

Cote du document: EB 2017/121/R.2  
Point de l'ordre du jour: 3  
Date: 16 août 2017  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



Investir dans les populations rurales

Aperçu général du programme de travail  
et des budgets ordinaire et d'investissement  
du FIDA axés sur les résultats pour 2018,  
et aperçu du programme de travail et budget  
axé sur les résultats pour 2018 et plan  
indicatif pour 2019-2020 du Bureau  
indépendant de l'évaluation du FIDA

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

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

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

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

Oscar 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 de l'Unité des organes  
directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2974  
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent vingt et unième session  
Rome, 13-14 septembre 2017

Pour: Examen

## Table des matières

Sigles et acronymes	ii
Résumé	iii
Première partie – Aperçu général du programme de travail et des budgets ordinaire et d’investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2018	1
I. Contexte	1
II. Point sur la situation actuelle	3
A. Informations actualisées sur le programme de prêts et dons de 2017	3
B. Exécution du budget ordinaire net en 2016 et en 2017	3
C. Allocation du report de fonds de 2016	4
III. Prise en considération de la problématique hommes-femmes dans les prêts et le budget du FIDA	4
IV. Programme de travail du FIDA pour 2018	5
V. Budget ordinaire net proposé pour 2018	6
A. Procédure de planification stratégique pour le personnel	6
B. Facteurs de coût	6
C. Budget ordinaire net proposé pour 2018	9
D. Budget brut proposé pour 2018	10
E. Budget d’investissement pour 2018	11
F. Budget de dépenses non récurrentes et d’investissement pour OpEx	12
Seconde partie - Aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2018 et plan indicatif pour 2019-2020 du Bureau indépendant de l’évaluation du FIDA	13
I. Introduction	14
II. Point sur la situation actuelle	15
A. Faits marquants de l’année 2017	15
B. Exécution du budget 2016	17
C. Utilisation des crédits reportés de l’exercice 2016	18
III. Objectifs stratégiques d’IOE	18
IV. Programme de travail pour 2018	18
V. Enveloppe de ressources pour 2018	23
A. Ressources en personnel	23
B. Projet de budget	23
VI. Projet de budget d’IOE	27
Annexes	
I. Cadre de mesure des résultats d’IOE pour 2016-2018	28
II. Compte rendu des réalisations d’IOE (au 15 juin 2017)	29
III. Activités d’évaluation d’IOE proposées pour 2018 et plan indicatif pour 2019-2020	35
IV. Effectifs d’IOE pour 2018	39
V. Projet de budget d’IOE pour 2018	40
VI. Grille d’aide à la sélection d’IOE	43

## Sigles et acronymes

BMD	Banque multilatérale de développement
CLEAR	Centres d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats
CMR	Cadre de mesure des résultats
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
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 des programmes de pays
ENI	Évaluation au niveau de l'institution
ENI-E	Évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance
EPP	Évaluation du programme de pays
ESPP	Évaluation de la stratégie et du programme de pays
EvPP	Évaluation de la performance du projet
FIDA10	Dixième reconstitution des ressources du FIDA
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
OMC	Comité de gestion des opérations
OpEx	Excellence opérationnelle au service des résultats
OSC	Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques
PRISMA	Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
RIDE	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement
TIC	Technologies de l'information et des communications

## Résumé

1. Compte tenu de l'importance du secteur agricole dans la réalisation des Objectifs de développement durable fixés dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030, il devient de plus en plus évident que le FIDA a un rôle central de catalyseur à jouer pour susciter une transformation inclusive et durable du monde rural. Ce rôle sera particulièrement axé sur la jeunesse et l'emploi rural, sur la finance rurale et le secteur privé ainsi que sur la coopération Sud-Sud et triangulaire. Comme la demande de ses services sera immense, le FIDA doit, de toute urgence, se préparer activement à jouer ce rôle central. Il ne peut tout simplement pas se contenter de continuer sans rien changer.
2. Le niveau d'activité actuel ne sera pas suffisant pour obtenir l'impact requis afin de réduire la pauvreté extrême et l'insécurité alimentaire en milieu rural. Dans le cadre de la onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11), le FIDA propose d'accroître sensiblement son programme de prêts et dons ainsi que l'ensemble de son programme de travail. L'étoffement de ce dernier nécessitera des efforts de mobilisation des ressources plus volontaristes et innovants et, surtout, une organisation efficiente et efficace qui se concentre sur l'exécution du programme, son impact et l'obtention de meilleurs résultats.
3. Afin de développer significativement l'ampleur de son programme de prêts et dons, comme proposé pour FIDA11 et stipulé dans le document sur le modèle opérationnel pour FIDA11<sup>1</sup>, le FIDA devra adopter "une plus forte culture des résultats et de l'innovation dans l'ensemble de ses opérations". Pour être en mesure de réaliser des projets de meilleure qualité qui produisent des résultats durables et pour renforcer le soutien sur le terrain, une étape critique sera l'accélération de la décentralisation. Il faudra pour cela des effectifs plus nombreux sur le terrain, dotés de compétences différentes, et jouissant de plus larges pouvoirs délégués.
4. Dans le contexte d'un programme sensiblement augmenté, le FIDA doit apporter des changements fondamentaux à ses habitudes de fonctionnement: accélérer les décaissements, raccourcir la durée du cycle des projets, du recensement à la mise en œuvre en passant par la conception. Il lui faudra en outre améliorer sa façon de rendre compte des résultats. En outre, le FIDA devra changer la manière dont il mobilise, alloue et utilise les ressources, ainsi que la façon dont il transforme ces ressources en résultats.
5. L'excellence des opérations est un préalable pour faire plus et mieux, mais aussi une condition nécessaire à l'amplification de l'impact du FIDA. L'expansion proposée des opérations offre une occasion de choix pour rationaliser les processus opérationnels, dégager des économies d'échelle, élever le rapport qualité/prix et maximiser l'impact de chaque dollar dépensé ou investi. Dans le cadre de cette campagne qui a pour objectifs une réalisation plus rapide des projets, des niveaux de décaissement plus élevés, de meilleurs projets assortis de résultats durables, et la reconnaissance extérieure de l'excellence de l'ensemble de l'organisation, il a été proposé de lancer un programme d'excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx). Si, dans un premier temps, cette approche peut entraîner des coûts plus élevés, elle placera à long terme le FIDA dans une meilleure position pour atteindre les objectifs d'efficacité fixés pour la période couverte par FIDA11.
6. Plus précisément, pendant le reste de 2017 et en 2018, les efforts viseront à:
  - i) raccourcir les délais d'exécution; ii) accroître les décaissements; iii) se préparer pour un programme de prêts et dons plus élevé pendant FIDA11; iv) renforcer la décentralisation.

<sup>1</sup> Voir le document "Renforcer le modèle opérationnel de FIDA11 pour obtenir un impact à grande échelle" (IFAD11/2/R.3).

7. À la date de rédaction du présent aperçu, le programme de prêts et dons prévu pour 2018 se chiffre à 877 millions d'USD, outre environ 75 millions d'USD de fonds gérés par le FIDA mais provenant d'autres sources, ce qui porte le total du programme de prêts et dons à 952 millions d'USD. Le FIDA prévoit que le programme de prêts et dons atteindra l'objectif d'au moins 3,2 milliards d'USD sur la période triennale 2016-2018.
8. Les principaux facteurs de coût se regroupent comme suit: i) dépenses de personnel entraînées par la décentralisation et les changements organisationnels prévus; ii) coûts hors personnel de la décentralisation et de l'appui aux bureaux de pays; iii) frais liés au relèvement du niveau annuel moyen du programme de prêts et dons pour FIDA11; iv) dotations aux amortissements et autres dépenses récurrentes dans les budgets d'investissement; v) dépenses récurrentes découlant de la campagne d'excellence pour "faire du développement autrement"; et vi) facteurs de coût liés à la hausse des prix.
9. Si l'on utilise le même taux de change que pour le budget 2017, à savoir 0,897 EUR pour 1 USD, il en résulte une proposition de budget ordinaire net pour 2018 de 157,82 millions d'USD, soit une hausse nominale de 5,6% par rapport à 2017. La hausse en termes réels est estimée à environ 4,6%; elle se rapporte principalement à des coûts supplémentaires dus à la décentralisation ainsi qu'à l'amortissement et à des dépenses récurrentes liés à des projets d'investissement approuvés, au programme OpEx et aux préparatifs pour l'exécution d'un programme plus élevé durant FIDA11, facteurs compensés par des économies sur les frais de consultants et de mission. Grâce au renforcement des effectifs et à une meilleure adéquation des compétences du personnel, il est proposé de réduire progressivement la dépendance vis-à-vis des consultants afin de réaliser des économies qui pourraient aller jusqu'à 10% sur les frais de consultants. La hausse nette des prix, de 1%, résulte de la progression des salaires du personnel. L'inflation et les autres hausses des prix seront absorbées à l'exception des hausses résultant de mouvements défavorables des taux de change.
10. Le budget brut pour 2018 se monte à 162,82 millions d'USD, ce qui comprend les ressources utilisées pour gérer les opérations financées par les fonds supplémentaires, à hauteur de 5 millions d'USD (en sus des 157,82 millions d'USD). Ce montant peut être entièrement couvert par la portion des commissions générées par la gestion des fonds supplémentaires qui peut être affectée chaque année. L'aval du Conseil d'administration n'est sollicité que pour le projet de budget ordinaire net, d'un montant de 157,82 millions d'USD.
11. Après finalisation de la liste des projets d'investissement réguliers et cycliques par le Comité de gouvernance des technologies de l'information, le budget d'investissement total pour 2018 ne devrait pas dépasser 2,5 millions d'USD. L'estimation initiale du coût d'investissement des projets informatiques liés à la décentralisation et à l'excellence opérationnelle figurera séparément dans le projet final de budget.
12. Afin de mettre en œuvre le programme OpEx proposé et d'atteindre les objectifs prévus, plusieurs initiatives devront être lancées. Ces initiatives et activités préparatoires seront pour l'essentiel non récurrentes et menées sur les 18 à 24 mois à venir.
13. À leur achèvement, le programme OpEx aura en principe intégré l'excellence dans tous les rouages de l'organisation conformément aux normes internationales de référence, modifié la manière dont le FIDA mène ses activités de développement, et créé une structure organisationnelle alliant de façon équilibrée flexibilité et méthodes standard. Ce programme devrait en outre améliorer le niveau global d'efficacité et d'efficience, renforcer la culture organisationnelle et mener à une meilleure responsabilisation.

