETP) financés sur le budget brut est requise pour satisfaire les nouvelles demandes associées à la mise en œuvre et à la gestion des projets financés par des fonds supplémentaires de l'Union européenne et des projets liés à l'environnement et au climat.

E. Facteurs de coût pour l'exercice 2017

53. Les principaux facteurs de coût recensés lors de la préparation du budget définitif pour 2017 peuvent être regroupés comme suit: i) les coûts afférents aux engagements pour FIDA10, aux priorités du PMT et aux mesures visant à atteindre les objectifs du Cadre de mesure des résultats; ii) l'exercice de PSP; iii) les coûts hors personnel liés à la décentralisation et aux bureaux de pays; et iv) les dotations aux amortissements et autres dépenses de fonctionnement afférentes aux budgets d'investissement (nouveau budget et budget en cours).
54. Lors de la préparation du projet final de budget, chaque composante des facteurs de coût précités, ainsi que celles identifiées à la suite de la préparation de l'aperçu général, a été réévaluée et ajustée sur la base du taux de change actualisé de 0,897 EUR pour 1 USD. Bien qu'il y ait des coûts additionnels liés au relèvement des objectifs sur la période couverte par FIDA10, ces coûts ont été maintenus au strict minimum en 2017 afin de limiter l'augmentation réelle du budget.

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

55. De nouvelles mesures ont dû être envisagées de façon à satisfaire aux engagements souscrits au titre de FIDA10 et à permettre d'améliorer la performance du FIDA au regard des indicateurs du Cadre de mesure des résultats. L'incidence budgétaire de ces mesures a été déterminée. En outre, les allocations standard de base prévues pour certains produits à fournir tels que la conception et la supervision ont été augmentées pour satisfaire aux exigences de résultats et de qualité prévues par FIDA10.
56. En sus des initiatives résultant des engagements souscrits au titre de FIDA10 et des objectifs du PMT 2016-2018 financés sur le budget 2016, de nouveaux produits à fournir ont été répertoriés pour 2017: i) des stratégies de pays améliorées, comprenant la préparation de rapports d'achèvement pour les programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP), une nouvelle exigence découlant de FIDA10 (200 000 USD); ii) la mise en œuvre du cadre de l'efficacité en matière de développement (150 000 USD); et iii) l'intégration des connaissances issues de la CSST dans la conception de nouveaux projets (temps consacré à cette activité par le personnel).
57. Il sera encore nécessaire de consacrer des efforts en faveur d'une meilleure conception des projets pour atteindre les objectifs établis dans le Cadre de mesure des résultats 2018. Il faudra ainsi réaliser de solides études de référence, des enquêtes à l'achèvement, développer les capacités au sein des unités de gestion de projet, et intégrer les thèmes du changement climatique, de la nutrition et de l'égalité hommes-femmes tout en assurant le respect des procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique du FIDA. Comme pour 2016, un financement d'environ 1,4 million d'USD a été intégré au budget 2017.

58. Comme indiqué dans le Rapport 2016 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE), le nombre de projets posant problème a augmenté, et un financement additionnel sera nécessaire pour assurer une supervision plus intense et plus fréquente, notamment dans les États fragiles et dans les pays qui disposent de capacités de mise en œuvre moins importantes. Il est proposé d'allouer 25 000 USD à chacun des 40 projets actuellement jugés "à risque". Par rapport à 2016, cette allocation est plus élevée en raison du nombre plus important de projets à problème et d'un coût unitaire par mission de supervision plus réaliste.

Procédure de planification stratégique pour le personnel

59. Les résultats de la procédure de PSP pour 2017, effectuée en mai-juin 2016, prévoient une légère augmentation des effectifs, principalement liée aux bureaux de pays et aux besoins opérationnels. Le coût net de ces effectifs supplémentaires est actuellement estimé à 650 000 USD, ajusté en fonction de la réduction proposée des effectifs au siège et des années-consultants. L'augmentation des dépenses de personnel dans les bureaux de pays liée aux 5,5 ETP supplémentaires s'élève à 524 000 USD, montant compensé par une réduction de 3 postes de la catégorie des services généraux (équivalent à 2,1 ETP) au siège, ce qui donne une augmentation nette de 320 000 USD. Comme indiqué, l'estimation est inférieure au montant prévu dans l'aperçu général du fait de réductions d'effectifs et du moindre recours à des consultants au sein de PMD. Les réductions d'effectifs ont principalement compensé les augmentations liées à la PSP dans les bureaux de pays. Les efforts de réduction des effectifs au siège se poursuivront en 2017 et en 2018 afin de compenser les augmentations d'effectifs prévues, liées au plan d'accroissement de la décentralisation.

Dépenses hors personnel liées à la décentralisation et aux bureaux de pays

60. 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 être ouverts et trois bureaux devraient être rénovés en 2017. Compte tenu du coût estimé des nouveaux bureaux de pays dirigés par un chargé d'appui au programme de pays (30 000 USD à 80 000 USD par bureau de pays) et des rénovations prévues (35 000 USD à 85 000 USD), les charges récurrentes hors personnel de ces bureaux ont été estimées à 250 000 USD (exclusion faite des augmentations des dépenses de personnel estimées à 320 000 USD, mentionnées plus haut) pour un fonctionnement en année pleine. C'est moins que le montant prévu dans la version actualisée du document relatif à la présence du FIDA dans les pays, qui a été présenté au Conseil d'administration en avril 2016, du fait de la suppression des éléments suivants: i) l'augmentation de la contribution du FIDA aux activités des Nations Unies en matière de coordination du développement en rapport avec les bureaux de pays en 2017, telle que négociée; et ii) la provision pour frais de délocalisation, du fait des économies globales réalisées au sein du FIDA. Cette baisse des dépenses pour 2017, ainsi que les dépenses prévues pour les bureaux de pays les années suivantes (2018-2021), auront une incidence sur le plan de décentralisation institutionnelle qui sera présenté au Conseil d'administration à sa session de décembre.

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

61. Par suite de l'achèvement de la première phase du projet de remplacement du SPD et de l'achèvement prévu de sa 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. Cette nouvelle version prévoit en effet une plateforme plus détaillée qu'il n'avait été envisagé en 2011. En sus des processus de décaissement et de compte rendu électroniques initialement prévus, il est désormais prévu d'ajouter plusieurs versions linguistiques, des améliorations en termes de sécurité, et de rationaliser et faciliter les activités opérationnelles 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.

62. Il est prévu que ce projet élargi pourra être achevé dans les limites du budget d'investissement initialement approuvé de 15,76 millions d'USD. Cependant, si les volets nouveaux devaient entraîner des dépenses d'investissement supplémentaires par rapport au budget approuvé, des ressources supplémentaires au titre du budget d'investissement pourraient être sollicitées en 2018. Une part importante du projet relatif au Portail clients du FIDA devrait être achevée en 2016 et au début de 2017, ce qui entraînera des dépenses récurrentes importantes ainsi qu'une augmentation des dotations aux amortissements en 2017.
63. 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, la part du projet relatif au SPD déjà achevée (SPD 1 et 1.5) et l'état d'avancement du projet SPD2/Portail clients du FIDA –, le supplément de dépenses récurrentes et de dotations aux amortissements pour 2017 est désormais estimé à 1,37 million d'USD, un montant légèrement plus élevé que celui de l'aperçu.

F. Budget ordinaire net proposé pour 2017

64. Comme indiqué plus haut, les remarques du Comité d'audit et du Conseil d'administration au sujet de l'aperçu général ont été prises en compte lors de la préparation du projet de budget ordinaire net pour 2017. Les dernières estimations relatives au budget reposent sur les demandes détaillées soumises par les départements, qui ont été soigneusement examinées. En conséquence, le montant de la proposition finale de budget pour 2017 est inférieur à l'estimation figurant dans l'aperçu, malgré l'ajout des financements additionnels liés aux nouvelles exigences relatives à FIDA10 et au PMT.
65. Le budget ordinaire net proposé pour 2017 s'élève à 149,42 millions d'USD, correspondant à une augmentation nominale de 1,8% par rapport à 2016 (au lieu de 2,8% dans l'aperçu général). L'accroissement réel se limite à 1,5%, contre 1,7% dans l'aperçu. La hausse des prix de 0,3%, en termes nets, est imputable à l'inflation et aux hausses de prix, corrigées des nouvelles hypothèses de taux de change et de la suppression de la provision pour hausse des traitements du personnel du cadre organique.
66. L'augmentation réelle de 2,27 millions d'USD ou de 1,5% résulte des facteurs suivants: i) impact des augmentations d'effectifs faisant suite à l'exercice annuel de PSP, compensé par une baisse du nombre d'années-consultants (650 000 USD); ii) coûts récurrents et amortissements en rapport avec l'achèvement du projet relatif au SPD (900 000 USD); iii) dépenses de fonctionnement et coûts d'amortissement relatifs à l'ENI-E (270 000 USD); iv) coûts d'amortissement d'autres dépenses d'investissement approuvées par le passé (200 000 USD); et v) dépenses de fonctionnement hors personnel des nouveaux bureaux de pays (250 000 USD).
67. La hausse des prix de 0,3% correspond à l'impact net de l'inflation supposée (2,05%) et des hausses de prix sur certains postes budgétaires qui n'ont pas pu être absorbées, ajusté en fonction de la nouvelle hypothèse de taux de change. En outre, la faible hausse nette des prix bénéficie de la suppression de la provision pour hausse des traitements du personnel du cadre organique, qui s'élevait à 679 000 USD. Ce montant n'a pas été réaffecté dans la proposition de budget. Sans cet ajustement exceptionnel à la baisse, l'augmentation des prix aurait été de 0,8%, un chiffre qui demeure inférieur à la hausse de 1,1% estimée au moment de l'aperçu général. Ce montant est également bien inférieur à la plupart des augmentations de prix relatives aux différents postes budgétaires, comme les

services de consultants et les voyages, ainsi qu'au taux moyen d'inflation pondéré indiqué à l'annexe XI.

68. Bien que le budget global pour 2017 bénéficie d'une légère appréciation du dollar des États-Unis par rapport à 2016, la proposition de budget, qui prévoit une augmentation de 1,8% en valeur nominale (voire de 2,3% si l'on ne tient pas compte de la suppression de la provision pour hausse des traitements du personnel du cadre organique, de 679 000 USD), devrait être examinée dans le contexte du relèvement des objectifs de réalisation durant la période couverte par FIDA10. Cette augmentation relativement faible, en valeur nominale, du budget s'explique par la mise en œuvre continue de mesures de compression des coûts et de gains d'efficacité.

Budget proposé pour 2017 par département

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

Tableau 5
Budget ordinaire par département, 2016 et 2017
(en millions d'USD)

<i>Département</i>	<i>Montant approuvé 2016</i>	<i>Montant proposé 2017</i>	<i>Variation totale</i>	<i>Variation (pourcentage)</i>
Bureau du Président et du Vice-Président (OPV)	2,46	2,46	-	0,0
Groupe d'appui aux services institutionnels (CSSG)	17,93	18,15	0,22	1,2
Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources (PRM)	3,74	4,03	0,29	7,8
Département de la stratégie et des savoirs (SKD)	5,04	5,69	0,65	12,9
Département gestion des programmes (PMD)	72,62	72,60	(0,02)	(0,0)
Département des opérations financières (FOD)	9,77	10,96	1,19	12,2
Département des services institutionnels (CSD)	27,30	27,76	0,46	1,7
Centre de coûts de l'organisation				
• Dépenses du centre de coûts de l'organisation (portion imputable)	2,87	3,42	0,55	19,2
• Centre de coûts de l'organisation (portion non imputable)	4,30	4,35	0,05	1,2
• Augmentation des salaires du cadre organique en 2012 (en réserve)	0,68	-	(0,68)	(100,0)
Total	146,71	149,42	2,71	1,8

70. Pour la plupart des départements, le budget 2017 est en légère augmentation par rapport à celui de 2016. Les augmentations sont principalement dues à des dépenses supplémentaires de personnel, à des coûts unitaires plus élevés pour certains produits, à des transferts entre départements, ainsi qu'à des augmentations dues à l'inflation, en partie compensées par des réductions dues à une légère modification du taux de change.
71. Les raisons spécifiques des changements affectant les allocations des départements en 2017 par rapport à 2016 sont exposées ci-après:
- OPV: l'augmentation du budget est nulle. Toutes les hausses de coûts ont été compensées par la modification du taux de change.
 - CSSG: l'augmentation est principalement imputable à une augmentation des effectifs et/ou à de nouvelles activités au sein du Bureau du Secrétaire, de BOD, du Bureau du Conseiller juridique et du Bureau de l'audit et de la surveillance. Les budgets des autres divisions de CSSG restent stables.

- c) PRM: l'augmentation résulte du transfert d'un poste de PMD et de l'appui supplémentaire apporté par des consultants du fait de la création d'une nouvelle unité au sein de PRM.
- d) SKD: l'augmentation, malgré les économies réalisées grâce au taux de change, est imputable à la création de deux nouveaux postes en 2017, à des besoins de ressources additionnelles hors personnel pour réaliser les produits requis à des fins de gestion des savoirs et de recherche, et à des activités d'évaluation de l'impact.
- e) PMD: le budget 2017 est légèrement inférieur à celui de 2016, principalement en raison du transfert de la fonction de gestion financière et des ressources associées vers FOD et du transfert d'un poste vers PRM. Ces réductions, ainsi que les économies réalisées grâce au taux de change, ont été compensées par l'apport de financements supplémentaires à de nouvelles initiatives liées à FIDA10 et au PMT, ainsi que par des financements supplémentaires destinés à des projets posant problème et à l'amélioration de la conception.
- f) FOD: l'augmentation est principalement due au transfert de la gestion financière depuis PMD. Des ressources supplémentaires, en personnel et hors personnel, ont été fournies en sus des ressources transférées par PMD. Il y a par ailleurs des frais supplémentaires liés à la scission de la Division du Contrôleur et des services financiers en deux divisions distinctes.
- g) CSD: la hausse du budget 2017 est le fait des dépenses de fonctionnement des nouveaux bureaux de pays, de la création d'un poste supplémentaire pour la gestion de l'Unité d'appui sur le terrain, des dépenses hors personnel additionnelles de la Division des ressources humaines (HRD) et de l'Unité, et des coûts récurrents de maintenance liés aux projets d'investissement dans le domaine informatique, désormais achevés. Ces dépenses ont été partiellement compensées par des économies réalisées dans la Division des services administratifs et par l'adoption de la nouvelle hypothèse de taux de change.
- h) Centre de coûts de l'organisation: les coûts figurant sous cette rubrique sont répartis entre les coûts institutionnels, gérés au niveau central, imputables (par exemple les dépenses de recrutement et d'affectation, l'amortissement du SPD et le coût du dispositif de récompense et de reconnaissance) et les coûts gérés au niveau central mais non imputables (autres charges d'amortissement, congés de maternité, assurance maladie après la cessation de service, frais d'audit externe, etc.).
- L'augmentation des coûts institutionnels imputables est principalement due à des dépenses de fonctionnement et à l'amortissement associé à l'achèvement du projet d'investissement relatif au remplacement du SPD, compensés par une réduction des dépenses de recrutement et de délocalisation, et par une baisse des coûts associés au dispositif de récompense et de reconnaissance du personnel.
 - La légère augmentation des coûts institutionnels non imputables est due aux dépenses supplémentaires en termes de coûts d'amortissement et de dépenses de fonctionnement en rapport avec l'ENI-E, ainsi qu'à une augmentation des coûts ordinaires d'amortissement.
 - La provision pour hausse des traitements du personnel du cadre organique, qui avait été mise en réserve dans le budget 2016, a été supprimée de la proposition de budget pour 2017.