14. Les dépenses administratives récurrentes accuseront, à court terme, une vive augmentation, principalement sous l'effet de l'accélération de la décentralisation, mais le FIDA s'engagera simultanément dans un programme de réduction active des coûts et d'amélioration opérationnelle visant à amortir l'impact de ces hausses. Ces réductions de coûts seront obtenues grâce à la rationalisation des processus opérationnels, à la coordination des processus de prise de décisions et à l'adoption d'une approche améliorée, plus innovante, du développement, autant de concepts qui sous-tendent l'initiative OpEx. Il en résultera un meilleur rapport qualité/prix pour le FIDA en termes de coûts administratifs et, par la suite, d'investissements dans les projets.
15. Dans le projet de budget final, un montant compris entre 10 et 12 millions d'USD sera demandé pour le budget cumulé des investissements et des dépenses non récurrentes. Ce document apportera des précisions supplémentaires sur les estimations de coût, du fait des avancées attendues sur la phase de conception et de délimitation du programme OpEx, et il fournira une ventilation détaillée des coûts.
16. Conformément à l'article VII du Règlement financier du FIDA, le tableau 1 présente les projections budgétaires à moyen terme établies sur la base des flux de recettes prévus, de toute provenance, et des décaissements projetés d'après les plans d'activité couvrant la même période. Il convient de préciser que ce tableau, qui n'a qu'une valeur indicative, est présenté à titre d'information seulement. Les montants afférents à cette année sont issus des états financiers du FIDA et, à des fins de comparabilité, font l'objet de projections suivant la méthode des flux de trésorerie.

Tableau 1  
**Projections budgétaires à moyen terme fondées sur les prévisions d'entrées et de sorties de fonds (toutes origines)**  
(en millions d'USD)

	2016	Prévisions 2017	Prévisions 2018
<b>Solde de ressources reporté en début d'exercice</b>	<b>1 449</b>	<b>1 270</b>	<b>1 166</b>
<b>Entrées de fonds au FIDA</b>			
Remboursements de prêts	299	343	361
Produit des placements	40	9	9
Prêt au FIDA	107	211	158
Commissions de gestion des fonds supplémentaires	5	5	5
<b>Sous-total</b>	<b>451</b>	<b>568</b>	<b>533</b>
<b>Sorties de fonds du FIDA</b>			
Budgets administratif et d'IOE	(144)	(151)	(159)
Autres dépenses administratives*	(4)	(4)	(13)
Budget d'investissement	(6)	(4)	(2)
Service de l'emprunt du FIDA	(1)	(1)	(1)
Dépenses financées par les commissions sur fonds supplémentaires	(5)	(5)	(5)
<b>Sous-total</b>	<b>(160)</b>	<b>(165)</b>	<b>(180)</b>
<b>Entrées/(sorties) de fonds nettes du FIDA</b>	<b>291</b>	<b>403</b>	<b>353</b>
<b>Activités relatives au programme de travail</b>			
Contributions	243	239	223
Décaissements	(702)	(733)	(738)
Impact de l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés	(11)	(13)	-
<b>Sous-total</b>	<b>(470)</b>	<b>(507)</b>	<b>(515)</b>
<b>Entrées/(sorties) de fonds nettes, toutes activités</b>	<b>(179)</b>	<b>(104)</b>	<b>(162)</b>
<b>Solde reporté en fin d'exercice</b>	<b>1 270</b>	<b>1 166</b>	<b>1 004</b>

Source pour 2016: états financiers consolidés vérifiés du FIDA pour 2016.

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

# Première partie – Aperçu général du programme de travail et des budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2018

## I. Contexte

1. Le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 expose les principes d'action, les objectifs stratégiques et les résultats à produire au cours des dix prochaines années, le but ultime étant de contribuer à une transformation inclusive et durable du monde rural. La voie qu'il trace pour le FIDA est celle d'un impact renforcé et d'un rôle plus grand dans la réalisation des objectifs prioritaires du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030). Le Plan à moyen terme (PMT) 2016-2018, qui couvre les trois premières années du Cadre stratégique, poursuivra les objectifs de ce cadre et produira les résultats associés, à savoir: i) la mise en place de politiques et de 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.
2. Le PMT 2016-2018 applique aux résultats le nouveau concept de "piliers" introduit dans le Cadre stratégique, à savoir: la réalisation des programmes de pays; l'acquisition et la diffusion des savoirs, et la participation à l'élaboration des politiques; les capacités et instruments financiers; et les fonctions, services et systèmes institutionnels. Le concept de pilier vise à améliorer encore l'efficacité organisationnelle en se concentrant davantage sur les résultats et les produits, et en établissant un lien direct entre le budget et les produits à fournir. Le budget 2018 sera le premier à être fondé sur l'approche des résultats par pilier.
3. Compte tenu de l'importance du secteur agricole dans la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) fixés dans le Programme 2030, il devient de plus en plus évident que le FIDA a un rôle de catalyseur à jouer dans la transformation inclusive et durable du monde rural. Ce rôle sera particulièrement axé sur la jeunesse et l'emploi rural, sur la finance rurale et le secteur privé, ainsi que sur la coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST). Comme la demande de ses services sera immense, le FIDA doit, de toute urgence, se préparer activement à jouer ce rôle central. Il ne peut tout simplement pas se contenter de continuer sans rien changer.
4. Le niveau d'activité actuel ne sera pas suffisant pour obtenir l'impact requis afin de réduire la pauvreté extrême et l'insécurité alimentaire en milieu rural. Dans le cadre de la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11), il est proposé d'accroître sensiblement le programme de prêts et dons ainsi que l'ensemble du programme de travail. L'étoffement de ce dernier nécessitera des efforts de mobilisation des ressources plus volontaristes et innovants et, surtout, une organisation efficiente et efficace, centrée sur l'exécution du programme, son impact et l'obtention de meilleurs résultats.
5. Afin de développer significativement l'ampleur du programme de prêts et dons, comme proposé dans le document sur le modèle opérationnel pour FIDA11<sup>2</sup>, le FIDA devra adopter "une plus forte culture des résultats et de l'innovation dans l'ensemble de ses opérations". Pour être en mesure de réaliser des projets de meilleure qualité qui produisent des résultats durables et pour renforcer le soutien sur le terrain, une étape critique sera l'accélération de la décentralisation. Il faudra pour cela des effectifs plus nombreux sur le terrain, dotés de compétences différentes et jouissant de plus larges pouvoirs délégués. Par ailleurs, plusieurs évaluations de l'impact approfondies sont actuellement menées pour étayer

---

<sup>2</sup> Voir la note de bas de page 1.

l'orientation sur les résultats adoptée par le FIDA aux termes de l'engagement pris lors de FIDA10. Des financements externes seront requis pour mener à bien le nombre d'évaluations proposé.

6. Dans le contexte d'un programme sensiblement augmenté, d'une accélération des décaissements et d'un raccourcissement de la durée du cycle des projets – du recensement à la mise en œuvre en passant par la conception –, ainsi que pour améliorer sa façon de rendre compte des résultats et adopter une approche davantage fondée sur le terrain, le FIDA doit apporter des changements fondamentaux à ses habitudes de fonctionnement. Ceux-ci influenceront sur la manière dont le Fonds mobilise, alloue et utilise les ressources, ainsi que sur la façon dont il transforme ces ressources en résultats.
7. L'excellence des opérations est un préalable pour faire plus et mieux, mais aussi une condition nécessaire à l'amplification de l'impact du FIDA. L'expansion proposée des opérations offre une occasion de choix pour rationaliser les processus opérationnels, dégager des économies d'échelle et élever le rapport qualité/prix de façon à maximiser l'impact de chaque dollar dépensé ou investi. Dans le cadre de cette campagne qui a pour objectifs une réalisation plus rapide des projets, des niveaux de décaissement plus élevés, de meilleurs projets assortis de résultats durables, et la reconnaissance extérieure de l'excellence de l'organisation dans son ensemble, il a été proposé de lancer un programme d'excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx). La phase de conception et de délimitation devrait être achevée en 2017, et le programme sera mis en œuvre sur les 18 mois suivants (2018-2019). Si, dans un premier temps, cette approche peut entraîner des coûts plus élevés pour atteindre le niveau d'activité voulu et appliquer le programme OpEx, elle placera le FIDA dans une meilleure position pour atteindre les objectifs d'efficacité fixés pour la période couverte par FIDA11.
8. Aux termes du Cadre stratégique et du PMT du FIDA, les grands objectifs du Fonds pour 2018 consistent à: i) exécuter le programme de prêts et dons prévu grâce à une mise en œuvre améliorée; ii) poursuivre l'accroissement de l'efficacité opérationnelle; iii) accentuer l'attention accordée aux évaluations de l'impact; et iv) améliorer la mobilisation de ressources et le cofinancement.
9. Ces objectifs généraux pour l'institution se verront démultipliés par les nouvelles priorités résultant de l'OpEx, telles que: i) la mise en œuvre réussie de FIDA11 et le relèvement du volume de ressources mobilisées grâce à l'élargissement de l'éventail des sources de financement du FIDA, reposant sur des instruments financiers innovants; ii) l'encouragement des partenariats public-privé; iii) l'amélioration de la conception des projets, davantage orientée sur la satisfaction des besoins des clients; iv) la réduction du nombre de projets à risque; v) un personnel qui reçoive les ressources, les récompenses, la reconnaissance et l'attention voulues; vi) l'appropriation, la clarté et la rationalisation des processus opérationnels, afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des services rendus; vii) une responsabilisation accrue grâce à la structuration en cascade des objectifs de performance; viii) l'amélioration des services fournis aux clients et partenaires externes grâce à des investissements stratégiques dans des systèmes informatiques de pointe; ix) la rationalisation et la coordination des processus décisionnels et des structures de consultation; et x) une délégation accrue des pouvoirs et des capacités au profit du terrain grâce à une accélération de la décentralisation. Des mesures seront prises rapidement durant FIDA10 pour honorer ces priorités.
10. En particulier, les résultats tangibles suivants sont attendus: i) raccourcir les délais d'exécution; ii) accélérer les décaissements; iii) préparer l'organisation pour un programme de prêts et dons moyen plus élevé pendant FIDA11; et iv) amplifier dès maintenant la décentralisation. À l'aide d'un suivi actif et d'une évaluation régulière de la performance, les objectifs institutionnels ci-dessus seront modifiés pour

répondre aux besoins internes et externes en vue d'atteindre les objectifs d'excellence.

11. Il est proposé de mettre fin de manière anticipée au financement spécial consacré au Plan d'action consolidé du FIDA pour l'amélioration de son efficacité opérationnelle et institutionnelle<sup>3</sup>. Ce plan d'action avait été mis sur pied par la direction pour répondre aux recommandations de l'évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance (ENI-E). Le projet final de budget fera le point sur les actions réalisées au titre de l'ENI-E. Une fois que tous les projets auront été clôturés, le solde éventuel sera réintégré.

## II. Point sur la situation actuelle

### A. Informations actualisées sur le programme de prêts et dons de 2017

12. Au 10 juillet 2017, le montant du programme de prêts et dons prévu pour 2017 est de 1,50 milliard d'USD; celui-ci comprend un programme d'investissement s'élevant à environ 1,44 milliard d'USD à l'appui de 41 nouveaux projets, et des financements additionnels pour 16 projets en cours.
13. D'ici à fin septembre 2017, on estime que des financements auront été approuvés pour 20 nouveaux projets, à hauteur de 554 millions d'USD, et des financements additionnels pour six projets. Sur les 21 nouveaux projets et 10 propositions de financement additionnel restants, 21 en sont à un stade avancé du processus de conception.
14. En ce qui concerne les programmes de dons mondiaux, régionaux et nationaux du FIDA, il est prévu que 45 à 50 dons auront été approuvés d'ici à la fin de 2017, pour un montant de 53 millions d'USD environ.

#### Portefeuille

15. Au 10 juillet 2017, le portefeuille d'opérations en cours comptait 213 projets, pour un total de 6,67 milliards d'USD. Le portefeuille de dons en cours, comprenant 176 dons, était évalué à 166 millions d'USD. Les décaissements prévus pour l'année sont estimés à 733 millions d'USD.

### B. Exécution du budget ordinaire net en 2016 et en 2017

16. Les dépenses effectives au titre du budget ordinaire de 2016 se sont élevées à 141,75 millions d'USD, soit 96,6% du budget approuvé (146,71 millions d'USD). L'augmentation du taux d'exécution (93,4% en 2015) est essentiellement due à une hausse du ratio d'occupation des postes, à un accroissement des coûts d'exécution encourus pour atteindre les objectifs du programme de prêts et dons de 2017, et au recours à un taux de change EUR/USD plus précis, fondé sur la nouvelle méthodologie en matière de taux de change.
17. Le taux effectif d'exécution pour 2016 dépasse en réalité 97% si l'on tient compte de la provision pour hausse des traitements du personnel du cadre organique (679 000 USD), qui n'a pas été utilisée, comme convenu avec le Conseil d'administration. Par conséquent, le report de fonds disponible pour allocation a été, pour la première fois depuis plus de dix ans, inférieur au maximum de 3%.
18. Compte tenu des projections actuelles, le taux d'exécution du budget 2017 devrait atteindre 147,85 millions d'USD, soit 98,8%. Il est cependant prévu que le budget sera entièrement exécuté compte tenu de plusieurs initiatives nouvelles, en cours d'examen, relatives à FIDA11 et à la campagne d'excellence opérationnelle. Compte tenu des tendances actuelles pour les taux au comptant et le taux de change EUR/USD, il est possible que le taux de change devienne défavorable et se traduise par des coûts supplémentaires en dollars ou un taux d'exécution encore plus élevé.

<sup>3</sup> Document EB 2013/109/R.12.

19. Le taux d'exécution attendu en fin d'année qui sera présenté dans le projet final de budget tiendra compte du taux d'exécution du budget en septembre 2017 et d'une estimation plus précise des dépenses pour le reste de l'année, ajustée en fonction des dernières informations relatives au taux de change.

Tableau 1

**Exécution du budget ordinaire – montants effectifs pour 2015-2016 et prévisions pour 2017**

(en millions d'USD)

	<i>Exercice 2015 complet</i>		<i>Exercice 2016 complet</i>		<i>Prévisions 2017</i>	
	<i>Budget</i>	<i>Effectif</i>	<i>Budget</i>	<i>Effectif</i>	<i>Budget</i>	<i>Prévision</i>
Budget ordinaire	151,59	141,56	146,71	141,75	149,42	147,85
<b>Pourcentage d'utilisation</b>		93,4		96,6		98,8

20. Une ventilation plus détaillée de l'utilisation effective des allocations budgétaires en 2016 et de l'utilisation prévue pour 2017, par département et catégorie de dépenses, figurera dans le projet final de budget.

### C. Allocation du report de fonds de 2016

21. 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.
22. Le report de fonds de 3% au titre de 2016 se monte à 4,28 millions d'USD, dont la première tranche (3,71 millions d'USD) a été allouée conformément aux critères d'admissibilité et aux directives pour la mise en œuvre. Une approbation conditionnelle pour une autre tranche, de 0,35 million d'USD, a été fournie. Compte tenu de l'utilisation actuelle de la première tranche et des demandes reçues au titre de la tranche sous approbation conditionnelle, un montant relativement faible reste disponible pour l'allocation d'une deuxième tranche, qui était prévue en septembre 2017. En outre, de nouvelles priorités institutionnelles sont apparues, qui remplissent les critères d'admissibilité fixés pour l'utilisation du report de 3%. Par conséquent, il n'y aura pas de fonds à reprogrammer au titre du report de 3% pour la deuxième tranche.