Budget proposé pour 2017 par grande catégorie de dépenses

72. Le tableau 6 ventile le budget proposé en 2017 par grande catégorie de dépenses, et l'annexe IV le ventile par catégorie de dépenses détaillée et par département. Le budget final ventilé par catégorie de dépenses diffère légèrement de celui indiqué dans l'aperçu général en raison de l'amélioration des estimations. Il tient compte du coût des nouvelles initiatives en rapport avec FIDA10 et le PMT (qui n'étaient pas prises en compte dans l'aperçu), et de l'incidence des ajustements des prix détaillés et de l'inflation, compensés par le changement d'hypothèse de taux de change et la suppression de la provision pour hausse des traitements du personnel du cadre organique (679 000 USD).

Tableau 6

Ventilation du budget par grande catégorie de dépenses, 2016 et 2017

(en millions d'USD)

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Montant approuvé 2016</i>	<i>Montant proposé 2017</i>	<i>Variation totale</i>	<i>Variation (pourcentage)</i>
Personnel	85,91	86,30	0,39	0,5
Consultants	23,50	24,80	1,30	5,5
Frais de mission	9,84	10,24	0,40	4,1
Dépenses TIC hors personnel	5,16	5,22	0,06	1,2
Autres dépenses	22,30	22,86	0,56	2,5
Total	146,71	149,42	2,71	1,8

73. L'augmentation des dépenses de personnel (qui passent ainsi de 85,91 millions d'USD en 2016 à 86,3 millions d'USD en 2017) est due principalement à des augmentations résultant de la création de nouveaux postes consécutive au PSP et à l'ajustement obligatoire lié à l'augmentation d'échelon à l'intérieur d'un grade. Cette augmentation est presque totalement compensée par l'effet de la modification du taux de change sur les salaires et par une moindre allocation destinée au recrutement et aux frais de délocalisation.
74. Les dépenses afférentes aux consultants en 2017 sont plus élevées qu'en 2016, pour les raisons suivantes: des affectations supplémentaires prévues au titre des initiatives en rapport avec FIDA10 et le PMT; des dépenses liées à une supervision renforcée pour les projets à risques; des augmentations de prix (fondées sur les données fournies par HRD); des charges récurrentes au titre du soutien externalisé relatives à l'achèvement des projets relatifs à l'ENI-E, au SPD et aux projets d'investissement ordinaires – avec une compensation partielle obtenue par la réduction des années de consultants rendue possible par la création de nouveaux postes.
75. La légère augmentation des frais de mission en 2017 est due au renforcement de la supervision des projets à problème et à l'augmentation des prix des billets d'avion et des hôtels, comme indiqué à l'annexe XI.
76. Les dépenses hors personnel destinées aux technologies de l'information et des communications (TIC) augmentent légèrement, en partie sous l'effet de la hausse des charges récurrentes liées à l'achèvement des projets relatifs à l'ENI-E et aux dépenses d'investissement, contrebalancées par l'effet des taux de change sur les dépenses de TIC libellées en euros.
77. L'augmentation des autres dépenses s'explique principalement par l'augmentation de la dotation aux amortissements en relation avec l'achèvement des projets d'investissement en rapport avec l'ENI-E et le SPD, les charges récurrentes liées aux nouveaux bureaux de pays, compensée par le taux de change pour la

composante des autres dépenses libellée en euros et la suppression de la provision pour hausse des traitements du personnel du cadre organique.

Des groupes aux piliers

78. Le FIDA s'efforce d'améliorer en permanence son approche en termes de planification et de budgétisation à l'échelle institutionnelle et de rester à la pointe dans ce domaine, afin de concentrer efficacement ses ressources sur la réalisation de ses objectifs stratégiques. 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. Avec les objectifs stratégiques à long terme énoncés dans le Cadre stratégique et les nouvelles priorités définies pour la période triennale couverte par le PMT, les produits nécessaires pour atteindre ces objectifs sont déterminés chaque année. Le niveau et la portée des produits peuvent varier d'une année sur l'autre, en fonction des priorités émergentes et en réponse à l'évolution des opportunités et des défis à relever. Les produits sont alors mis en correspondance avec les piliers de résultats. Des ressources adéquates, tant en termes de personnel que hors personnel, sont alors affectées à la réalisation des produits à fournir au sein de chaque pilier.
79. Cette amélioration permet au FIDA de se concentrer davantage sur les résultats et d'établir un lien direct entre le budget et les produits à fournir. Cela implique que ce sont les effets et les produits qui déterminent le processus budgétaire, et non les affectations budgétaires qui déterminent le processus de planification. 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. Pour 2017, des produits détaillés et les coûts standard correspondants sont en cours d'élaboration, et ils seront ensuite associés au pilier adéquat. Actuellement, plusieurs grandes catégories de produits ont été définies. Le tableau 7 présente les résultats d'un premier essai de répartition, à partir des informations disponibles, du budget 2017 dans ces grandes catégories de produits.

Tableau 7

Ventilation indicative du budget ordinaire par grande catégorie de produits, 2017 (en millions d'USD)

<i>Grande catégorie de produits</i>	<i>Effectifs proposés 2017</i>	<i>Ressources hors personnel proposées</i>		<i>Budget 2017 proposé</i>
		<i>2017</i>	<i>2017</i>	
1 Programmes de pays (bureaux de pays, COSOP)	12,95	9,25		22,20
2 Conception	13,27	11,13		24,40
3 Supervision	16,56	16,30		32,86
4 Concertation de haut niveau sur les politiques et produits axés sur les savoirs	7,78	2,31		10,09
5 Mobilisation des ressources	3,20	0,45		3,65
6 Finance	5,41	0,60		6,01
7 Ressources humaines	6,52	1,91		8,43
8 Risque et gouvernance	5,19	1,00		6,19
9 Administration, installations et informatique	8,66	11,38		20,04
10 Organes directeurs	5,46	2,32		7,78
11 Coûts institutionnels	1,30	6,47		7,77
Total	86,30	63,12		149,42

80. Ensuite, ces catégories de produits seront ventilées à nouveau pour obtenir des produits plus détaillés dans la mesure du possible, et des coûts standard correspondants pourront être déterminés. Dans le courant de l'année 2017, ces produits, ainsi que les affectations de ressources correspondantes, seront placés

dans le pilier adéquat afin d'obtenir une représentation plus précise des affectations de ressources par pilier chaque année.

81. Étant donné qu'il s'agit d'une année de transition, une comparaison du budget approuvé pour 2016 et de la prévision pour 2016 par groupe de résultats est présentée à l'annexe III, par souci de continuité.

G. Budget brut proposé pour 2017

82. Le FIDA exécute et gère pour le compte de tiers un certain nombre d'opérations qui, bien qu'elles soient externes, sont complémentaires à son programme de prêts et dons. Ces opérations sont financées par des fonds supplémentaires. La participation à ces activités de partenariat entraîne pour le FIDA des frais supplémentaires de conception, d'exécution, de supervision et d'administration. Ces coûts sont généralement couverts par les commissions de gestion prévues dans l'accord relatif aux fonds supplémentaires.
83. Le budget brut comprend le budget ordinaire net ainsi que toutes les ressources nécessaires pour gérer et prendre en charge le travail additionnel spécifique occasionné par les fonds supplémentaires. Le travail accompli pour exécuter le programme de prêts et dons de base du FIDA et les activités s'y rattachant continuera d'être financé par le budget ordinaire net. La distinction entre budgets brut et net garantit que les fluctuations de la charge de travail au titre des fonds supplémentaires n'auront pas d'incidence sur le budget ordinaire d'une année sur l'autre. Seules les dépenses supplémentaires visant à soutenir les activités financées par des fonds supplémentaires au titre de l'ASAP, de l'Union européenne (y compris le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale [CGIAR]) et du Fonds fiduciaire espagnol sont comprises dans le budget brut.
84. Pour 2017, le coût de la prise en charge des activités relevant des fonds supplémentaires s'élève à 5,2 millions d'USD en sus du budget ordinaire net de 149,42 millions d'USD. Par rapport au montant de 4,6 millions d'USD estimé pour 2016, ce coût en hausse est principalement dû à la création de nouveaux postes sur contrats coïncidents (5,25 ETP) pour répondre à de nouvelles demandes et au coût induit par la supervision d'un portefeuille ASAP en progression, avec une compensation partielle obtenue par des réductions des dépenses hors personnel.
85. En conséquence, le budget brut proposé pour 2017 s'élève à 154,62 millions d'USD, au lieu de 151,31 millions d'USD pour 2016. Ce montant peut être intégralement recouvert sur la partie annuelle pouvant être allouée des commissions de gestion de l'ASAP, du Fonds fiduciaire espagnol, de l'Union européenne et de la Commission européenne, et du CGIAR. L'aval du Conseil d'administration n'est sollicité que pour le projet de budget ordinaire net, d'un montant de 149,42 millions d'USD. Le tableau 8 présente un résumé des budgets ordinaires brut et net.

Tableau 8

Montant indicatif brut et net du budget ordinaire pour l'exercice 2017

(en millions d'USD)

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
Budget brut	151,31	154,62
Coût des activités financées par des fonds supplémentaires	(4,60)	(5,20)
Budget net	146,71	149,42

H. Ratio d'efficacité

86. Sur la base d'un programme de prêts et dons de 1,575 milliard d'USD (comprenant d'autres fonds gérés par le FIDA) et du budget brut proposé de 154,62 millions d'USD, le ratio d'efficacité administrative (ratio d'efficacité 1) pour 2017 devrait être de 9,8%, ce qui représente une nette amélioration par rapport à la moyenne de FIDA9, qui était de 12,9%. Si l'on inclut le cofinancement, le ratio d'efficacité

prévu (ratio d'efficacité 2), sur la base du total du programme de travail, est de 4,7% alors que sa moyenne, pour la période de FIDA9, a été de 6,1%. Le ratio d'efficacité moyen pour la période de FIDA10 devrait rester le même que pour FIDA9, soit 12,9%. La hausse attendue du budget total sur la période triennale devrait être compensée par l'augmentation du programme total de prêts et dons (qui comprend les autres fonds gérés par le FIDA), compte tenu du niveau de prêt dont l'objectif a été revu à la hausse, qui s'établit à au moins 3,2 milliards d'USD.

87. Un troisième ratio d'efficacité a été proposé l'année dernière pour mesurer le montant du portefeuille géré par dollar de dépense budgétaire. La valeur monétaire du portefeuille en cours a augmenté, passant de 5,7 milliards d'USD en septembre 2013 à 6,8 milliards d'USD en septembre 2016, soit une augmentation de 19%, tandis que les dépenses totales sont passées de 143,9 millions d'USD en 2013 à 147,2 millions d'USD prévus pour 2016, soit une augmentation de seulement 2%. Par conséquent, le montant du portefeuille géré est passé de 40 USD à 46 USD pour chaque dollar des États-Unis dépensé, comme le montre le tableau 9.

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

	Montant effectif 2013	Montant effectif 2014	Montant effectif 2015	Période de FIDA9	Prévision 2016	Prévu pour 2017
Programme de travail						
Programme de prêts et dons	913	760	1 425	3 098	912	1 500
Autres fonds gérés par le FIDA	112	114	67	293	75	75
Sous-total	1 025	874	1 492	3 391	987	1 575
Cofinancement^a	947	881	1 920	3 748	1 009	1 725
Total programme de travail	1 972	1 755	3 412	7 139	1 996	3 300
Valeur du portefeuille en cours d'exécution	5 700	6 000	6 860	s.o.	6 800	s.o.
Total des coûts						
Budget ordinaire	139,1	142,2	141,6	422,9	142,6	149,4
Coût de l'appui aux activités financées par des fonds supplémentaires	4,8	4,7	4,7	14,2	4,6	5,2
Total des coûts	143,9	146,9	146,3	437,1	147,2	154,6
Ratio d'efficacité 1: Total des coûts par rapport au programme de prêts et dons, y compris les autres fonds gérés par le FIDA ^b	14,0%	16,8%	9,8%	12,9%	14,9%	9,8%
Ratio d'efficacité 2: Total des coûts par rapport au programme de travail	7,3%	8,4%	4,3%	6,1%	7,3%	4,7%
Ratio d'efficacité 3: Portefeuille par rapport au total des coûts	40 USD	41 USD	47 USD	s.o.	46 USD	s.o.

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

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

VI. Budget d'investissement pour 2017

Budget d'investissement demandé pour 2017

88. 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, cette année, comprendra le remplacement des véhicules des bureaux de pays); et ii) un budget servant à financer les grands projets informatiques (s'il y a lieu) ou d'autres projets d'investissement, sous réserve des capacités disponibles pour entreprendre des projets supplémentaires.

89. Pour 2017, le budget d'investissement proposé est de 2,4 millions d'USD, soit le même niveau que ces deux dernières années. Comme détaillé dans le tableau 10, le montant total comprend les éléments suivants: i) 974 000 USD pour les budgets d'investissement annuels; ii) 745 000 USD pour les initiatives relatives aux TIC, comme approuvé par le Comité sur la gouvernance des technologies de l'information; iii) 286 000 USD pour les initiatives de réforme des ressources humaines; iv) 150 000 USD pour un outil de dépréciation répondant à la Norme internationale d'information financière 9 (IFRS 9), conformément aux obligations de conformité; et v) 250 000 USD destinés à l'amélioration de systèmes existants de gestion et d'archivage de documents.
90. Sur la base des normes comptables actuelles appliquées par le FIDA, l'amortissement est appliqué de manière linéaire sur la durée de vie économique utile estimée (quatre ans pour le matériel informatique et jusqu'à un maximum de dix ans pour les coûts de développement de logiciels, y compris les coûts de remplacement du SPD). Sur cette base, les coûts supplémentaires d'amortissement imputables aux projets de dépenses d'investissement mis en service en 2016 et 2017 seront d'environ 738 000 USD en 2017. Cette affectation plus importante est due à l'achèvement d'un grand nombre de composantes de projets d'investissement en 2016, y compris ceux en rapport avec le SPD et l'ENI-E. L'amortissement du budget d'investissement de 2017 ne débutera probablement qu'en 2018.

Tableau 10

Budget d'investissement demandé pour 2017

(en milliers d'USD)

	<i>Budget proposé pour 2017</i>
Budget d'investissement annuel	
Remplacement régulier du matériel informatique	520
Achat/remplacement de véhicules pour les bureaux de pays	454
Sous-total	974
Autres budgets d'investissement	
Initiatives concernant les TIC	375
Investissements périodiques dans les infrastructures informatiques	370
Initiatives de réforme des ressources humaines	286
Exigence de conformité avec la norme IFRS 9	150
Amélioration des systèmes de gestion et d'archivage des documents	250
Sous-total	1 431
Total	2 405

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

91. Conformément à la résolution 181/XXXVII du Conseil des gouverneurs, il est demandé au Conseil d'administration d'approuver l'allocation de crédits à la dépense extraordinaire en rapport avec FIDA11. Les dépenses relatives à cette reconstitution démarreront en janvier 2017 et devraient s'achever d'ici mi-2018, sauf en ce qui concerne l'examen à mi-parcours.
92. L'estimation a été révisée et elle est désormais inférieure au montant indiqué dans l'aperçu général. L'estimation finale, qui inclut le coût de la présidence externe de la reconstitution des ressources, est indiquée dans le tableau 11. Un montant effectif de 1,05 million d'USD a été dépensé au titre de FIDA10, et un budget de 1,04 million d'USD est proposé pour FIDA11. La légère baisse tient compte du taux de change appliqué aux dépenses libellées en euros, contrebalancée par une faible augmentation des frais de consultants.

Tableau 11
Allocation de crédits à la dépense extraordinaire: estimation
(en millions d'USD)

<i>Description</i>	<i>FIDA10 – montants effectifs</i>	<i>FIDA11 – montants proposés</i>
Dépenses linguistiques, traduction et conférences	0,51	0,45
Dépenses de personnel	0,13	0,13
Coûts administratifs	0,07	0,09
Frais de 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	1,04

Deuxième partie – 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

93. Le présent document contient le programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2017 ainsi que le plan indicatif pour 2018-2019 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE). Il a été préparé en consultation avec la direction du Fonds, à la lumière des priorités établies en 2015 par les organes directeurs du FIDA et sur la base des observations formulées par le Comité de l'évaluation, le Comité d'audit et le Conseil d'administration en septembre 2016, lors de leurs sessions respectives. La version finale du document présentée ici tient également compte des observations formulées par le Comité de l'évaluation en octobre 2016.
94. Conformément à l'usage, le Comité d'audit réexaminera le projet de budget en novembre 2016, en même temps que le budget administratif du FIDA pour 2017. Enfin, sur recommandation du Conseil d'administration en décembre 2016, le budget sera présenté au Conseil des gouverneurs pour approbation en 2017.
95. Contexte. Le FIDA prévoit d'accorder 3,2 milliards d'USD de prêts et dons durant la période couverte par la dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10 – 2016-2018). Un certain nombre de priorités opérationnelles ont été fixées pour FIDA10 en vue d'atteindre l'objectif général du FIDA, à savoir la 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 afin de renforcer l'efficacité du FIDA en matière de développement ainsi que son efficacité institutionnelle.
96. Ces plans et priorités définissent le contexte dans lequel s'inscrit le programme de travail de l'évaluation indépendante du FIDA. Le programme de travail et budget axé sur les résultats d'IOE a été élaboré en appliquant la grille d'aide à la sélection d'IOE, après un examen attentif des priorités fixées pour FIDA10³ 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 constitue le cadre plus général des activités d'IOE pour les deux prochaines années (voir l'encadré 1).

Encadré 1

Énoncé de la mission et de la 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.

³ Le rapport final relatif à la Consultation sur la dixième reconstitution des ressources du FIDA est disponible à l'adresse <https://webapps.ifad.org/members/gc/38/docs/french/GC-38-L-4-Rev-1.pdf>.

97. 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 termes d'obligation redditionnelle et d'apprentissage. Depuis janvier 2016, IOE applique à tous les types d'évaluations la méthodologie décrite dans la deuxième édition du Manuel de l'évaluation.
98. 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 de programme de pays (ESPP), les évaluations de projet, y compris les évaluations de l'impact, et les rapports de synthèse d'évaluations. Le 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 buts et objectifs du FIDA en se complétant et en se renforçant mutuellement.
99. Le programme de travail et budget axé sur les résultats d'IOE est établi sur la base d'une évaluation critique des besoins et non du seul budget actuel⁴. Il illustre l'articulation entre le programme de travail et les dépenses, et précise la répartition des coûts inscrits au budget, en particulier des dépenses hors personnel comme les coûts afférents aux consultants. De plus, le présent document fournit des précisions sur les dépenses effectuées en 2015, l'utilisation du budget jusqu'à la mi-octobre 2016 et les estimations actuelles relatives à son utilisation à la fin de 2016.
100. Eu égard au processus d'élaboration, le budget d'IOE et le budget administratif du FIDA sont élaborés séparément⁵, conformément aux prescriptions de la Politique de l'évaluation au FIDA⁶. Le budget proposé reprend toutefois les principes et paramètres de budgétisation (notamment le taux de change, les coûts standard des postes du personnel et le taux d'inflation) utilisés par la direction du FIDA pour préparer son propre budget administratif pour 2017.
101. Le présent document est structuré en cinq sections. La section I correspond à l'introduction. 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 2016 jusqu'à la mi-octobre 2016 et l'utilisation prévue pour l'ensemble de l'année; et l'utilisation des 3% de crédits reportés du budget d'IOE 2015. La section III présente une brève description des objectifs stratégiques d'IOE, tandis que la section IV porte sur les activités d'évaluation proposées pour 2017. Enfin, la section V expose les grandes lignes du projet de budget initial et les besoins en 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.

⁴ Voir le procès-verbal de la cent septième session du Conseil d'administration (document EB/107/Rev.1, paragraphe 29).

⁵ 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'un de l'autre."

⁶ La Politique révisée de l'évaluation au FIDA est disponible à l'adresse <https://webapps.ifad.org/members/eb/102/docs/french/EB-2011-102-R-7-Rev-3.pdf>.

II. Point sur la situation actuelle

A. Faits marquants de l'année 2016

102. 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 2016 et au Conseil d'administration en avril 2016. Ses conclusions et recommandations devraient fournir des éléments utiles à l'élaboration du document de conception révisé du SAFP, qui sera présenté par la direction au Conseil d'administration en décembre 2016.

Finalisation de l'ENI formative sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation. Le document d'orientation concernant l'ENI⁸ a été présenté au Comité de l'évaluation en mars 2016 et reprenait les observations formulées par les membres du Comité. Le projet de rapport d'évaluation a été communiqué à la direction du FIDA, puis examiné à la quatre-vingt-quinzième session du Comité de l'évaluation en novembre, et il sera présenté 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.

Mise en application 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. Dans le présent programme de travail et budget axé sur les résultats d'IOE, il est fait référence à la terminologie adoptée dans le nouveau manuel: les évaluations de la performance des projets (EvPP) sont désormais appelées, en anglais, "project performance evaluations" au lieu de "project performance assessments", et les évaluations de programme de pays (EPP) sont maintenant nommées "évaluations de stratégie et de programme de pays" (ESPP).

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) ont été tous deux présentés aux sessions de septembre 2016 du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration. Cette année, le thème d'apprentissage du RARI était 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 du rapport 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 La première édition du Manuel de l'évaluation a été élaborée en 2008 et publiée en 2009. Les deux éditions du Manuel de l'évaluation sont disponibles à l'adresse suivante: www.ifad.org/evaluation/policy_and_methodology/overview (en anglais).

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, et deux autres rapports de synthèse d'évaluations, l'un sur l'accès des petits exploitants aux marchés, et l'autre sur la gestion de l'environnement et des ressources naturelles ont été présentés au Comité en octobre 2016. Comme convenu avec le Conseil d'administration, trois autres rapports de synthèse d'évaluations 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 au Comité de l'évaluation des EPP pour le Brésil, l'Éthiopie, l'Inde, le Nigéria et la Turquie. L'ESPP relative à l'Inde a été présentée au Comité à sa quatre-vingt-quatorzième session, le 13 octobre. Conformément au plan de travail d'IOE, l'atelier national-table ronde sur l'ESPP relative à la République démocratique du Congo s'est tenu le 18 octobre, et l'atelier national-table ronde sur l'ESPP relative aux Philippines sera organisé fin novembre.

Conclusion, par IOE, de sa troisième évaluation de l'impact, qui portait sur le Mozambique. Les résultats de l'évaluation ont été présentés au Comité de l'évaluation en octobre. IOE a entrepris sa quatrième évaluation de l'impact, qui concerne le Projet d'appui à l'agriculture en Géorgie.

Évaluation conjointe IED-IOE en République démocratique populaire lao. Le Département de l'évaluation indépendante (IED) de la Banque asiatique de développement et IOE conduisent actuellement une évaluation conjointe de la performance du Projet de promotion de moyens de subsistance durables dans la région Nord par le développement de l'élevage mis en œuvre en République démocratique populaire lao. Le document d'orientation y relatif est en cours d'élaboration.

103. Établissement de rapports. Les cartes de pointage équilibrées, outil utilisé par de nombreuses organisations à but non lucratif, ont été mises au point par IOE afin d'optimiser, tout au long de l'année, le suivi-évaluation de l'exécution de son plan de travail et budget ainsi que l'établissement des rapports y afférents. Elles constituent un outil de gestion précieux qui permet d'apporter les ajustements nécessaires au programme de travail de manière à ce que les objectifs stratégiques globaux d'IOE soient atteints dans les délais fixés. C'est sur la base de ces cartes de pointage qu'IOE a élaboré son Cadre de mesure des résultats pour 2016-2018 (voir l'annexe XII) et le cadre de suivi et de compte rendu correspondant, y compris les indicateurs clés de performance (voir l'annexe XIII).
104. On trouvera au tableau 1 de l'annexe XIII le récapitulatif de l'état d'avancement des activités d'évaluation prévues pour 2016. Le présent document inclut en outre un résumé des progrès accomplis jusqu'à la mi-octobre 2016 sur la voie de la réalisation des objectifs pour chaque indicateur clé de performance figurant dans le Cadre de mesure des résultats pour 2016-2018 (voir le tableau 2 de l'annexe XIII). Ces données montrent que la réalisation de la plupart des activités est en bonne voie.

B. Utilisation du budget 2015

105. Le tableau 1 présente des informations sur l'utilisation du budget d'IOE en 2015, du mois de janvier jusqu'à la mi-octobre 2016 ainsi que sur l'utilisation prévue en fin d'exercice.

Tableau 1
Utilisation du budget d'IOE – montants effectifs pour 2015 et prévisionnels pour 2016 (en dollars des États-Unis)
(en USD)

<i>Travaux d'évaluation</i>	<i>Budget 2015 approuvé</i>	<i>Budget 2015 utilisé</i>	<i>Budget 2016 approuvé</i>	<i>Montants engagés à la mi-octobre 2016*</i>	<i>Utilisation prévue en fin d'exercice 2016</i>
Frais de voyage du personnel	355 000	432 277	376 000	327 514	376 000
Rémunération des consultants	1 485 000	1 638 956	1 495 000	1 367 926	1 495 000
Frais de voyage et indemnités des consultants	410 000	445 724	440 000	295 940	440 000
Activités d'apprentissage dans les pays à l'occasion des EPP/ESPP	40 000	1 864	45 000	28 718	45 000
Diffusion des résultats des évaluations, formation du personnel et autres coûts	165 892	249 700	185 520	61 443	185 520
Dépenses hors personnel	2 455 892	2 768 521	2 541 520	2 081 541	2 541 520
Dépenses de personnel	3 614 041	3 199 558	3 127 899	2 890 540	3 003 172
Total	6 069 933	5 968 079	5 669 419	4 972 081	5 544 692
Utilisation (%)		98,3%		87,7%	97,8%

* Sur la base des dépenses de personnel engagées, corrigées des variations de change jusqu'à mi-octobre 2016.

106. 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 en relation avec les 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.
107. En 2016, pour un budget approuvé de 5,67 millions d'USD, le montant utilisé (en termes de crédits engagés) est de 4,97 millions d'USD à la mi-octobre 2016, soit 87,7%. Le taux d'utilisation à cette date s'explique par l'engagement des dépenses de personnel pour la totalité de l'exercice, à l'exception de deux postes du cadre organique pourvus durant le premier trimestre de 2016 et du poste de Directeur adjoint qui n'a été pourvu qu'en septembre 2016.
108. 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, soit 97,8% du budget approuvé. La baisse prévue de l'utilisation des crédits affectés aux dépenses de personnel résulte en partie des vacances de poste précitées.

C. Utilisation des crédits reportés de l'exercice 2015

109. 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.
110. 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) ENI portant sur l'architecture financière du FIDA. Une partie du montant correspondant aux 3% de crédits reportés est utilisée pour préparer le document d'orientation relatif à l'ENI sur l'architecture financière du FIDA, qui sera conduite en 2017. Cela permettra de garantir que l'évaluation est bien engagée durant le premier trimestre de 2017, de manière à pouvoir disposer en temps utile des conclusions préliminaires qui seront mises à profit lors des consultations sur la reconstitution, ainsi que l'a souhaité le Conseil d'administration.