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

23. En 2018, le FIDA continuera d'appliquer la méthodologie qui a été élaborée pour déterminer la place de la problématique hommes-femmes dans les prêts du FIDA et la distribution, au sein du budget ordinaire, des opérations en rapport avec ce thème.
- a) Prise en considération de la problématique hommes-femmes dans les prêts et dons du FIDA. Une analyse a été menée sur les 30 prêts – d'un montant total de 780 millions d'USD – qui ont été approuvés par le Conseil d'administration en 2016. De plus, comme il avait été convenu, une analyse de sensibilité a également été effectuée pour les dons accordés. Les résultats de ces deux analyses seront présentés en détail dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (document EB 2017/121/R.10).
- b) Chiffrage des activités en rapport avec la problématique hommes-femmes dans le budget ordinaire du FIDA. Pour mettre en évidence ex ante les activités financées sur le budget ordinaire et concernant ou favorisant la parité des sexes, l'approche actuelle sera poursuivie. Cette méthode s'est avérée efficace pour rendre compte de la place accordée à la

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

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

#### IV. Programme de travail du FIDA pour 2018

25. La période triennale de FIDA10 s'achèvera fin 2018. Le FIDA prévoit d'atteindre l'objectif d'au moins 3,2 milliards d'USD qui avait été fixé pour le programme de prêts et dons sur cette période.
26. À la date de rédaction du présent document, le programme de prêts et dons prévu pour 2018 se monte à 877 millions d'USD. De plus, le FIDA déploiera des efforts concertés pour compléter ce programme de base en mobilisant quelque 75 millions d'USD additionnels d'engagements provenant d'autres sources et gérés par le FIDA, ce qui portera le programme de prêts et dons à un total de 952 millions d'USD.
27. Compte tenu du nouvel objectif proposé, d'au moins 4 milliards d'USD pour FIDA11 – qui nécessitera un programme de prêts et dons moyen sensiblement plus élevé sur chacune des trois années de FIDA11 –, il est proposé de tirer parti du montant plus faible du programme de prêts et dons de 2018 pour accumuler la réserve de projets nécessaire pour exécuter un programme de prêts et dons considérablement plus élevé en 2019, la première année de FIDA11.

Tableau 2

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

	Montants effectifs <sup>a</sup>			Prévision		Estimation
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Prêts du FIDA (y compris la composante dons) et dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD)	843	713	1 360	775	1 447	827
Dons du FIDA	49	47	65	48	53	50
<b>Total du programme de prêts et dons du FIDA<sup>b</sup></b>	<b>892</b>	<b>760</b>	<b>1 425</b>	<b>823</b>	<b>1 500</b>	<b>877</b>
Autres fonds gérés par le FIDA <sup>c</sup>	112	114	60	61	75	75
<b>Total du programme de prêts et dons</b>	<b>1 004</b>	<b>874</b>	<b>1 485</b>	<b>884</b>	<b>1 575</b>	<b>952</b>

<sup>a</sup> Système de projets d'investissement et de dons, au 10 juillet 2017; ces montants reflètent l'augmentation et la diminution des financements durant l'exécution, y compris les financements et cofinancements additionnels provenant de sources nationales.

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

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

28. Il est actuellement prévu qu'une trentaine de projets et programmes, dont un financement additionnel pour cinq opérations en cours, seront soumis pour approbation en 2018. Comme convenu, le FIDA accordera approximativement 45% des ressources provenant des reconstitutions à l'Afrique subsaharienne et 50% à l'Afrique dans son ensemble.
29. Pour 2018, le nombre de dons, guichet mondial/régional et guichet-pays confondus, est estimé à 40-50, pour un montant total de 50 millions d'USD. Les domaines prioritaires pour le programme de dons du FIDA en 2018 demeurent les suivants:
- les droits et l'accès aux ressources pour les groupes de population les plus vulnérables;

- ii) des outils informatiques innovants pour les petits exploitants agricoles et des réponses au problème des pertes de produits alimentaires au sein des filières agricoles;
- iii) l'amélioration de la collecte de données et de la gestion des résultats;
- iv) la recherche agricole visant à accroître durablement la production et la productivité aux fins de la sécurité alimentaire, de la nutrition et de la création de revenus.

## V. Budget ordinaire net proposé pour 2018

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

30. L'opération annuelle de planification stratégique pour le personnel pour 2018 a été menée en juin 2017. Comme les années précédentes, le but premier de cette opération était de faire en sorte que le personnel corresponde étroitement aux besoins et aux priorités émergentes pour le reste de FIDA10 en termes d'effectifs, de compétences et de qualifications. Elle a aussi pris en considération les priorités du PMT 2016-2018: 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.
31. Les demandes de postes résultant de la planification stratégique pour le personnel pour 2018 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. Les premiers résultats de la planification stratégique pour le personnel 2018 portaient surtout sur des postes supplémentaires destinés à soutenir la décentralisation, outre quelques demandes de postes dans la gestion financière, les services juridiques et l'audit.
32. L'accent mis sur l'accélération de la décentralisation, l'évolution du rôle des chargés de programme de pays, le raccourcissement du cycle d'exécution des projets, l'accélération des décaissements, le renforcement de la mobilisation des ressources et la rationalisation de leur utilisation sur l'ensemble de l'organisation pour assurer une exécution efficiente et efficace vont probablement se traduire par un nouveau paradigme pour les paramètres de la planification stratégique pour le personnel. La direction a donc conclu que la décision définitive sur les nouveaux postes à financer sur le budget 2018 dépendrait des résultats du processus OpEx. Si l'impact exact de la planification stratégique pour le personnel sur les coûts est encore inconnu à ce stade, des hausses de dépenses de personnel considérables sont probablement à prévoir en 2018 et 2019, du fait des ressources nécessaires pour accélérer la décentralisation et les autres changements organisationnels qui devront être opérés en vue de FIDA11.

### B. Facteurs de coût

33. Les principaux facteurs de coût répertoriés lors de la préparation du présent aperçu général relèvent des catégories suivantes: i) dépenses de personnel entraînées par la décentralisation et les changements organisationnels prévus; ii) coûts de la décentralisation et de l'appui aux bureaux de pays; iii) frais liés au relèvement du niveau annuel moyen du programme de prêts et dons pendant FIDA11; iv) dotations aux amortissements et autres dépenses récurrentes dans les budgets d'investissement; v) dépenses récurrentes découlant de la campagne d'excellence pour "faire du développement autrement"; et vi) facteurs de coût liés à la hausse des prix.

34. L'incidence financière définitive du total des facteurs de coût ci-dessus ainsi que d'autres facteurs éventuellement recensés d'ici là sera déterminée lors de la préparation de la version finale du projet de budget. Cet aperçu général comprend les hausses de coût connues et répertoriées mais, pour les nouvelles initiatives proposées, il s'agit d'estimations approximatives, en particulier pour les coûts récurrents du programme OpEx, car il n'est pas possible, à l'heure actuelle, de prévoir précisément les besoins en ressources qu'il suscitera.

Dépenses de personnel entraînées par la décentralisation et les changements organisationnels prévus

35. La réorientation en cours vers une décentralisation plus rapide et plus poussée, destinée à renforcer l'efficacité du FIDA sur le terrain, donnera lieu, au cours des deux prochaines années, à des besoins de postes supplémentaires. Ces besoins seront en partie couverts par des transferts de postes du siège vers les bureaux de pays. Le montant des financements requis à ce titre au cours de chacune de ces deux années dépendra de la dotation en personnel proposée pour chaque catégorie de bureau de pays et du rythme de création des nouveaux bureaux envisagés.
36. Dans un premier temps, les changements structurels suscités par la campagne pour l'excellence, l'accélération et l'accroissement des activités d'exécution durant FIDA11 ainsi que le réalignement des structures organisationnelles vont probablement nécessiter du personnel supplémentaire. Cependant, les hausses d'effectifs devraient être en partie compensées par la rationalisation de l'organisation et les gains d'efficience réalisés à moyen terme.
37. Les effets de ces changements proposés formeront la base de la procédure finale de planification stratégique pour le personnel pour 2018. Une première estimation d'environ 4 millions d'USD a été intégrée à cet aperçu général sur la base des projections actuelles et de la réalisation rapide des initiatives proposées. Une estimation plus précise sera fournie lors de la présentation du projet final de budget, lorsque la direction aura approuvé la dotation en personnel en question pour 2018.