III. Objectifs stratégiques d'IOE

111. Comme convenu avec le Conseil d'administration en décembre 2013, les objectifs stratégiques d'IOE sont désormais alignés sur les périodes de reconstitution des ressources du FIDA, afin de garantir 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) OS 1: générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation redditionnelle; et
 - ii) OS 2: encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et une culture d'amélioration des résultats pour une efficacité accrue en matière de développement.
112. Ces deux objectifs doivent permettre à IOE d'atteindre le but primordial assigné à la fonction d'évaluation indépendante: promouvoir l'obligation redditionnelle et l'apprentissage par le biais d'évaluations indépendantes, crédibles et utiles des activités du FIDA.

IV. Programme de travail 2017

113. On trouvera au tableau 1 de l'annexe XIV la liste des activités d'évaluation proposées pour 2017 et au 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.
114. La sélection des évaluations indépendantes et leur classement par ordre de priorité sont facilités par le recours à la grille d'aide à la sélection qui figure à l'annexe XVII. Cette grille renforce également la transparence dans l'établissement du programme de travail au niveau de la division. Les paragraphes ci-après présentent un aperçu général des principales activités d'évaluation d'IOE pour 2017.
115. 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. Conformément à la requête formulée par le Conseil, IOE fera toutefois en sorte que les conclusions préliminaires de cette ENI soient communiquées en temps utile de manière à être mises à profit lors des consultations sur la reconstitution. 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.
116. 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 additionnelles en faveur de la réduction de la pauvreté rurale.
117. L'ENI sur l'architecture financière du FIDA constituera 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 (voir tableau 2 à l'annexe XIV).
118. 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 ses stratégies de pays, une fois achevée les ESPP. En 2017, IOE achèvera les ESPP entamées en 2016 en Égypte et au Mozambique. IOE prévoit en outre d'entreprendre cinq nouvelles ESPP – une dans chacune des cinq divisions régionales du FIDA. Les ESPP de 2017 concerneront 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 responsabilisation et l'apprentissage du FIDA en élargissant le champ couvert par les opérations du FIDA soumises à une évaluation.

119. Mettant à profit son expérience¹⁰ en matière d'évaluation de l'impact, IOE lancera, l'année prochaine, une autre évaluation de l'impact portant sur un projet qui sera déterminé sur la base de la grille d'aide à la sélection. Il importe de distinguer les évaluations de l'impact conduites par IOE de celles entreprises par la direction au cours des périodes couvertes par FIDA9 et FIDA10. En effet, les évaluations de l'impact menées par IOE ont pour but principal de mettre à l'essai des méthodes et processus innovants pour une évaluation plus rigoureuse des résultats des opérations du FIDA. Elles permettent également 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.
120. Par ailleurs, IOE élaborera deux rapports de synthèse d'évaluations en 2017. En grande partie fondés sur des données d'évaluation existantes, ces rapports permettront 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).
121. Le rapport de synthèse d'évaluations sur la pêche et l'aquaculture a été demandé par le Comité de l'évaluation. Il convient toutefois 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.
122. 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.
123. Conformément à une pratique reconnue, IOE entend valider tous les rapports d'achèvement de projet (RAP) et mener 10 EvPP par an¹¹. Le nombre d'EvPP réalisées a été porté de huit à dix par an afin de disposer d'un plus gros volume de données issues de l'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.
124. 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.

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

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

125. Comme le prévoit la Politique de l'évaluation au FIDA, IOE préparera l'édition 2017 du RARI, son rapport annuel phare. Comme les années précédentes, le RARI comprendra une analyse détaillée et un chapitre consacré à un grand thème d'apprentissage. IOE a proposé, en consultation avec la direction du FIDA, que le thème d'apprentissage pour 2017 qui sera présenté au Conseil d'administration soit le suivant: gestion financière et responsabilités fiduciaires.
126. IOE apportera un soutien à certains pays bénéficiaires dans le cadre des activités de développement de la capacité d'évaluation (DCE). Le FIDA envisage de conduire cette initiative avec les Centres de formation à l'évaluation et aux résultats (CLEAR), le but étant de renforcer les capacités du personnel au niveau des projets et d'autres dans le pays et d'affiner les systèmes et instruments de collecte de données. Les activités de DCE menées par IOE viendront compléter ces efforts en privilégiant le DCE au niveau institutionnel, appuyant ainsi les institutions par le biais du renforcement des capacités d'évaluation des politiques et programmes publics de lutte contre la pauvreté rurale.
127. Une attention accrue sera accordée au renforcement des partenariats avec les autres organismes ayant leur siège à Rome (OSR), en particulier pour la conduite d'évaluations conjointes. À cet effet, le directeur d'IOE a noué le dialogue avec les directeurs des bureaux de l'évaluation des autres OSR afin d'envisager des possibilités de collaboration dans les pays où IOE conduira des évaluations en 2017.
128. Une plus grande attention sera portée au partage des savoirs sur les pratiques d'évaluation innovantes. IOE envisage notamment d'organiser une conférence sur l'utilisation des technologies de l'information dans la conduite des évaluations, de manière à pouvoir partager les expériences et à apprendre comment d'autres organisations et praticiens mettent à profit les avancées technologiques pour améliorer la conception, la réalisation et la qualité des évaluations.
129. Enfin, le directeur d'IOE a été élu président du Groupe de coopération pour l'évaluation (ECG) des banques multilatérales de développement, et vice-président du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) chargé de l'objectif stratégique 2 ("Utilisation des évaluations"). Ces fonctions seront pour le FIDA l'occasion de mettre en évidence, auprès de ses partenaires, le rôle de premier plan qu'il joue dans le domaine de la coopération internationale au développement, en particulier les travaux importants que mène IOE pour améliorer l'efficacité de l'organisation en matière de développement.
130. IOE soumettra toutes les ENI, le RARI et certaines ESPP au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration. Il communiquera les évaluations de l'impact et les rapports de synthèse d'évaluations au Comité de l'évaluation et, sur 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. IOE veillera en outre à communiquer aux principaux acteurs concernés, rapidement et de manière adaptée, les résultats et les enseignements tirés. Le tableau 2 résume les activités d'évaluation prévues par IOE en 2017.

Tableau 2
Activités d'évaluation prévues par IOE pour 2017

<i>Objectifs stratégiques (OS)</i>	<i>Résultats de gestion de la division (DMR)</i>	<i>Produits</i>
OS 1: générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation redditionnelle	DMR 1: amélioration des politiques et processus institutionnels grâce aux évaluations indépendantes	ENI portant sur l'architecture financière du FIDA 15 ^e RARI et thème d'apprentissage sur la gestion financière et les responsabilités fiduciaires 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 DMR 3: traitement des problèmes systémiques et des lacunes dans les savoirs au FIDA	ESPP: Angola, Cambodge, Cameroun, Géorgie et Pérou 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	EvPP Validation de tous les RAP disponibles dans l'année
	DMR 5: mise en œuvre du Manuel de l'évaluation et application pilote des nouveaux produits et méthodes d'évaluation	Évaluation de l'impact d'un projet achevée et une nouvelle démarrée Contribution au débat interne et externe sur les évaluations de l'impact
OS 2: encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et une culture d'amélioration des résultats pour une efficacité accrue en matière de développement	DMR 6: renforcement et développement de la connaissance des enseignements tirés de l'évaluation et de la qualité des produits	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 Les partenariats comprennent l'ECG, le GNUE et les OSR Organisation d'une conférence sur les technologies de l'information appliquées aux évaluations
	DMR 7: développement de la capacité d'évaluation (DCE) dans les pays partenaires	DCE dans le cadre de séminaires et d'ateliers sur la méthodologie et les processus d'évaluation: i) dans le contexte d'évaluations périodiques (par exemple 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
OS 1 et 2*	DMR 8: efficacité de la fonction d'évaluation indépendante et liaison avec les organes directeurs	Préparation du programme de travail et budget d'IOE; participation à toutes les sessions du Comité de l'évaluation, du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs, ainsi qu'à certaines réunions du Comité d'audit; participation aux plateformes internes (Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques [OSC], Comité de gestion des opérations [OMC], 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

131. Les besoins en personnel d'IOE sont définis sur la base d'un exercice annuel détaillé de planification stratégique pour le personnel. Comme il est prévu dans l'aperçu, en 2017, IOE aura besoin d'intégrer un poste supplémentaire de fonctionnaire principal chargé de l'évaluation (P4). La justification de ce nouveau recrutement est présentée ci-après.
132. De mai 2014 à mai 2016, IOE a bénéficié du détachement, sans coût supplémentaire, d'un cadre P5 de la Direction du développement et de la coopération de la Confédération suisse (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 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.
133. 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.
134. 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. La modification du niveau des effectifs pour 2017 est présentée à l'annexe XV.

B. Projet de budget

135. 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 3 à 6 indiquent le budget approuvé pour 2016 et le projet de budget pour 2017, ce qui facilite la comparaison entre les deux exercices. Le tableau 7 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.
136. Hypothèses. Comme par le passé, les paramètres servant à l'élaboration du projet de budget 2016 sont identiques à ceux utilisés par la direction pour l'élaboration du budget administratif du FIDA pour la même année. Les hypothèses retenues pour la version finale de ce projet de budget sont les suivantes: i) en 2017, pas d'augmentation des salaires du personnel du cadre organique et des services généraux et, par conséquent, utilisation des mêmes coûts standard corrigés des variations de change euro/dollar qu'en 2016; ii) absorption, dans les limites du possible, du taux d'inflation; et iii) application d'un taux de change de 1 USD = 0,897 EUR.

137. En ce qui concerne ce dernier, la baisse de l'euro par rapport au dollar des États-Unis – de 1 USD = 0,877 EUR à 1 USD = 0,897 EUR – s'est traduit par une légère diminution des coûts en personnel.
138. D'ici à la fin de l'année, IOE restera en contact avec le Bureau du budget et du développement organisationnel de manière à s'assurer que la division continue d'utiliser les paramètres budgétaires que la direction a adoptés pour préparer son budget administratif pour l'année à venir. 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 2016.
139. Budget par catégorie d'activités. Comme on peut le voir au tableau 3, 18,7% des dépenses hors personnel (465 000 USD sur un total de 2 490 000 USD) concernent les évaluations de niveau supérieur (par exemple, 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 3
Budget proposé pour 2017 (par catégorie d'activités)*

Catégorie d'activités	Budget approuvé pour 2016 (en USD)	Nombre en valeur		Budget proposé pour 2017 (en USD)	Nombre en valeur	
		absolue pour 2016	Niveau de ressources requis en 2016		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 de l'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			3 235 056		
Total	5 669 419			5 725 917		

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

* 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 3.

140. 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 ateliers nationaux de deux des cinq ESPP prévues pour 2017 seront organisés début 2018.
141. 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 OSR et 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.
142. Le tableau 4 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 4
Internalisation des activités d'évaluation

Catégorie d'activités	Avant la publication de la deuxième édition du Manuel de l'évaluation						Après la publication de la deuxième édition du Manuel de l'évaluation					
	Budget approuvé pour 2014	Nombre en valeur absolue pour 2014	Niveau de ressources requis en 2014	Budget approuvé pour 2015	Nombre en valeur absolue pour 2015	Niveau de ressources requis en 2015	Budget approuvé pour 2016	Nombre en valeur absolue pour 2016	Niveau de ressources requis en 2016	Budget proposé pour 2017	Nombre en valeur absolue pour 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		

143. Budget par catégorie de dépenses. Le tableau 5 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 5
Budget proposé pour 2017 (par catégorie de dépenses)
(en USD)

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Budget approuvé pour 2016</i>	<i>Budget proposé pour 2017</i>
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	3 235 056
Total	5 669 419	5 725 917

144. 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.
145. Budget par objectif stratégique. Le tableau 6 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 XVI.
146. L'OS 1 bénéficie d'un montant bien plus élevé que l'autre objectif, puisque 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'OS 2. Elles comprennent des activités relevant de l'OS 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'OS 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 6
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>
OS 1: générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation redditionnelle	4 057 049	71	4 208 638	70
OS 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	1 464 013	25
OS 1 et 2	290 120	5	308 748	5
Total	5 669 419	100	5 725 917	100

147. Budget reflétant la prise en compte de la problématique hommes-femmes. La méthodologie suivie par l'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 de l'impact. Dans d'autres produits de l'évaluation, comme les ENI et les synthèses d'évaluations, une attention spéciale est accordée à ces questions. Le tableau 7 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 7

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 de l'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	165 279	20	33 055
Coordonnateur suppléant pour les questions de parité hommes-femmes	105 552	10	10 555
Ensemble des fonctionnaires chargés de l'évaluation	2 934 225	5	146 711
Sous-total des dépenses de personnel	3 235 056	5,8	190 391
Total	5 725 917	6,3	364 218

148. Projet de budget. Le budget proposé pour 2017 se monte à 5,73 millions d'USD, soit une augmentation nominale de 0,9% par rapport au budget approuvé pour 2016, de 5,67 millions d'USD. La hausse nominale de 0,9% 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 0,6%.
149. Il importe de souligner que le projet de budget d'IOE pour 2017 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 l'IOE, soit 0,9%.¹³ On trouvera au tableau 1 de l'annexe XVI 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 1,5 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.

Troisième partie – Rapport de situation sur l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés pour 2016

I. Introduction

150. L'objectif du présent rapport de situation pour 2016 est:

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

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

151. Depuis la mise en place de l'Initiative PPTTE, des progrès notables ont été accomplis dans l'application des allègements de dette. Près de 92% des pays admis à en bénéficier (35 sur 38) ont franchi le point de décision ainsi que le point d'achèvement, ce qui leur permet de prétendre à une aide au titre de cette initiative. Trois pays – l'Érythrée, la Somalie et le Soudan – sont toujours en amont du point de décision et doivent encore amorcer le processus qui leur permettra de prétendre à un allègement de dette dans le cadre de l'Initiative PPTTE.

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

152. En valeur actuelle nette (VAN), le coût total de la participation du FIDA à toutes les phases de l'Initiative PPTTE¹⁴ est actuellement estimé à 304,5 millions de DTS (équivalant approximativement à 426,0 millions d'USD), ce qui correspond en valeur nominale à un coût de l'ordre de 462,4 millions de DTS (soit environ 647,0 millions d'USD)¹⁵. Ce niveau estimatif pourrait être revu à la hausse si des retards supplémentaires étaient pris par les pays pour parvenir au point de décision et au point d'achèvement, si la situation économique se dégradait ou si les taux d'escompte demeuraient bas. Pour l'année 2016, le coût total des allègements de dette est estimé à 21,0 millions d'USD.

IV. Engagements du FIDA à ce jour

153. À ce jour, le FIDA a consenti les allègements requis à l'ensemble des 35 pays pauvres très endettés qui ont atteint le point de décision. Ces engagements totalisent jusqu'ici 247,15 millions de DTS en VAN (soit approximativement 345,8 millions d'USD), ce qui correspond en valeur nominale à un allègement du service de la dette de 376,4 millions de DTS (soit approximativement 526,6 millions d'USD).

V. Allègements de dette accordés

154. Au 30 septembre 2016, le FIDA a accordé aux 35 pays parvenus au point d'achèvement des allègements de dette d'un montant total de 477,9 millions d'USD.

¹⁴ La participation du FIDA couvre tous les pays admis à bénéficier de l'Initiative PPTTE, y compris ceux qui ne sont pas encore parvenus au point de décision et qui ont confirmé leur participation à l'initiative.

¹⁵ Estimations calculées sur la base des taux de change en vigueur au 30 septembre 2016.

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

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

VI. Financement des allègements de dette

155. Le FIDA finance sa participation à l'Initiative PPTE en mobilisant des contributions extérieures (qui lui sont versées soit directement, soit par l'intermédiaire du Fonds fiduciaire PPTE administré par la Banque mondiale) et ses ressources propres. Les contributions extérieures (versées) se chiffrent à environ 287,1 millions d'USD (57,4%). Les contributions du FIDA sur ses ressources propres représentent un montant d'environ 204,7 millions d'USD (40,9%) pour ce qui est des transferts effectués entre 1998 et 2016. Le solde a été couvert grâce au produit du placement du reliquat du Fonds fiduciaire du FIDA pour l'Initiative PPTE; à la fin de septembre 2016, le solde de ce fonds était de 8,0 millions d'USD.
156. Afin d'atténuer les répercussions des allègements de dette sur les ressources dont dispose le FIDA pour accorder de nouveaux prêts et dons, les États membres ont avalisé l'accession officielle du FIDA au Fonds fiduciaire PPTE administré par la Banque mondiale. Un accord à ce sujet a été conclu lors de la réunion sur l'Initiative PPTE et son financement tenue à Washington le 19 novembre 2006. Les participants ont reconnu que cette décision viendrait alourdir les besoins de financement globaux du Fonds fiduciaire PPTE. Une fois l'accord de don signé, le FIDA a reçu en octobre 2007 le premier transfert provenant du Fonds fiduciaire PPTE (104,1 millions d'USD). D'autres accords de don ont suivi, représentant à ce jour un montant total de 215,6 millions d'USD.
157. Tout en veillant, en priorité, au financement adéquat du Fonds fiduciaire PPTE, la direction continuera aussi à encourager les États membres du FIDA à fournir directement des ressources additionnelles au Fonds pour aider celui-ci à financer sa participation à l'Initiative PPTE.

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

158. En décembre 2015, la direction a présenté au Conseil d'administration les allocations prévues au titre du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) pendant la période couverte par la Dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10) (2016-2018). Le calcul des allocations a concerné au total 102 pays. La Chine et l'Inde ont reçu l'allocation maximale, équivalant à 5% des fonds affectés dans le cadre du SAFP. Sept pays ont reçu l'allocation minimale (les Comores, la Grenade, le Monténégro, la Namibie, les Seychelles, Tonga et l'Uruguay). Les allocations de huit pays ont été plafonnées (l'Afghanistan, la République démocratique du Congo, la République islamique d'Iran, la République populaire démocratique de Corée, la République démocratique populaire lao, la Malaisie, le Népal et le Nigéria) et le sont restées en 2017. Conformément à la méthode appliquée dans le cadre du SAFP, les allocations de 2016 ont été fixées tandis que les allocations pour 2017 et 2018 ont été indiquées à titre indicatif.
159. En accord avec l'engagement pris à la suite de l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) relative au SAFP, à savoir étoffer les rapports présentés au Conseil d'administration sur le processus de gestion du SAFP, le présent rapport de situation porte plus particulièrement sur les enseignements que la direction a retirés des premiers stades de la mise en œuvre de certaines des recommandations de l'ENI.
160. À cet égard, la direction a expérimenté pour la première fois la réaffectation au début du cycle de FIDA10 des ressources allouées non utilisées qui étaient les moins susceptibles de se traduire en opérations, et a employé à cet effet la méthode actuellement en vigueur dans le cadre du SAFP. Bien que la réaffectation des ressources en début de cycle permette une meilleure planification¹⁶, la méthode existante s'est révélée inadaptée étant donné qu'elle a été conçue pour une redistribution en dernière année, quand la plupart des allocations avaient déjà été investies. Le fait de procéder précocement à des réaffectations signifie que les pays qui ont peu de chances de parvenir à absorber leurs allocations sont écartés de la répartition des allocations pendant la deuxième année du cycle. Étant donné que ces pays ne sont pas pris en compte dans les calculs, la répartition globale des notes de pays entre pays change du tout au tout par rapport à l'année précédente. Ce résultat est dû à la nature multiplicative de la formule du SAFP qui détermine les allocations en fonction de ratios de ratios.
161. Si l'on y ajoute les variations habituelles de l'allocation découlant de l'actualisation des variables individuelles de la formule du SAFP effectuée chaque année, l'allocation devient considérablement plus volatile que par le passé. De plus, tout cela influe de manière imprévisible, à la fois sur la distribution régionale des ressources et sur la proportion de prêts octroyés à des conditions particulièrement favorables.
162. Enfin, les allocations qui en résultent bouleversent la planification de la réserve de projets pour FIDA10 qui devrait être exécutée sur trois ans – 25%, 50% et 25% par an, respectivement – puisqu'un nombre non négligeable d'opérations en cours de conception ou déjà conçues devraient subir des ajustements considérables pour s'adapter à leur nouveau montant global. C'est pourquoi la direction a décidé: i) de calculer les allocations de la deuxième année avec la méthode habituelle, comme

¹⁶ Recommandation 3 de l'ENI sur le SAFP du FIDA: "Les réaffectations devraient avoir lieu à un stade plus précoce du cycle triennal d'allocation. Et, enfin, il faudrait s'efforcer de mieux répartir le total des engagements annuels entre les trois années d'un même cycle d'allocation. Pour ce faire, il faudra renforcer les processus de planification, notamment en mettant davantage en lien le développement de la réserve de projets, les allocations de pays et l'affectation du budget administratif."

par le passé; et ii) de reporter au premier trimestre de 2017 la mise en œuvre du système de réaffectation précoce, afin de le rendre plus cohérent avec la planification et la gestion de la réserve de projets pour la période de FIDA10.

163. La direction a également expérimenté une deuxième innovation, l'inclusion pendant la deuxième année de pays qui ne figuraient pas dans la liste originale de pays actifs présentée au Conseil d'administration en 2015. Cette modification ajoute un élément de flexibilité à la pratique antérieure employée dans la méthode actuelle du SAFF, en vertu de laquelle un pays qui n'est pas pris en compte dans les calculs d'allocation effectués la première année ne peut être inclus plus tard dans le cycle que si un autre pays de la même région et avec une note de pays identique est exclu. La flexibilité permise par l'inclusion en deuxième année constitue aussi un outil précieux s'agissant d'éviter l'inflation du nombre de pays actifs la première année, et partant un encouragement à améliorer la sélectivité dans le choix des pays et la planification de la réserve de projets.
164. Compte tenu de ces enseignements, la direction s'emploie actuellement, en consultation avec le Groupe de travail du Conseil d'administration sur le SAFF et d'autres partenaires du développement, à ajuster la méthode du SAFF afin d'éviter toute conséquence imprévue. La direction est consciente de la nécessité de limiter une instabilité excessive de l'allocation des ressources, et demeure déterminée à améliorer le SAFF d'une manière qui permette de mieux planifier les opérations

Cinquième partie – Recommandations

165. En application de la section 2 b) de l'article 7 de l'Accord portant création du FIDA, il est recommandé que le Conseil d'administration:
- approuve le programme de travail pour 2017 à hauteur de 1 079 millions de DTS (soit 1 500 millions d'USD), englobant un programme de prêts de 1 041 millions de DTS (soit 1 447 millions d'USD) et un programme brut de dons de 53 millions d'USD. Il est proposé que le niveau de ce programme de travail soit approuvé à des fins de planification et qu'il soit ajusté si nécessaire dans le courant de 2017 en fonction du montant de ressources disponibles.
166. Conformément à la résolution 181/XXXVII du Conseil des gouverneurs, il est recommandé que le Conseil d'administration:
- approuve l'allocation de crédits à la dépense extraordinaire en rapport avec FIDA11 pour un montant de 1,04 million d'USD.
167. En application de la section 10 de l'article 6 de l'Accord portant création du FIDA et de l'article VI du Règlement financier du FIDA, il est recommandé que le Conseil d'administration:
- soumette au Conseil des gouverneurs, à sa quarantième session, le budget administratif comprenant, premièrement, le budget ordinaire du FIDA pour 2017, d'un montant de 149,42 millions d'USD; deuxièmement, le budget d'investissement du FIDA pour 2017, d'un montant de 2,4 millions d'USD; et troisièmement, le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2017, d'un montant de 5,73 millions d'USD.
168. Il est recommandé que le Conseil d'administration soumette, pour information, le contenu du rapport de situation sur la participation du FIDA à l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés au Conseil des gouverneurs à sa quarantième session.
169. Il est recommandé que le Conseil d'administration présente à la quarantième session du Conseil des gouverneurs, en 2017, un rapport de situation sur la mise en œuvre du Système d'allocation fondé sur la performance établi sur la base du rapport figurant en quatrième partie du présent document et de son additif contenant les notes de pays pour 2016 et les allocations pour 2016-2018.

Projet de résolution .../XXXX

Budget administratif comprenant les budgets ordinaire et d'investissement du FIDA pour 2017 et le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2017

Le Conseil des gouverneurs du FIDA,

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

Notant que, à sa cent dix-neuvième session, le Conseil d'administration a examiné et approuvé un programme de travail du FIDA pour 2017 s'élevant à 1 079 millions de DTS (1 500 millions d'USD), soit un programme de prêts de 1 041 millions de DTS (1 447 millions d'USD) et un programme brut de dons de 53 millions d'USD;

Notant en outre qu'à sa cent dix-neuvième session le Conseil d'administration a examiné et approuvé l'allocation de crédits à la dépense extraordinaire au titre de FIDA11, pour un montant de 1,04 million d'USD;

Ayant pris connaissance de l'examen effectué par le Conseil d'administration, à sa cent dix-neuvième session, des budgets ordinaire et d'investissement du FIDA proposés pour 2017 et du budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2017;

Approuve le budget administratif, comprenant: premièrement, le budget ordinaire du FIDA pour 2017 d'un montant de 149,42 millions d'USD; deuxièmement, le budget d'investissement du FIDA pour 2017 d'un montant de 2,4 millions d'USD; et troisièmement, le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2017 d'un montant de 5,73 millions d'USD, tels qu'ils sont exposés dans le document GC 40/XX, déterminés sur la base d'un taux de change de 0,897 EUR pour 1,00 USD; et

Décide que, si la valeur moyenne du dollar des États-Unis en 2017 s'écartait du taux de change de l'euro utilisé pour calculer le budget, le montant total en dollars des États-Unis de l'équivalent des dépenses en euros dans le budget serait ajusté dans la proportion de l'écart entre le taux de change effectif de 2017 et le taux de change retenu dans le budget.

Mesures et propositions de l'ENI -E

Référence	Recommandations de l'ENI-E	Détails de la mesure proposée	Avantages	Dépenses approuvées		Dépenses d'investissement prévues et dépenses non renouvelables		
				Dépenses non renouvelables	Dépenses d'investissement	Jusqu'à 2016	En 2017	Remarques/état d'avancement
1	Développer, en tant que de besoin, les bureaux de pays et renforcer leur capacité par le recrutement de chargés d'appui au programme de pays (CAPP) et d'assistants.	Recruter des CAPP et des assistants supplémentaires.	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de l'appui sur le terrain et renforcement de l'efficacité. Les coûts des bureaux de pays ont augmenté durant la période 2014-2017. De plus, les effectifs des bureaux de pays ont été étoffés à hauteur de 8,5 équivalents temps plein (ETP) en 2016 et de 5,5 ETP en 2017. Les effets du renforcement de la présence dans les pays se font sentir sur la qualité du portefeuille en termes d'efficacité. 					Les incidences financières de l'ajout de 5,5 ETP et des coûts administratifs des bureaux de pays sont intégrées dans le budget ordinaire.
2	Rationaliser le recours aux consultants par le recrutement au sein de la Division des politiques et du conseil technique (PTA) de personnel spécialisé supplémentaire afin de renforcer la capacité technique interne d'apporter un appui sur le terrain durant la conception et la supervision du projet.	Convertir des tâches de consultants en postes.	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de la qualité de l'appui technique et conservation des savoirs institutionnels, mais cette amélioration demandera un accroissement des dépenses de fonctionnement à court terme. Tout le nouveau personnel spécialisé est en place, ce qui se traduit par un renforcement des capacités internes. 					Incidence supplémentaire en année pleine du nouveau personnel spécialisé, entièrement intégrée en 2015 et en 2016.
3	Élaborer une base de données plus robuste avec un tableau de bord de gestion montrant l'état d'avancement du programme de travail, utilisé comme outil d'analyse de la charge de travail.	Permettre à la direction, d'extraire des données actualisées sur le programme de prêts et dons, à partir d'une source unique.	<ul style="list-style-type: none"> Répartition plus efficace de la charge de travail. Des gains d'efficacité sur les dépenses de personnel sont attendus à moyen terme du fait de l'automatisation progressive de la disponibilité et du traitement des données. Économies plutôt que gains d'efficacité. 		300 000	100 000	200 000	Un projet, assorti d'un cadre logique, visant la mise en place d'une base de données plus robuste est en cours d'exécution et devrait s'achever en 2017.
4	Élaborer et mettre en œuvre des instruments plus adaptés aux pays à revenu intermédiaire.	Recruter/employer sous contrat des spécialistes supplémentaires, pour identifier des outils susceptibles de répondre aux besoins des pays à revenu intermédiaire.	<ul style="list-style-type: none"> Une collaboration plus adaptée aux pays à revenu intermédiaire, qui peut conduire à un accroissement du programme de travail dans ces pays. 	200 000				Projet encore à identifier. Ces fonds peuvent être reprogrammés pour être alloués à l'intégration de divers domaines thématiques, notamment la nutrition et la problématique hommes-femmes