Coûts de la décentralisation et de l'appui aux bureaux de pays

38. À l'heure actuelle, il est proposé de créer de façon sélective jusqu'à 50 bureaux de pays dès que possible. Cela correspond à l'initiative de décentralisation et à la délégation accrue des pouvoirs au niveau des pays. Sur la base de huit nouveaux bureaux de pays et des améliorations requises dans plusieurs bureaux pour accueillir le personnel prévu, le montant supplémentaire des dépenses hors personnel récurrentes pour ces bureaux est estimé à environ 1,5 million d'USD pour une année pleine en 2018.
39. En outre, la contribution du FIDA aux opérations du Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies qui sont en rapport avec les bureaux de pays augmentera proportionnellement au nombre de nouveaux bureaux. Par conséquent, compte tenu du projet actuel de création accélérée de bureaux de pays, le coût annuel de cette contribution pourrait passer de 700 000 USD à plus de 1 million d'USD en 2018.
40. Ces deux estimations, qui excluent les coûts d'installation (inclus dans les coûts non récurrents ci-après), seront revues dans le projet final de budget.

Frais liés au relèvement du niveau moyen du programme de prêts et dons sur FIDA11

41. Dans le contexte d'une demande accrue des services du FIDA et en réponse à l'urgence du Programme 2030, le FIDA prévoit actuellement de relever le niveau de ses activités durant FIDA11 en termes de programme de prêts et dons (de 3,2 milliards d'USD à 4,0-4,5 milliards d'USD). Ainsi, le programme de prêts et dons moyen réalisé chaque année augmentera d'au moins 25% par rapport à FIDA10.

42. Outre la croissance des effectifs susmentionnée, ce niveau plus élevé du programme de prêts et dons devra aussi être soutenu par une augmentation des services de consultants et des frais de mission. La hausse totale en pourcentage des dépenses entraînées par ce programme de prêts et dons renforcé sera beaucoup moins élevée que la hausse correspondante en pourcentage du programme de prêts et dons. Il en résultera un meilleur ratio d'efficacité (dépenses administratives du FIDA/programme de prêts et dons) qui permettra au FIDA d'atteindre les objectifs proposés pour le Cadre de mesure des résultats (CMR). À l'heure actuelle, aucune estimation précise n'est disponible pour les coûts supplémentaires associés; il convient toutefois de noter que des efforts seront déployés pour réduire les frais de consultants et de mission dans l'ensemble de l'organisation.

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

43. La mise en œuvre du nouveau Système prêts et dons, rebaptisé Portail clients du FIDA, reste en bonne voie. D'après le calendrier d'application prévu, la hausse supplémentaire des amortissements à ce titre se montera à 500 000 USD, et celle des coûts récurrents à 1,3 million d'USD. Les premiers bénéficiaires de la mise en œuvre du Portail clients du FIDA seront les emprunteurs et les bénéficiaires des financements du FIDA.
44. Pour toutes les autres dépenses d'investissement actuellement prévues d'ici à décembre 2017 – comme les composantes de l'ENI-E et les dépenses d'investissement récurrentes –, le supplément de dépenses récurrentes et de dotations aux amortissements pour 2018 est estimé à 400 000 USD. Ces estimations seront réexaminées en fonction de l'avancement des projets d'investissement, et une estimation révisée des amortissements et des coûts récurrents figurera séparément dans le projet final de budget 2018.

#### Dépenses récurrentes associées à la campagne pour l'excellence

45. Bien que le programme OpEx n'en soit encore qu'au stade de la conception et de la délimitation de sa portée, certaines des conclusions attendues entraîneront certainement un supplément de coûts récurrents. Ceux-ci seront occasionnés par: le raccourcissement du cycle d'exécution des projets, l'accélération des décaissements ainsi que de la décentralisation et de la délégation des pouvoirs, le renforcement de l'efficacité et de l'efficacité du personnel, la réorientation vers les parties prenantes externes (par exemple satisfaction des besoins des clients, obtention d'un certificat d'excellence externe, etc.).
46. Par ailleurs, des processus opérationnels plus rationnels, une structure organisationnelle plus efficace, une prise de décisions mieux coordonnée et une plus grande responsabilisation feront du FIDA une organisation plus efficace et réduiront probablement le total des dépenses d'exploitation à moyen terme.
47. Certains des coûts susmentionnés, en particulier les dépenses de personnel liées à la décentralisation ainsi qu'à l'exécution plus rapide d'un programme de plus grande ampleur, sont inclus ci-dessus dans les estimations des autres facteurs de coût. En particulier, le supplément net de dépenses hors personnel récurrentes au titre du programme OpEx est actuellement estimé à environ 1 million d'USD. Ces estimations seront réexaminées après la finalisation de la conception du programme OpEx.

#### Facteurs de coût liés à la hausse des prix

48. Les coûts salariaux prévus dans le budget 2018 reposent sur les hypothèses suivantes:
- i) il n'y aura pas en 2018 d'augmentation des traitements du personnel, qu'il s'agisse des services généraux ou du cadre organique. Il est à noter que la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) a proposé plusieurs

modifications de la grille salariale pour le personnel du cadre organique, qui auront une incidence sur la rémunération nette en 2018. Les dépenses standard de personnel devront donc être ajustées pour tenir compte de ces changements. Ces ajustements figureront dans le projet de budget final. Leur effet global ne devrait pas être significatif.

- ii) Pour le projet de budget 2018, l'estimation des coûts standard de personnel se fonde sur les mêmes coûts que pour le budget 2017, car la différence de taux de change est minimale (selon la méthode convenue – 0,897 EUR pour 1 USD). Dans la version finale du projet de budget, cependant, les dépenses de personnel seront fondées sur des coûts standard qui reflètent la moyenne sur 12 mois (octobre 2016-septembre 2017) du taux de change, à la date d'établissement de la version finale du budget.
  - iii) Bien que les traitements ne progressent pas, l'augmentation normale d'échelon à l'intérieur d'un grade représentera une hausse de prix. L'augmentation d'échelon est comprise entre 1,6 et 3,2% pour le cadre organique et entre 2,1 et 4,2% pour les services généraux, selon le grade et l'échelon. L'augmentation moyenne des traitements est d'environ 2%, ce qui représente quelque 1,2 million d'USD. Pour la version finale du projet de budget, l'estimation sera fondée sur l'effectif réel dans chaque grade.
  - iv) À compter de 2017, la provision de 0,68 million d'USD constituée en 2012 au titre des traitements du cadre organique, qui était conservée par le centre de coûts de l'organisation en accord avec le Conseil d'administration, a été supprimée.
  - v) Le coût des nouveaux agents recrutés dans la catégorie des services généraux repose sur le nouveau barème des traitements, revu à la baisse, approuvé par la direction. L'incidence de cette révision à la baisse a été estimée à 0,2 million d'USD au titre des nouveaux agents recrutés en 2017. Cette estimation sera révisée sur la base des coûts effectifs de personnel avant l'établissement de la version finale du projet de budget. Les économies ainsi réalisées compenseront une partie des coûts de l'augmentation annuelle d'échelon.
  - vi) Bien que la grille salariale au siège n'ait pas évolué, la CFPI pourrait ajuster les traitements dans un certain nombre de pays où le FIDA a un bureau. Ces ajustements, qui pourraient être compris entre 3 et 14%, devront être pris en considération dans la préparation de la version finale du projet de budget.
  - vii) Sur la base des estimations actuelles, l'incidence nette des points ci-dessus sera d'environ 1,0 million d'USD.
49. L'ajustement du budget 2018 au titre de l'inflation sera fondé sur la nouvelle méthodologie adoptée par la direction, comportant un taux d'inflation spécifique pour plusieurs postes budgétaires et une moyenne pondérée des indices des prix à la consommation de l'Italie et du reste du monde pour tous les autres coûts. Dans la mesure du possible, il est proposé d'absorber la hausse des prix due à l'inflation.
50. Pour établir l'aperçu général du budget pour 2018, on a utilisé un taux de change de 1 USD = 0,897 EUR. Ce taux sera revu lors de la préparation de la version finale du projet de budget, conformément à la méthode approuvée en matière de taux de change.

### C. Budget ordinaire net proposé pour 2018

51. Le projet de budget pour 2018 inclut les estimations actuelles des facteurs de coût ci-dessus. Toutes les estimations, y compris celles du taux de change et de l'inflation, seront revues et actualisées lors de la préparation de la version finale du projet de budget, en septembre 2017.

52. Au stade de l'aperçu général, le budget ordinaire net proposé pour 2018 s'élève à 157,82 millions d'USD, ce qui représente une augmentation nominale de 5,6% par rapport à 2017. La hausse en termes réels est estimée à environ 4,6%; elle se rapporte principalement à des coûts supplémentaires dus à la décentralisation ainsi qu'à l'amortissement et à des dépenses récurrentes liés à des projets d'investissement approuvés, au programme OpEx et aux préparatifs pour l'exécution d'un programme plus élevé durant FIDA11, facteurs compensés par des économies sur les frais de consultants et de mission. Grâce au renforcement des effectifs et à une meilleure adéquation des compétences du personnel, il est proposé de réduire progressivement la dépendance vis-à-vis des consultants afin de réaliser des économies qui pourraient aller jusqu'à 10% sur les frais de consultants.
53. La hausse nette des prix, de 1%, résulte de la progression des salaires du personnel. L'inflation et les autres hausses de prix seront absorbées, mais, en cas de mouvements défavorables des taux de change, il se peut que la hausse des prix qui en résulte ne puisse pas être absorbée par le budget tel qu'il est actuellement proposé.
54. Dans la version finale du projet de budget, le coût de chaque poste sera examiné et affiné pour refléter les hausses réelles et liées aux prix, et ajusté en fonction du taux de change moyen sur 12 mois. Le projet final de budget présentera une ventilation par pilier du budget proposé pour 2018. Il tiendra compte des observations formulées par le Comité d'audit et le Conseil d'administration à propos du présent document.
55. Le tableau 3 ci-après présente une comparaison entre le budget approuvé pour 2017 et l'aperçu général du budget proposé pour 2018.

Tableau 3

**Budget ordinaire net – dépenses de personnel et hors personnel, 2017 et 2018**

(en millions d'USD)

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Montant approuvé 2017</i>	<i>Montant proposé 2018</i>
Personnel	86,30	91,45
Consultants	24,80	24,56
Missions	10,24	9,74
Autres dépenses	28,08	32,07
<b>Total</b>	<b>149,42</b>	<b>157,82</b>

## D. Budget brut proposé pour 2018

56. 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 additionnels de conception, d'exécution, de supervision et d'administration. Ces coûts sont généralement couverts par les commissions de gestion prévues dans l'accord relatif aux fonds supplémentaires, et sont actuellement estimés à environ 5 millions d'USD.
57. 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 permet d'éviter que les fluctuations de la charge de travail au titre des fonds supplémentaires n'influent sur le budget ordinaire d'une année sur l'autre. Seul le surcroît de dépenses visant à assurer les activités financées par des fonds supplémentaires au titre du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne

(ASAP), de l'Union européenne (y compris le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale [CGIAR]) et du Fonds fiduciaire du mécanisme de cofinancement espagnol pour la sécurité alimentaire est compris dans le budget brut.

58. L'estimation ci-dessus sera revue avant la finalisation du projet de budget brut et incluse dans la version finale du projet de budget. Ce montant peut être entièrement couvert par la fraction annuellement allouable des commissions générées par la gestion des fonds supplémentaires. Par conséquent, le budget brut est actuellement estimé à 162,82 millions d'USD, ce qui comprend les ressources utilisées pour gérer les opérations financées par les fonds supplémentaires. L'aval du Conseil d'administration n'est sollicité que pour le projet de budget ordinaire net, d'un montant de 157,82 millions d'USD.

Tableau 4

**Montant indicatif brut et net du budget ordinaire pour l'exercice 2018**

(en millions d'USD)

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>
Budget brut	154,62	162,82
Coût de l'appui aux activités financées par des fonds supplémentaires	(5,20)	(5,00)
<b>Budget net</b>	<b>149,42</b>	<b>157,82</b>

## E. Budget d'investissement pour 2018

59. 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 le remplacement éventuel de véhicules dans les bureaux de pays); et ii) un budget servant à financer les grands projets informatiques (le cas échéant) ou autres, sous réserve des capacités disponibles pour entreprendre des projets supplémentaires.
60. La proposition de budget d'investissement pour 2018 est actuellement en préparation. La liste définitive des projets et les dépenses d'investissement correspondantes restent à établir. Là aussi, la priorité sera accordée à l'achèvement du Portail clients du FIDA et aux projets d'investissement restants au titre de l'ENI-E. Le projet relatif au Portail clients du FIDA devrait pouvoir être mené à bien avec le budget d'investissement approuvé, de 15,76 millions d'USD. Cependant, si des dépenses d'investissement supplémentaires étaient requises pour répondre aux besoins des clients, il pourrait s'avérer nécessaire de solliciter un budget d'investissement distinct en 2018.
61. En outre, la décentralisation et la campagne pour l'excellence opérationnelle pourraient donner lieu à des besoins d'investissement en rapport avec l'informatique. Leur financement fera l'objet d'une demande séparée.
62. Après la finalisation de la liste des projets d'investissement réguliers et cycliques par le Comité de gouvernance des technologies de l'information, le budget d'investissement total pour 2018 ne devrait pas dépasser 2,5 millions d'USD. L'estimation initiale du coût d'investissement des projets informatiques directement liés à la décentralisation et à l'excellence opérationnelle, explicitée ci-après, figurera séparément dans le projet final de budget.

## F. Budget de dépenses non récurrentes et d'investissement pour OpEx

63. Afin de mettre en œuvre le programme OpEx proposé et d'atteindre les objectifs prévus, plusieurs initiatives devront être lancées. Ces initiatives et activités préparatoires seront pour l'essentiel non récurrentes et menées sur les 18 à 24 mois à venir.
64. À leur achèvement, le programme OpEx aura en principe intégré l'excellence dans tous les rouages de l'organisation conformément aux normes internationales de référence, modifié la manière dont le FIDA mène ses activités de développement, et créé une structure organisationnelle alliant de façon équilibrée flexibilité et méthodes standard. Ce programme devrait en outre améliorer le niveau global d'efficacité et d'efficience, enrichir la culture organisationnelle et mener à une meilleure responsabilisation.
65. Les dépenses administratives récurrentes accuseront, à court terme, une vive augmentation, principalement sous l'effet de l'accélération de la décentralisation, mais le FIDA s'engagera simultanément dans un programme de réduction active des coûts et d'amélioration opérationnelle visant à amortir l'impact de ces hausses immédiates. Ces réductions de coût seront obtenues grâce à la rationalisation des processus opérationnels, à la coordination des processus de prise de décisions et à l'adoption d'une approche améliorée et innovante du développement, autant de concepts qui sous-tendent l'initiative OpEx. Il en résultera un meilleur rapport qualité/prix pour le FIDA en termes de coûts administratifs et, par la suite, d'investissements dans les projets. Si ces réductions ne s'expriment pas en valeur absolue dans le budget, elles se traduiront par de meilleurs ratios d'efficience et une sensibilisation aux coûts dans toute l'organisation.
66. Une fois achevée la phase de conception et de délimitation d'OpEx, d'ici à la fin de l'année, il est probable que les activités suivantes, assorties de coûts non récurrents, seront proposées: i) analyse fonctionnelle visant à appuyer l'accélération de la décentralisation; ii) reconfiguration des processus opératoires; iii) restructuration et rationalisation de l'organisation; iv) recensement et conception de programmes d'amélioration des opérations; et v) intégration de la formation continue et de boucles de rétro-information dans la structure organisationnelle afin de pérenniser la campagne pour l'excellence. D'autres activités non récurrentes pourraient s'avérer nécessaires d'ici à la phase de préparation du projet final de budget.
67. À ce stade, le coût non récurrent estimé pour le programme OpEx est compris entre 8 et 10 millions d'USD; il s'agit principalement de financer: l'ouverture de nouveaux bureaux de pays et la rénovation de certains bureaux existants pour qu'ils puissent accueillir davantage de personnel décentralisé; l'accroissement des effectifs travaillant sur le programme OpEx; les services de consultants externes spécialisés dans divers aspects du développement et du changement organisationnels; les coûts initiaux de la mise en œuvre de nouvelles initiatives jusqu'à leur régime de croisière; et d'autres activités visant à intégrer la formation continue dans l'organisation.
68. Outre ce qui précède, plusieurs projets informatiques seront nécessaires: i) amélioration de la collecte des données et des systèmes de compte rendu en vue de fournir rapidement des informations à jour; ii) projets spécifiques d'automatisation, centrés sur la réduction de la charge de travail, qui se traduiront par des réductions d'effectifs; et iii) plateformes de partage d'informations dans une optique de transparence. Pour les initiatives informatiques ci-dessus, en rapport avec le programme OpEx, il est proposé de solliciter un budget d'investissement distinct, compris entre 3 et 4 millions d'USD.

69. Par conséquent, dans le projet de budget final, un montant compris entre 10 et 12 millions d'USD sera demandé pour le budget cumulé des investissements et des dépenses non récurrentes. D'ici là, la phase de conception et de délimitation du programme OpEx aura avancé, ce qui offrira davantage de précisions quant aux coûts estimés.