Référence	Recommandations de l'ENI-E	Détails de la mesure proposée	Avantages	Dépenses approuvées		Dépenses d'investissement prévues et dépenses non renouvelables		Remarques/état d'avancement
				Dépenses non renouvelables	Dépenses d'investissement	Jusqu'à 2016	En 2017	
5	Mettre en œuvre le cadre et le plan de gestion des savoirs, y compris les incitations pour la participation du personnel.	Lancer et mettre en œuvre le cadre et le plan de gestion des savoirs (coût non renouvelable d'un consultant chargé de cette tâche).	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement de l'aptitude du FIDA à intégrer la gestion des savoirs dans tous les aspects de ses activités. À moyen terme, cela devrait déboucher sur un renforcement de l'efficacité des opérations du FIDA, tant au niveau de la conception que de l'exécution, donc sur un renforcement de l'efficacité de la mise en œuvre du programme de travail. 	100 000				Projet encore à identifier. Ces fonds peuvent être reprogrammés pour être alloués à l'intégration de divers domaines thématiques, notamment la nutrition et la problématique hommes-femmes
6	Examiner et actualiser les directives du FIDA concernant les programmes d'options stratégiques pour le pays axés sur les résultats (COSOP-AR), et notamment les critères permettant de se prononcer sur la nécessité d'élaborer un COSOP-AR, par exemple quand le programme de pays est peu important.	Recruter/employer sous contrat des spécialistes supplémentaires, pour réviser les directives relatives aux COSOP, conformément à la recommandation de l'ENI-E.	<ul style="list-style-type: none"> Les COSOP-AR sont renforcés de manière à devenir des outils de concertation sur les politiques et d'alignement sur les stratégies nationales, des points essentiels si l'on veut reproduire les actions à plus grande échelle. À moyen terme, ce renforcement devrait contribuer à améliorer l'efficacité de la conception, de l'exécution et de la reproduction à plus grande échelle des opérations du FIDA, donc à améliorer l'efficacité institutionnelle. 	100 000		65 000		La mise en œuvre de cette mesure a été menée à bien avec des ressources internes; il faudra procéder à une reprogrammation.
7	Réviser le processus d'assurance qualité; participation précoce du personnel.	Modifier le processus d'assurance qualité pour l'intégrer à un stade plus précoce du cycle de développement de projet (coûts des services de consultants).	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de la conception initiale soumise au Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques (OSC), de la qualité et de l'efficacité de l'exécution des projets. À moyen terme, baisse attendue des coûts d'exécution des projets. 					Mise en œuvre de la mesure achevée en 2014.
8	Intensifier les programmes de formation du personnel dans les domaines de la supervision des projets, de la gestion financière, etc.	Former les chargés de programme de pays (CPP), le personnel des bureaux de pays et le personnel chargé de la gestion financière.	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement de la qualification du personnel et amélioration de l'exécution du programme. Mise en place de programmes de formation supplémentaires et amélioration probable de l'efficacité. 					En cours – pas de dépenses de fonctionnement supplémentaires.

Référence	Recommandations de l'ENI-E	Détails de la mesure proposée	Avantages	Dépenses approuvées		Dépenses d'investissement prévues et dépenses non renouvelables		Remarques/état d'avancement
				Dépenses non renouvelables	Dépenses d'investissement	Jusqu'à 2016	En 2017	
9	Élaborer un examen de la Politique et Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays et le présenter au Conseil d'administration pour approbation.	Décentraliser les services d'appui administratif aux bureaux de pays, s'agissant des sites actuels et futurs (coûts initiaux).	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement de l'appui sur le terrain et activités en cours pour améliorer les bureaux existants et en établir de nouveaux. 11 bureaux en 2014 et en 2015, et 5 bureaux supplémentaires en 2016. Un renforcement de l'efficacité opérationnelle du FIDA est attendu du fait de la présence accrue dans les pays, mais il y aura des coûts supplémentaires. 	1 500 000		800 000	400 000	En cours – dépenses de fonctionnement supplémentaires intégrées dans le budget ordinaire
10	Examiner et modifier les principaux processus opératoires en vue d'améliorer l'efficacité.	Examiner les processus opératoires du FIDA.	<ul style="list-style-type: none"> La rationalisation des processus se traduira à moyen terme par des gains d'efficacité, avec l'automatisation et la baisse des coûts des processus à forte intensité de main-d'œuvre. 	200 000		60 000	60 000	Plusieurs examens thématiques réalisés aux fins de l'amélioration des processus dans les secteurs administratifs. Fonds destinés à la rationalisation organisationnelle en 2016.
11	Intégrer les plateformes TIC centrales (PeopleSoft, Agile Open Source et Microsoft).	Poursuivre l'intégration des systèmes (consultants à l'appui du développement informatique).	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de l'accès à l'information, afin de renforcer les processus décisionnels en matière de gestion. Utilisation probablement plus efficace des ressources en personnel, permettant la réalisation d'économies. 		200 000	138 000	-	Mise à niveau de SharePoint achevée. Aucune intégration supplémentaire avec d'autres applications institutionnelles n'a été mise en place à ce jour, et le solde peut être reprogrammé.
12	Moderniser les systèmes logiciels du FIDA pour apporter aux bureaux de pays un appui administratif plus efficace et plus efficient.	Mettre en place un environnement informatique permettant une intégration totale des bureaux de pays dans PeopleSoft.	<ul style="list-style-type: none"> L'appui fourni aux bureaux de pays contribue à améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'exécution des programmes du FIDA, dans le cadre de la décentralisation. Économies réalisées avec l'emploi d'un système intégré de recrutement en ligne, pour le siège et pour les bureaux de pays. 		760 000	500 000	260 000	Les fonds ont été utilisés pour mettre en place un système de recrutement électronique visant à faciliter le recrutement dans les bureaux de pays et au siège. Le solde sera affecté à un projet encore à déterminer.
13	Mettre en œuvre des systèmes de TIC à l'appui des processus de suivi-évaluation (S&E) opérationnels du FIDA.	Mettre en œuvre des systèmes de S&E.	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement de l'appui informatique aux opérations et à l'exécution, permettant une mise en œuvre plus efficace et plus efficace des programmes du FIDA. Améliorations qualitatives sans avantages monétaires prévus. 		700 000	200 000	500 000	Le projet est articulé en deux composantes afin d'intégrer les capacités de suivi financier (achevé) et les capacités de suivi opérationnel (achèvement en 2017), et de contribuer ainsi à améliorer l'efficacité et l'efficacité de la mise en œuvre des programmes du FIDA.
14	Mettre en œuvre des technologies mobiles pour permettre un accès aux systèmes du FIDA dans un contexte de mobilité, au moyen d'une gamme de dispositifs,	Mettre en œuvre des technologies mobiles.	<ul style="list-style-type: none"> Accès du personnel aux informations, indépendamment du lieu et de la plateforme informatique. Économies réalisées sur les 		100 000	100 000		La mise en place de la plateforme d'applications pour téléphones portables est achevée.

notamment les smartphones et les tablettes.

augmentations de prix.

Référence	Recommandations de l'ENI-E	Détails de la mesure proposée	Avantages	Dépenses approuvées		Dépenses d'investissement prévues et dépenses non renouvelables		Remarques/état d'avancement
				Dépenses non renouvelables	Dépenses d'investissement	Jusqu'à 2016	En 2017	
15	Élaborer des solutions de renseignement opérationnel pour fournir une information de gestion pertinente à l'appui des décisions opérationnelles.	Élaborer des solutions de renseignement opérationnel.	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation plus efficace du temps de travail et, partant, affectation de temps supplémentaire à l'exécution du programme. Prise de décisions plus rapide et plus efficace, susceptible de se traduire à moyen terme par des gains d'efficacité. 		375 000	100 000	150 000	La phase initiale (mise à niveau) est achevée. Le projet en cours porte sur l'amélioration des capacités en termes d'établissement de rapports.
16	Introduire le Système de projets d'investissement et de dons (GRIPS), retirer le Système de gestion du portefeuille de projets (SGPP) et reconfigurer les systèmes existants fonctionnant avec le SGPP.	Introduire le GRIPS et reconfigurer les systèmes existants	<ul style="list-style-type: none"> Prise de décisions plus rapide et plus efficace afin de faire gagner du temps au personnel. 		375 000	375 000		Projet achevé.
10% des coûts de gestion des projets					281 000			
Budget d'investissement total					3 091 000	1 513 000	1 110 000	
Total des dépenses non renouvelables					2 100 000	925 000	460 000	

Liste indicative des pays intéressés par des projets de la réserve pour 2017 (y compris les nouveaux projets et les financements supplémentaires en faveur de projets en cours)

<i>Région</i>					
<i>Afrique de l'Ouest et du Centre</i>	<i>Afrique orientale et australe</i>	<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Amérique latine et Caraïbes</i>	<i>Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe</i>	<i>Total</i>
Burkina Faso	Afrique du Sud	Afghanistan	Bolivie (État plurinational de)	Arménie	
Cabo Verde	Angola	Bangladesh	Brésil (2)	Azerbaïdjan	
Cameroun (2)	Botswana	Chine	Colombie	Égypte	
Côte d'Ivoire	Burundi	Inde	Grenade	Géorgie	
Gabon	Érythrée	Indonésie	Guatemala	Jordanie	
Nigéria	Kenya	Myanmar	Mexique	Liban	
Sénégal	Madagascar	Népal	Paraguay	Monténégro	
Tchad	Malawi	Pakistan (2)	République dominicaine	Tadjikistan	
	Mozambique	Papouasie-Nouvelle-Guinée		Turquie	
	Ouganda	Philippines			
		Sri Lanka			
		Tonga			
		Vanuatu			
9	10	14	9	9	51

Source: GRIPS, au 27 septembre 2016.

Répartition du budget ordinaire par groupe de résultats et par département – budget 2016 comparé aux prévisions

(en millions d'USD)

Département	Groupe 1			Groupe 2			Groupe 3			Groupe 4			Total général		
	Budget 2016	Montant prévu 2016	Variation +(-)	Budget 2016	Montant prévu 2016	Variation +(-)	Budget 2016	Montant prévu 2016	Variation +(-)	Budget 2016	Montant prévu 2016	Variation +(-)	Budget 2016	Montant prévu 2016	Variation +(-)
Bureau du Président et du Vice-Président	-	-	-	0,73	0,63	(0,10)	1,46	1,48	0,02	0,27	0,26	(0,01)	2,46	2,37	(0,09)
Groupe d'appui aux services institutionnels	3,51	3,32	(0,19)	2,87	2,75	(0,12)	4,95	4,81	(0,14)	6,60	6,44	(0,16)	17,93	17,32	(0,61)
Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources	0,04	0,02	(0,02)	3,48	3,43	(0,05)	0,22	0,16	(0,06)	-	-	-	3,74	3,61	(0,13)
Département de la stratégie et des savoirs	1,81	1,62	(0,19)	2,28	2,25	(0,03)	0,94	0,89	(0,05)	0,01	-	(0,01)	5,04	4,76	(0,28)
Département gestion des programmes	70,07	68,84	(1,23)	2,55	2,53	(0,02)	-	-	-	-	-	-	72,62	71,37	(1,25)
Département des opérations financières	4,98	4,59	(0,39)	0,32	0,31	(0,01)	4,42	4,52	0,10	0,05	0,05	-	9,77	9,47	(0,30)
Département des services institutionnels	3,34	3,04	(0,30)	-	-	-	23,35	23,05	(0,30)	0,61	0,70	0,09	27,30	26,79	(0,51)
Centre de coûts de l'organisation (montants imputés à des groupes de résultats)	2,16	1,94	(0,22)	0,16	0,15	(0,01)	0,46	0,41	(0,05)	0,09	0,08	(0,01)	2,87	2,58	(0,29)
Centre de coûts de l'organisation (montants non imputés à des groupes de résultats)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,98	4,30	(0,68)
Total	85,91	83,37	(2,54)	12,39	12,05	(0,34)	35,80	35,32	(0,48)	7,63	7,53	(0,10)	146,71	142,57	(4,14)
Pourcentage par rapport au total général	58,6	58,5		8,4	8,5		24,4	24,8		5,2	5,3				

Répartition du budget ordinaire, par catégorie de dépenses et par département –
budget 2016 comparé au budget proposé pour 2017
(en millions d'USD)

Département	Personnel		Consultants		Missions		TIC hors personnel		Autres		Total		Variation
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	
Bureau du Président et du Vice-Président	2,13	2,13	0,01	0,01	0,20	0,19	-	-	0,12	0,13	2,46	2,46	-
Groupe d'appui aux services institutionnels	13,72	13,71	2,06	2,07	0,61	0,57	0,05	0,08	1,49	1,72	17,93	18,15	0,22
Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources	2,99	3,19	0,17	0,28	0,27	0,26	0,02	0,02	0,29	0,28	3,74	4,03	0,29
Département de la stratégie et des savoirs	3,80	4,09	0,81	1,05	0,24	0,33	-	-	0,19	0,22	5,04	5,69	0,65
Département gestion des programmes	39,37	39,43	18,89	18,55	7,87	8,08	-	-	6,49	6,54	72,62	72,60	(0,02)
Département des opérations financières	9,06	9,27	0,14	0,93	0,39	0,52	-	-	0,18	0,24	9,77	10,96	1,19
Département des services institutionnels	13,24	13,18	1,42	1,92	0,26	0,29	5,09	5,11	7,29	7,26	27,30	27,76	0,46
Centre de coûts de l'organisation (imputables)	1,60	1,30	-	-	-	-	-	-	1,27	2,12	2,87	3,42	0,55
Centre de coûts de l'organisation (non imputables)	-	-	-	-	-	-	-	-	4,98	4,35	4,98	4,35	(0,63)
Total	85,91	86,30	23,50	24,81	9,84	10,24	5,16	5,21	22,30	22,86	146,71	149,42	2,71