## Seconde partie - Aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2018 et plan indicatif pour 2019-2020 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

### I. Introduction

70. Le présent document propose un aperçu du programme de travail et budget pour 2018 et un plan indicatif pour 2019-2020 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE). Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA<sup>4</sup>, le budget d'IOE et le budget administratif du FIDA sont élaborés séparément<sup>5</sup>. Le présent aperçu tient compte des remarques formulées et des priorités arrêtées par les organes directeurs du FIDA en 2017 et s'appuie sur les consultations avec la direction du FIDA.
71. Contexte. Cet aperçu a été élaboré en appliquant la grille d'aide à la sélection d'IOE après un examen attentif des priorités arrêtées pour la Dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10)<sup>6</sup> et du Plan à moyen terme pour 2016-2018. En outre, la vision stratégique d'IOE pour 2016-2018, qui est indissociable de la Vision stratégique du FIDA pour 2016-2025, constitue le cadre plus général des priorités et des activités d'IOE pour l'année qui vient (voir l'encadré 1). Les énoncés de mission et de vision d'IOE pour la période 2019-2021 seront revus au cours de l'année 2018.

#### Encadré 1

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

##### **Mission**

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

##### **Vision**

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

72. Lorsqu'il a élaboré son programme de travail et budget, IOE a également pris en considération la nécessité de continuer à fournir en temps opportun des évaluations de grande qualité. Pour qu'IOE s'acquitte de sa mission en ce qui concerne l'obligation redditionnelle et l'apprentissage, il lui faut miser en priorité sur une méthode rigoureuse et une analyse perfectionnée. À cet effet, la mise en œuvre de la deuxième édition du Manuel de l'évaluation à compter de janvier 2016 a permis de rationaliser de manière significative la méthode et les processus d'évaluation d'IOE et, par conséquent, de renforcer la rigueur méthodologique et d'améliorer les analyses tout en obtenant des coûts unitaires moins élevés que précédemment.
73. Ce document présente le programme de travail et budget "sur la base d'une évaluation critique des besoins et non du seul budget actuel"<sup>7</sup>. Il illustre l'articulation entre le programme de travail et les dépenses, et précise la répartition des coûts inscrits au budget, en particulier les dépenses hors personnel, y compris les coûts afférents aux consultants. De plus, ce document fournit des précisions sur

<sup>4</sup> La Politique 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>.

<sup>5</sup> Voir la Politique de l'évaluation au FIDA, paragraphe 38: "L'enveloppe budgétaire d'IOE et le budget administratif du FIDA seront déterminés indépendamment l'une de l'autre."

<sup>6</sup> Le Rapport de 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>.

<sup>7</sup> Voir le procès-verbal de la cent septième session du Conseil d'administration (paragraphe 29).

les dépenses effectives de l'exercice 2016, l'exécution du budget au 15 juin 2017, et les estimations actuelles relatives à son exécution à la fin de l'exercice 2017. À cet égard, des informations actualisées seront fournies dans les prochaines versions du document à mesure qu'elles seront disponibles, jusqu'à la présentation de la version finale au Conseil d'administration en décembre 2017.

74. Le présent aperçu du programme de travail et budget sera plus amplement développé à la lumière des observations que formulera le Comité de l'évaluation à sa quatre-vingt-dix-huitième session, en septembre 2017, et compte tenu des remarques que le Comité d'audit et le Conseil d'administration émettront en septembre 2017 à l'occasion de leurs réunion et session respectives. Comme le prévoit la politique d'évaluation, le document révisé sera examiné avec le Comité de l'évaluation à sa session prévue le 26 octobre 2017.
75. Le document final sera ensuite examiné par le Conseil d'administration en décembre 2017. Auparavant, le Comité d'audit examinera le projet de budget en novembre 2017, en même temps que le budget administratif du FIDA pour 2018. Enfin, sur la recommandation du Conseil d'administration telle que formulée en décembre 2017, le projet de budget sera soumis à l'approbation du Conseil des gouverneurs au mois de février suivant. S'agissant de son élaboration, le présent projet de budget reprend les principaux principes et paramètres utilisés par la direction du FIDA pour établir son propre budget administratif pour le prochain exercice (notamment le taux de change, les coûts standard afférents aux postes du personnel et le taux d'inflation).
76. Le présent document est structuré en six sections. La section II expose les résultats obtenus jusqu'ici dans le cadre du programme d'évaluation pour 2017, présente l'exécution globale du budget 2016 ainsi que l'exécution du budget 2017 au 15 juin 2017 et les prévisions relatives à son exécution sur l'ensemble de l'exercice 2017, et fait le point sur l'utilisation des 3% de crédits reportés du budget 2016 d'IOE. 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 2018. Les sections V et VI, enfin, présentent les grandes lignes du projet de budget initial et des ressources humaines qu'IOE sollicite pour 2018 afin d'exécuter son programme de travail.

## II. Point sur la situation actuelle

### A. Faits marquants de l'année 2017

77. IOE compte effectuer l'ensemble des activités inscrites au programme de travail pour 2017 d'ici à la fin de l'année. Les principales réalisations à ce jour sont les suivantes:
  - Mise en chantier de l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) sur l'architecture financière du FIDA. Ce travail permettra de disposer d'une évaluation indépendante de l'architecture financière du FIDA et de l'adéquation des politiques et des systèmes mis en place afin de mobiliser, de gérer, d'affecter et de décaisser les ressources financières à l'appui de l'exécution du mandat du Fonds, qui a pour mission de réduire la pauvreté rurale. Le document d'orientation<sup>8</sup> concernant cette ENI a été présenté au Comité de l'évaluation en mars 2017 et parachevé avec l'intégration des observations formulées par les membres de ce comité. L'évaluation est aujourd'hui bien engagée, et le rapport final sera présenté au Conseil d'administration en septembre 2018.
  - Élaboration de l'accord d'harmonisation entre les systèmes d'évaluation indépendante et d'autoévaluation du FIDA. S'appuyant sur la deuxième édition du Manuel de l'évaluation, IOE et la direction ont élaboré

<sup>8</sup> <https://webapps.ifad.org/members/ec/96/docs/french/EC-2017-96-W-P-3-Rev-1.pdf>.

un nouvel accord d'harmonisation entre le système d'évaluation indépendante et le système d'autoévaluation du FIDA, qui contribuera à renforcer davantage ces deux dispositifs et leurs aspects complémentaires, de manière à améliorer le respect de l'obligation redditionnelle et l'apprentissage. La première partie de cet accord, qui porte sur les critères et leur définition pour les évaluations au niveau des projets comme au niveau des pays, a été présentée au Comité de l'évaluation en mars 2017. La seconde partie portera sur les systèmes et les processus qui concernent à la fois les autoévaluations et les évaluations indépendantes.

- Finalisation du Rapport annuel 2017 sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI). Le RARI 2017, 15<sup>e</sup> édition de ce rapport phare d'IOE, sera présenté au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration à leurs sessions de septembre, en même temps que le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE). Comme les deux années précédentes, la collecte des données sur lesquelles repose ce rapport, leur analyse et la rédaction du document ont été intégralement réalisées par le personnel d'IOE. Cela témoigne de la volonté d'IOE de réaliser de plus en plus de travaux d'évaluation en interne, le but ultime étant de faire des économies et d'améliorer la qualité.
- Finalisation de l'évaluation de la stratégie et du programme de pays (ESPP) des Philippines, présentée au Comité de l'évaluation en mars 2017. Les ESPP du Nicaragua et du Mozambique ont été achevées à l'issue des ateliers nationaux organisés à Managua le 20 janvier 2017 et à Maputo le 2 mars 2017. L'ESPP de l'Égypte a été achevée selon le plan prévu; la table ronde sera organisée au second semestre. Pour 2017, des ESPP sont en cours en Angola, au Cambodge, au Cameroun, en Géorgie et au Pérou, conformément au programme de travail d'IOE.
- IOE a terminé sa quatrième évaluation de l'impact, qui portait sur le Projet d'appui à l'agriculture en Géorgie. Le rapport d'évaluation sera examiné à la session de septembre 2017 du Comité de l'évaluation.
- Conférence internationale sur les technologies de l'information et des communications appliquées à l'évaluation, tenue les 6 et 7 juin 2017 au siège du FIDA. Au programme de cette conférence figuraient 4 tables rondes, 15 séances en petits groupes, 36 intervenants et un salon des technologies rassemblant 12 exposants. Plus de 200 participants ont analysé les approches novatrices les plus récentes de l'utilisation des technologies de l'information et des communications (TIC) appliquées à l'évaluation et ont décrit les meilleures pratiques qui se dégagent de l'expérience des organismes de développement et du secteur privé du monde entier. Les TIC appliquées à l'évaluation joueront un rôle décisif en contribuant à mesurer les progrès réalisés sur la voie de la réalisation des objectifs de développement durable.
- Réunion de printemps du Groupe de coopération pour l'évaluation (ECG) des banques multilatérales de développement (BMD). Le Directeur d'IOE présidait la réunion, à laquelle assistaient les chefs des services d'évaluation et des fonctionnaires chargés de l'évaluation des BMD membres de ce groupe, ainsi que des observateurs représentant d'autres organismes. Les participants ont eu l'occasion de mutualiser leurs savoirs et leurs expériences en matière de stratégies, politiques et pratiques d'évaluation, et ont fait le point sur les derniers développements intervenus au sein de chaque BMD. Par ailleurs, IOE a organisé une session de haut niveau sur le rôle de l'évaluation indépendante dans la transformation des BMD, qui s'est tenue le 8 juin 2017. Ce fut une occasion exceptionnelle de dresser un bilan et de débattre de l'avenir du rôle des BMD dans le contexte du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