Effectifs indicatifs en 2017 – budget ordinaire seulement

(en équivalents temps plein)^a

Département ^b	Personnel sous contrat de caractère continu ou de durée déterminée			Personnel de terrain recruté localement	Total 2017
	Cadre organique et fonctionnaires de rang supérieur	Services généraux	Total personnel sous contrat de caractère continu ou de durée déterminée		
Bureau du Président et du Vice-Président	6	5	11		11
Groupe d'appui aux services institutionnels (CSSG)					
Bureau du Conseiller juridique	11	6,5	17,5	-	17,5
Bureau du Secrétaire	14	19	33	-	33
Unité du budget et du développement organisationnel	4	2	6	-	6
Bureau de l'audit et de la surveillance	6	2,5	8,5	-	8,5
Division de la communication	16	4	20	-	20
Bureau de la déontologie	1	1	2	-	2
Groupe assurance qualité	4	3	7	-	7
Sous-total CSSG	56	38	94	-	94
Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources (PRM)					
Secrétariat de PRM	7	3	10	-	10
Bureau de liaison pour l'Amérique	3	1	4	-	4
Bureau de liaison pour les États arabes du Golfe	2	1	3	-	3
Bureau de liaison pour l'Asie et le Pacifique	2	1	3	-	3
Sous-total PRM	14	6	20	-	20
Département de la stratégie et des savoirs (SKD)	18	7	25	-	25
Département gestion des programmes (PMD)					
Secrétariat de PMD	7	4	11	1	12
Division des politiques et du conseil technique	30	10	40	-	40
Division Afrique de l'Ouest et du Centre	21	11	32	20	52
Division Afrique orientale et australe	19	11,4	30,4	16	46,4
Division Asie et Pacifique	19	11	30	25	55
Division Amérique latine et Caraïbes	17	6,5	23,5	3	26,5
Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	17	10	27	10	37
Division environnement et climat	11	4	15	-	15
Sous-total PMD	141	67,9	208,9	75	283,9
Département des opérations financières (FOD)					
Secrétariat de FOD	3	1	4	-	4
Division du Contrôleur et des services financiers	25	18	43	3	46
Division des services de trésorerie	12	4	16	-	16
Sous-total FOD	40	23	63	3	66
Département des services institutionnels (CSD)					
Secrétariat de CSD	2	2	4	-	4
Division des ressources humaines	14	10	24	-	24
Division des services administratifs	10	26,5	36,5	-	36,5
Unité d'appui sur le terrain	4	4	8	-	8
Division des technologies de l'information et des communications	16	15	31	-	31
Sous-total CSD	46	57,5	103,5	-	103,5
Total général – 2017	321	204,4	525,4	78	603,4
Total général – 2016	318	204,5	522,5	72,5	595,0

^a 1 ETP = 12 mois. Y compris le personnel à temps partiel correspondant à moins d'un ETP.^b La répartition du personnel par département est donnée à titre indicatif et est susceptible d'être modifiée en 2017.

Répartition indicative des effectifs en 2017, par département et par classe

(en équivalents temps plein)

Catégorie	Classe	OPV	CSSG	PRM	SKD	PMD	FOD	CSD	Total 2017	Total 2016
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur*										
	Chefs de département et fonctionnaires de rang supérieur	3	-	-	1	1	1	1	7	6
	D-2	-	2	-	-	2	-	1	5	5
	D-1	-	4	2	2	5	3	2	18	18
	P-5	1	9	3	2	61	3	6	85	87
	P-4	1	14	3	8	33	12	14	85	83
	P-3	-	18	6	2	29	14	14	83	81
	P-2	1	9	-	3	9	5	8	35	35
	P-1	-	-	-	-	1	2	-	3	3
Sous-total		6	56	14	18	141	40	46	321	318
Services généraux*										
	G-7	-	-	-	-	-	-	1	1	1
	G-6	1	11	1	2	21,4	7	15	58,4	60
	G-5	3	12	1	1	28,5	12	18	75,5	77
	G-4	1	12	4	3	13	1	13,5	47,5	47,5
	G-3	-	3	-	1	5	3	5	17	14
	G-2	-	-	-	-	-	-	5	5	5
Sous-total		5	38	6	7	67,9	23	57,5	204,4	204,5
Total		11	94	20	25	208,9	63	103,5	525,4	522,5
Proportion d'administrateurs (en %)		55	60	73	72	67	63	44	61	61
Proportion d'agents des services généraux (en %)		45	40	30	28	33	37	56	39	39
Ratio administrateurs/agents des services généraux		1,20	1,47	2,33	2,57	2,08	1,74	0,80	1,57	1,56

* Hors personnel de terrain recruté localement.

Dépenses de personnel

1. Le budget relatif aux dépenses de personnel est généralement établi conformément aux règles et règlements applicables aux traitements, indemnités et prestations du personnel des Nations Unies, l'ensemble étant régi dans une large mesure par les recommandations de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) du régime commun des Nations Unies.
2. Des taux standard sont établis pour chaque classe, sur la base d'une analyse des données statistiques relatives à l'ensemble du personnel du FIDA et des dépenses effectives s'y rapportant. Les différentes composantes de ces coûts standard constituent la meilleure estimation possible à la date d'établissement du document budgétaire.
3. Étant entendu qu'il n'y a pas d'évolution de la rémunération du personnel en 2017, la variation des dépenses standard entre 2016 et 2017 tient essentiellement à l'incidence des variations de change et aux ajustements liés à l'augmentation normale d'échelon à l'intérieur d'un grade (WIGSI), comme l'indique le tableau ci-dessous.

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

<i>Description</i>	<i>ETP 2017 aux taux de 2016</i>	<i>ETP 2017 aux taux de 2017</i>	<i>(Diminution) Augmentation</i>
Cadre organique			
Salaires	27,25	27,76	0,51
Indemnités de poste	12,53	11,22	(1,31)
Pensions et assurance maladie	11,33	11,67	0,34
Indemnités pour frais d'études	4,05	4,05	-
Rapatriement, cessation de service et congé annuel	2,04	2,02	(0,02)
Congés dans les foyers	1,13	1,13	-
Indemnités pour charge de famille	1,07	1,09	0,02
Impôts des États-Unis	0,99	0,99	-
Autres indemnités	1,04	1,05	0,01
Coûts centralisés de recrutement	1,60	1,30	(0,30)
Sous-total	63,03	62,28	(0,75)
Services généraux			
Salaires	12,22	11,86	(0,36)
Pensions et assurance maladie	4,31	4,34	0,03
Primes linguistiques	0,58	0,57	(0,01)
Rapatriement et cessation de service	1,18	1,13	(0,05)
Autres indemnités	0,64	0,58	(0,06)
Sous-total	18,93	18,48	(0,45)
Personnel des bureaux de pays recruté localement	5,19	5,54	0,35
Total des dépenses ordinaires de personnel	87,15	86,30	(0,85)

Budget d'investissement (hors ENI -E), 2008-2016

(en milliers d'USD)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Initiatives concernant les TIC										
Prêts et dons (remplacement du Système prêts et dons)	710	1 050	2 000	12 000	-	-	-	-		15 760
Réforme des ressources humaines	134	541	400	500	-	575	400	-	480	3 030
Infrastructures des bureaux de pays – Informatique et communication	-	-	-	-	-	1 170	-	-	-	1 170
Efficiences institutionnelles	556	300	470	1 423	-	780	787	600	975	5 891
Unis dans l'action	-	440	300	-	-	-	-	-	-	740
Gestion des savoirs	-	-	-	-	-	-	613	-	-	613
Infrastructures informatiques	600	1 200	360	375	3 215	775	497	1 200	470	8 692
Système de préparation du budget	-	-	-	-	-	-	-	-	375	375
Sous-total, initiatives concernant les TIC	2 000	3 531	3 530	14 298	3 215	3 300	2 297	1 800	2 300	36 271
Projets du siège ne concernant pas les TIC	-	550	-	889	-	-	-	890		2 329
Sécurité des bureaux de pays	-	-	-	-	281	400	-	-	100	781
Total	2 000	4 081	3 530	15 187	3 496	3 700	2 297	2 690	2 400	39 381

Allocation des fonds reportés

(en milliers d'USD)

<i>Département</i>	<i>Affectation des fonds reportés</i>	<i>2015 3% de reports</i>
CSSG	Bureau du budget et du développement organisationnel: module d'apprentissage en ligne	60
PRM	Appui à l'élaboration d'un exposé de position sur FIDA11	100
SKD	Division de la recherche et de l'évaluation de l'impact: évaluation de l'impact	1 000
PMD	Appui à la conception avancée, appui à l'exécution, situations de fragilité, environnement, gestion de l'eau, politique relative à l'égalité des sexes, etc.	905
FOD	Division du Contrôleur et des services financiers: <ul style="list-style-type: none"> • Accréditation de consultants en matière de gestion financière • Tableau de bord de gestion financière et rapports Oracle de business intelligence 	155 78
CSD	Division des services de trésorerie: évaluation du modèle financier du FIDA	205
	Division des ressources humaines: modification des systèmes pour intégration des changements relatifs à la rémunération du personnel	135
Échelle institutionnelle	Division des services administratifs: renforcement de la sécurité au siège	59
	Coordination entre bureaux de pays et siège du FIDA	240
	Fonds disponibles pour la deuxième tranche	1 613
Total		4 550

Estimation des charges directes sur le revenu des placements (en milliers d'USD)

	2015	2016	2017
Frais de gestion			
Obligations d'État multimarchés	743	396	153
Obligations multimarchés diversifiées à revenu fixe	445	428	439
Obligations multimarchés indexées sur l'inflation	691	552	395
Titres d'emprunt de marchés émergents	592	598	615
Frais de gestion imprévus	600	600	-
Banque mondiale: Programme de services de conseil et de gestion des réserves (RAMP)	-	-	400
Sous-total frais de gestion	3 071	2 574	2 002
Frais de dépôt			
Frais de garde et de transaction	110	110	110
Conformité, outils d'analyse	70	70	70
Logiciel de gestion du risque Barra One	245	245	245
Sous-total frais de dépôt	425	425	425
Conseils, information et assistance commerciale			
Fournisseurs d'informations financières	347	443	462
Conseillers financiers institutionnels	200	200	200
Système de gestion des ordres d'achat et de vente	160	-	-
Consultants	125	125	125
Déplacement pour devoir de vigilance	65	65	65
Sous-total conseils, information et assistance commerciale	897	833	852
Total général	4 393	3 832	3 279

Liste des hypothèses et des facteurs d'inflation pour 2017

<i>Référence</i>	<i>Description</i>	<i>Valeurs</i>	<i>Base/source</i>
1	Taux de change EUR/USD	0,897:1	Méthodologie approuvée
2	Consultants	2%	Données effectives (06/2015 - 06/2016)
3	Frais de mission	2.5%	Données du secteur des transports relatives aux prix moyens des billets
5	Inflation générale	2,05%	Moyenne pondérée des indices des prix à la consommation dans le monde (3,2%) et en Italie (0,9%)
4	Technologies de l'information et des communications	Valeur effective	Progression des prix relatifs aux contrats existants et/ou 2,05%
5	Augmentation des coûts de personnel pour les bureaux de pays	Valeur effective	Barèmes des salaires de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI)

Cadre de mesure des résultats d'IOE 2016-2018

Objectifs stratégiques (OS)	Résultats de gestion de la division (DMR)	Indicateurs clés de performance	Valeur de référence 2011	Cible (par an)	Moyens de vérification
OS 1: générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation redditionnelle	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 des 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				
OS 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
	DMR 6: renforcement et développement de la connaissance des enseignements tirés de l'évaluation et de la qualité des produits	3. Évaluations assorties d'une analyse quantitative	s.o.	3 (sur l'ensemble de la période)	Évaluations de l'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	
		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 lettres 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	
OS 1 et OS 2	DMR 8: efficacité de la fonction d'évaluation indépendante et liaison avec les organes directeurs	12. Plafond budgétaire	< 0,9% du programme de prêts et dons du FIDA	< 0,9% du programme de prêts et dons du FIDA	
		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-octobre 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, page 68).

Tableau 1
Compte rendu du déroulement des activités prévues (janvier-mi-octobre 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 des représentants au Conseil d'administration et le Département gestion des programmes (PMD). Trois ateliers régionaux ont été organisés dans les pays avec des représentants des pays bénéficiaires: i) en mai, au Pérou; ii) en juin, au Kenya; et iii) en juillet, au Viet Nam. Le projet de rapport final a été transmis à la direction début septembre 2016. Le rapport final sera présenté au Comité de l'évaluation en novembre 2016, puis au Conseil d'administration en décembre 2016. Une activité d'apprentissage interne a été organisée par IOE le 14 octobre.
2. ESPP	République démocratique du Congo	Achèvement prévu en décembre 2016	En cours. Mission principale conduite en avril 2016. Rapport final en cours d'élaboration et atelier-table ronde national tenu le 18 octobre 2016.
	Égypte	Achèvement prévu en décembre 2017	En cours. Mission préparatoire conduite en mai-juin 2016. Mission principale en cours.
	Inde	Achevée comme prévu en mai 2016	Achevée. Atelier-table ronde national tenu le 12 mai 2016. Accord conclusif signé. Examen de l'EPP durant la session d'octobre 2016 du Comité de l'évaluation.
	Mozambique	Achèvement prévu en décembre 2017	En cours. Mission préparatoire conduite en juillet 2016 et mission principale conduite début septembre 2016. Rapport final en cours d'élaboration.
	Nigéria	Achevée comme prévu en avril 2016	Achevée. Atelier-table ronde national tenu le 7 avril 2016. Accord conclusif signé. Examen de l'EPP durant la session d'octobre 2016 du Comité de l'évaluation.
	Nicaragua	Achèvement prévu en décembre 2017	En cours. Mission préparatoire conduite en avril 2016 et mission principale conduite en mai-juin 2016. Rapport final en cours d'élaboration.
	Philippines	Achèvement prévu en décembre 2016	En cours. Mission préparatoire conduite en janvier et mission principale conduite en avril. Rapport final en cours d'élaboration et atelier-table ronde national prévu le 17 novembre 2016.
	Turquie	Achevée en janvier 2016	Achevée. Atelier-table ronde national tenu en janvier 2016. Examinée par le Comité de l'évaluation à sa quatre-vingt-onzième session, en mars 2016. Accord conclusif signé. Le rapport de l'EPP a été présenté au Conseil d'administration en septembre 2016.
3. VRAP	Validation de tous les RAP disponibles dans l'année	Achèvement prévu en décembre 2016	Déroulement conforme aux prévisions.
4. EvPP	Dix EvPP	Achèvement prévu en décembre 2016	Toutes les EvPP sont achevées ou en cours conformément au calendrier établi.

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i>	<i>État d'avancement</i>
5. Évaluations de l'impact	Mozambique, Projet de pêche artisanale dans la zone du banc de Sofala	Achevé en juillet 2016	Achevée. Rapport soumis à l'examen du Comité de l'évaluation à sa quatre-vingt-quatorzième session, en octobre 2016.
	Géorgie, Projet d'appui à l'agriculture	Démarrage prévu en juillet 2016	En cours
6. Collaboration avec les organes directeurs	14 ^e Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI)	Achevé en juillet 2016	Achevé. Le rapport, dont le thème d'apprentissage était la gestion des savoirs, a été présenté au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration en septembre 2016.
	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 du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2017 et du plan indicatif pour 2018-2019	Achèvement prévu en décembre 2016	Déroulement conforme aux prévisions. En septembre et octobre 2016, le Comité de l'évaluation et le Comité d'audit ainsi que le Conseil d'administration ont examiné l'aperçu général du programme de travail et budget d'IOE pour 2017. Le Comité d'audit et le Conseil d'administration examineront la version finale du document en décembre.
	Observations d'IOE sur le PRISMA	Achevé en septembre 2016	Examen du PRISMA et des observations d'IOE par le Comité de l'évaluation et par le Conseil d'administration en septembre 2016. Le Conseil d'administration a souligné l'importance du PRISMA et des observations d'IOE à son sujet comme moyen de promouvoir l'obligation redditionnelle et l'apprentissage.
	Observations d'IOE sur le RIDE	Achevé en septembre 2016	Examen du RIDE et des observations d'IOE, ainsi que du RARI, par le Comité de l'évaluation puis par le Conseil d'administration lors de leurs sessions de septembre 2016.
	Observations d'IOE relatives aux informations actualisées sur l'approche adoptée par le FIDA concernant sa stratégie d'engagement dans les pays présentant des situations de fragilité; et à la synthèse des enseignements tirés de l'Initiative d'évaluation de l'impact pour FIDA9 par la direction du FIDA	Achèvement prévu en décembre 2016	Présentation des observations d'IOE sur i) l'approche adoptée par le FIDA concernant sa stratégie d'engagement dans les pays présentant des situations de fragilité et ii) la synthèse des enseignements tirés de l'Initiative d'évaluation de l'impact pour FIDA9, au Comité de l'évaluation en mars et au Conseil d'administration en avril 2016. Présentation des observations formulées par IOE sur la stratégie d'engagement du FIDA dans les pays présentant des situations de fragilité au Comité de l'évaluation en octobre. Le Conseil d'administration les examinera en décembre 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: quatre sessions formelles tenues en mars, juin, septembre et octobre 2016. Conseil d'administration: deux sessions formelles tenues en avril et en septembre 2016. Comité d'audit: deux réunions formelles tenues en mars et septembre 2016.
	Observations d'IOE sur les COSOP lorsque les EPP/ESPP correspondantes sont disponibles	Achèvement prévu en décembre 2016	IOE a présenté par écrit au Conseil ses observations sur les nouveaux COSOP: en avril 2016, s'agissant du Brésil et de la République-Unie de Tanzanie, et en septembre 2016, s'agissant de la Chine, de l'Indonésie et de la Turquie. IOE préparera ses observations sur les COSOP relatifs à l'Éthiopie et au Nigéria pour examen par le Conseil d'administration à sa session de décembre.

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i>	<i>État d'avancement</i>
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. Projet de rapport rédigé et transmis à la direction pour que celle-ci formule des observations. Une activité d'apprentissage interne est prévue le 24 octobre 2016.
	Synthèse d'évaluations relative à la concertation sur les politiques au niveau national	Achèvement prévu en décembre 2016	En cours. Document d'orientation finalisé
	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 finalisé. Rapport en cours d'élaboration.
	Rapports d'évaluation, Profils, Éclairages, site web d'IOE, etc.	Janvier-décembre 2016	Déroulement conforme aux prévisions. IOE a publié et diffusé au sein du FIDA et à l'extérieur 16 rapports d'évaluation, 17 Profils, Éclairages et notes, 6 communiqués de presse, 3 vues d'ensemble, 1 brochure, 10 infographies, 3 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	Ateliers-tables rondes nationaux sur les EPP tenus i) en Turquie en janvier, ii) au Nigéria en avril et iii) en Inde en mai; et manifestation finale relative à l'ESPP pour la République démocratique du Congo tenue en octobre. Un effort particulier est fait dans chaque atelier pour inviter des représentants des bénéficiaires, de la société civile et d'ONG. Manifestations internes: i) activité d'apprentissage interne relative à l'ENI sur le SAFF du FIDA; ii) manifestation organisée à l'occasion de la réunion mondiale du personnel sur IOE et la fonction d'évaluation indépendante; iii) atelier interne sur l'ENI relative à la décentralisation (région NEN); iv) activité d'apprentissage interne pour le RARI, organisée le 12 juillet 2016; v) activité d'apprentissage sur les voies à suivre pour transformer les rapports entre les sexes, organisée conjointement avec PMD le 9 septembre 2016; et vi) activité d'apprentissage sur l'ENI concernant l'expérience du FIDA en matière de décentralisation tenue à la mi-octobre 2016.
	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	Déroulement conforme aux prévisions. Webinaire du GNUE dirigé par IOE sur le thème "Ancrer l'indépendance des évaluations dans le contexte des organisations multilatérales de développement". Conférence annuelle de 2016 de la Société d'évaluation du Royaume-Uni; Semaine de l'évaluation en Asie; et Semaine de l'évaluation/échanges relatifs aux pratiques d'évaluation du GNUE. Conférence de la European Evaluation Society et conférence de l'Australasian Evaluation Society.
	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 équipes de gestion de programme de pays (EGPP)	Janvier-décembre 2016	Déroulement conforme aux prévisions. 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 S&E. 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 une 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.

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i>	<i>État d'avancement</i>
8. Partenariats	Partenariats avec l'ECG, le GNUE et la DDC	Janvier-décembre 2016	<p>Déroulement conforme aux prévisions.</p> <p>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.</p> <p>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. Le Directeur d'IOE a été élu vice-président du GNUE pour le thème "Utilisation des évaluations", pour un mandat de deux ans qui a pris effet en avril 2016. À ce titre, IOE participe activement aux travaux du GNUE, notamment à la révision des normes du GNUE, qui a été portée à terme en juin 2016.</p> <p>La collaboration avec la DDC est en cours dans un contexte d'interactions régulières avec les partenaires.</p>
	Contribution à des 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. Rapport finalisé fin juin 2016.
	Mise en œuvre de la déclaration commune visant à renforcer la collaboration en matière d'évaluation émise par le CGIAR, la FAO, le FIDA et le PAM	Janvier-décembre 2016	Déroulement conforme aux prévisions. Présentation au Comité de l'évaluation de la synthèse d'évaluations conjointes sur l'engagement de la FAO et du FIDA dans le domaine du développement pastoral en juin 2016.
9. Méthodologie	Formation relative à la deuxième édition du Manuel de l'évaluation	Janvier-décembre 2016	Déroulement conforme aux prévisions. Activité d'apprentissage sur le Manuel de l'évaluation organisée 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.
	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	Déroulement conforme aux prévisions. 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; la conférence nationale de la Société canadienne d'évaluation; la Semaine de l'évaluation en Asie, organisée par la Banque asiatique de développement; la conférence de la European Evaluation Society, et l'Australasian Evaluation Society.
	Élaboration d'un nouvel accord d'harmonisation	Achèvement prévu en juin 2017	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 mars 2017 afin de mettre en œuvre, courant 2016, le cadre sur l'efficacité en matière de développement.

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i>	<i>État d'avancement</i>
10. Développement de la capacité d'évaluation (DCE)	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 l'atelier-table ronde national sur l'EPP pour l'Inde.
	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 l'atelier-table ronde national 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 au regard des indicateurs clés de performance d'IOE (de janvier à la mi-octobre 2016)

Établi à partir du Cadre de mesure des résultats d'IOE 2016-2018, le tableau ci-dessous donne un aperçu des réalisations d'IOE au regard des indicateurs clés de performance arrêtés d'un commun accord avec le Conseil d'administration.

Tableau 2
**Compte rendu au regard des indicateurs clés de performance d'IOE
(de janvier à la mi-octobre 2016)**

Objectifs stratégiques (OS)	Résultats de gestion de la division (DMR)	Indicateurs clés de performance	Réalisations à la mi-octobre 2016	Cible (2016)	Moyens de vérification	
OS 1: générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation redditionnelle	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	90%	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					
OS 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 de l'impact	
		4. Nombre de produits de diffusion pour l'ensemble des évaluations diffusées à l'aide des outils sociaux et d'Internet	16 rapports d'évaluation, 17 Profils, Éclairages et notes, 6 communiqués de presse, 3 vues d'ensemble, 1 brochure, 10 infographies, 3 bulletins trimestriels d'information et 3 vidéos	80		
		5. Nombre d'activités d'apprentissage organisées dans les pays conjointement par IOE et les gouvernements	6	5		
		6. Nombre d'événements internes et externes consacrés au partage des savoirs organisés par IOE	8	7		
		7. Retours d'information sur la qualité des produits d'IOE (enquêtes clients)	119 personnes interrogées 94% de réponses positives (71% satisfaites ou très satisfaites et 23% plutôt satisfaites, 5% de sans opinion et 1% de réponses négatives)	100 personnes (au moins 60% de réponses positives)		
		8. Nombre de téléchargements de publications d'IOE	s.o.	200		
		9. Nombre de personnes recevant les lettres d'information d'IOE	600	600		

	DMR 7: 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	3	3	
		12. Plafond budgétaire	0,39% du programme de prêts et dons du FIDA	< 0,9% du programme de prêts et dons du FIDA	
OS 1 et OS 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	1/0,46	1/0,46	
		14. Taux d'exécution du budget en fin d'exercice	87,7%	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	
2. ESPP	Angola	Avril 2017	Avril 2018					X
	Cambodge	Janvier 2017	Décembre 2017				X	
	Cameroun	Janvier 2017	Décembre 2017				X	
	Géorgie	Avril 2017	Avril 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 de l'impact	Une nouvelle évaluation de l'impact (projet à déterminer)	Juillet 2017	Juin 2018					X
7. Collaboration avec les organes directeurs	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 et son thème d'apprentissage sur la gestion financière et les responsabilités fiduciaires	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	
	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	
	Observations d'IOE sur les COSOP lorsque les ESPP correspondantes sont disponibles	Janvier 2017	Décembre 2017		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	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. Organisation d'une conférence sur les technologies de l'information appliquées à l'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	
	Partenariats avec l'ECG et le GNUE	Janvier 2017	Décembre 2017	X	X	X	X	
9. Partenariats	Présidence de l'ECG. Vice-présidence du GNUE	Janvier 2017	Décembre 2017	X	X	X	X	
	Assurance qualité de l'évaluation externe du Comité de la sécurité alimentaire mondiale. 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	
10. Méthodologie	Mise en œuvre de la déclaration commune visant à renforcer la collaboration en matière d'évaluation émise par le CGIAR, la FAO, le FIDA et le PAM	Janvier 2017	Décembre 2017	X	X	X	X	
	Contribution au débat interne et externe sur les évaluations de l'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	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 2018-2019	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 de l'impact	Une par an (projet à déterminer)	2018-2019
	16 ^e et 17 ^e RARI	2018-2019
6. Collaboration avec les organes directeurs	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; et 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
7. Activités de communication et de gestion des savoirs	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 rural à l'initiative des communautés	2018
	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
8. Partenariats	Partenariats avec l'ECG et le GNUE	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 de l'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 déterminés plus tard courant 2017.

Effectifs d'IOE

Tableau 1
Effectifs d'IOE pour 2017

<i>Année</i>	<i>Cadre organique</i>	<i>Services généraux</i>	<i>Total</i>
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

<i>Catégorie</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
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'IOE pour 2017

Tableau 1
Projet de budget d'IOE 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	(37 741)	3 235 056
Total	6 013 979	5 982 682	6 069 933	5 669 419	19 898	36 600	5 725 917

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

Catégorie d'activités	Nombre en valeur absolue	Nombre en fonction de la part des travaux d'évaluation réalisés ^a	Dollars des États-Unis	
			Coûts unitaires standard ^b	Dépenses hors personnel proposées pour 2017
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	1 000 000
	7	5,2		
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	Une trentaine	Une trentaine	-	30 000
Évaluations de l'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>
OS 1: générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation redditionnelle	DMR 1: amélioration des politiques et processus institutionnels grâce aux évaluations indépendantes	714 175	13
	DMR 2: amélioration des stratégies de pays et COSOP grâce aux évaluations au niveau des pays	2 002 475	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	813 521	15
Total OS 1		4 008 638	70
OS 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	604 042	13
	DMR 7: DCE dans les pays partenaires	337 615	5
Total OS 2		1 446 272	25
OS 1 et 2	DMR 8: efficacité de la fonction d'évaluation indépendante et liaison avec les organes directeurs	308 747	5
Total général		5 725 917	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 stratégie et de programme de pays (ESPP)</i>	<i>Rapports de synthèse d'évaluations</i>	<i>Évaluations de la performance des projets (EvPP)</i>	<i>Évaluations de l'impact</i>
<p>1. Priorité stratégique La synthèse contribue aux priorités stratégiques du FIDA et aux engagements souscrits lors de la reconstitution.</p> <p>2. Obligation redditionnelle Le thème choisi contribue à renforcer l'obligation pour le FIDA de rendre compte de ses résultats.</p> <p>3. Lacune dans les savoirs Les ENI contribuent 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 de la stratégie de pays ou du 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. Lacune 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 contribue 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/ou processus institutionnels pertinents.</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. Pas de duplication 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 de l'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>