78. Comptes rendus d'activité. Le Cadre de mesure des résultats (CMR) pour 2016-2018, qui constitue le référentiel au regard duquel IOE suit ses activités et en rend compte pour cette période, est présenté à l'annexe I. Le tableau 1 de l'annexe II récapitule l'état d'avancement des activités d'évaluation programmées pour 2017. Le présent aperçu inclut en outre un résumé des progrès accomplis au 15 juin 2017 dans la réalisation des objectifs pour chaque indicateur clé de performance (ICP) figurant dans le CMR pour 2016-2018 (tableau 2 de l'annexe I). Les données présentées montrent que la plupart des activités sont en bonne voie. Des informations actualisées sur les réalisations, aussi bien au regard du calendrier prévisionnel d'activités d'évaluation que des ICP d'IOE, seront communiquées au Conseil d'administration en décembre 2017.

## B. Exécution du budget 2016

79. Le tableau 5 rend compte de l'exécution du budget d'IOE en 2016, ainsi que de l'exécution du budget au 15 juin 2017 et des projections concernant le taux d'exécution en fin d'exercice.

Tableau 5

### Exécution du budget d'IOE – montants effectifs pour 2016 et prévisionnels pour 2017

Travaux d'évaluation	Budget 2016 approuvé	Budget 2016 exécuté	Budget 2017 approuvé	Montants engagés au 15 juin 2017*	Exécution prévue en fin d'exercice 2017
<b>Dépenses hors personnel</b>					
Frais de voyage du personnel	376 000	396 627	440 000	234 017	440 000
Rémunération des consultants	1 495 000	1 489 108	1 400 000	982 717	1 400 000
Frais de voyage et indemnités des consultants	440 000	312 458	380 000	160 682	380 000
Activités d'apprentissage dans les pays à l'occasion des EPP** ou des ESPP	45 000	28 718	45 000	14 418	45 000
Diffusion des résultats des évaluations, formation du personnel et autres coûts	185 520	228 545	225 861	99 224	225 861
<b>Sous-total</b>	<b>2 541 520</b>	<b>2 455 456</b>	<b>2 490 861</b>	<b>1 491 058</b>	<b>2 490 861</b>
<b>Dépenses de personnel</b>	<b>3 127 899</b>	<b>2 968 148</b>	<b>3 235 056</b>	<b>3 032 840</b>	<b>3 109 086</b>
<b>Total</b>	<b>5 669 419</b>	<b>5 423 604</b>	<b>5 725 917</b>	<b>4 523 898</b>	<b>5 599 947</b>
<b>Taux d'exécution</b> (en pourcentage)		<b>95,7</b>		<b>79</b>	<b>97,8</b>

\* Sur la base des dépenses de personnel engagées, corrigées des variations de change, au 15 juin 2017.

\*\* EPP = évaluation du programme de pays.

80. Le montant total des crédits inscrits au budget 2016 d'IOE et effectivement utilisés s'élève à 5,42 millions d'USD, soit un taux d'exécution de 95,7%. La légère baisse du taux d'exécution est principalement due aux économies réalisées sur les dépenses de personnel grâce à l'appréciation du dollar des États-Unis par rapport à l'euro vers la fin de l'année, ainsi qu'à des postes restés vacants. Une partie des sommes ainsi économisées a été affectée à de nouvelles activités de vulgarisation, afin d'assurer une plus large diffusion des enseignements tirés des évaluations et des programmes de formation au cours de l'année.
81. Pour 2017, sur un budget approuvé de 5,73 millions d'USD, le montant utilisé (en termes de crédits engagés) s'établissait à 4,52 millions d'USD au 15 juin 2017, soit 79%. Ce taux d'exécution élevé à cette période de l'année s'explique par le fait que les crédits budgétaires correspondant aux dépenses de personnel sont intégralement engagés en début d'année, selon un usage largement établi au FIDA, ainsi que par le taux d'utilisation des crédits disponibles au titre de la rémunération des consultants et des frais de voyage du personnel et des consultants, qui est plus élevé durant les premiers mois de l'année, conformément au cycle normal des

opérations, étant donné que la plupart des évaluations sont lancées durant la première partie de l'année.

82. Les projections pour l'ensemble de l'exercice 2017 tablent sur une utilisation des crédits budgétaires d'IOE en fin d'exercice à hauteur de 5,6 millions d'USD, ce qui représente 97,8% du budget approuvé. En ce qui concerne les dépenses de personnel, il est prévu une baisse de l'utilisation des crédits qui s'explique par le fait qu'un poste de classe P-5 est actuellement vacant et sera pourvu au second semestre.

### C. Utilisation des crédits reportés de l'exercice 2016

83. 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 pour l'exercice précédent.
84. Pour IOE, le montant correspondant aux 3% de crédits reportés de l'exercice 2016 s'élevait à 170 083 USD. Ces fonds ont été affectés à la réalisation des activités d'évaluation suivantes:
- i) Expérimentation de nouvelles technologies dans le cadre de l'ESPP au Cameroun, au titre de laquelle une démarche reposant sur le sensemaking (processus par lequel des individus donnent du sens à une expérience) a été utilisée pour repérer les liens qui peuvent exister entre les produits, les effets directs et l'impact du projet, moyennant le recueil et l'analyse de brefs témoignages de bénéficiaires du projet.
  - ii) Restructuration et adaptation du site web d'IOE pour simplifier l'accès au contenu internet, l'objectif étant d'en faciliter l'utilisation.

## III. Objectifs stratégiques d'IOE

85. Comme convenu avec le Conseil d'administration en décembre 2013, IOE synchronise ses objectifs stratégiques avec les périodes de reconstitution des ressources du FIDA, afin d'assurer une articulation plus cohérente entre ces objectifs et les priorités institutionnelles du Fonds. Ainsi, les objectifs suivants ont été proposés pour la période 2016-2018 (FIDA10) et approuvés par le Conseil d'administration en décembre 2015:
- i) objectif stratégique 1: générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation de rendre compte; et
  - ii) objectif stratégique 2: encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et une culture d'amélioration des résultats pour une efficacité accrue en matière de développement.
86. Ces deux objectifs doivent permettre à IOE d'atteindre le but primordial assigné à la fonction d'évaluation indépendante, qui est de promouvoir l'obligation de rendre compte et d'encourager l'apprentissage de manière à améliorer la performance des opérations financées par le FIDA. IOE a entrepris de renforcer ses systèmes internes de gestion et de suivi de la performance.

## IV. Programme de travail pour 2018

87. Les paragraphes ci-après présentent un aperçu général des principales activités d'évaluation pour 2018. L'année prochaine, IOE a l'intention de conduire une nouvelle ENI sur la contribution du FIDA au développement de filières liées au secteur agricole au profit des pauvres.

88. Les filières sont une priorité pour le FIDA depuis le Cadre stratégique 2011-2015, et elles occupent une place importante dans les efforts prévus dans le Cadre stratégique 2016-2025 pour transformer le monde rural. Pour réduire la pauvreté rurale et améliorer les moyens d'existence des petits agriculteurs, il est essentiel de promouvoir la participation des populations rurales pauvres à des marchés de biens, de services et de travaux salariés qui leur permettent d'obtenir des revenus à la fois plus élevés, prévisibles et stables, ce qui confirme le constat établi dans le rapport de synthèse d'évaluations portant sur l'accès aux marchés des petits exploitants réalisée par IOE en 2016. Pour réduire la pauvreté, faciliter l'accès des jeunes vivant en milieu rural aux activités agricoles et ouvrir des perspectives commerciales, il est indispensable de développer les filières agricoles et d'améliorer les conditions auxquelles les petits agriculteurs y participent, et en particulier les jeunes, mais aussi de réduire les risques et les coûts de transaction et de créer des emplois à toutes les étapes des filières.
89. Cette ENI devrait permettre de dégager des conclusions et des recommandations afin d'aider la direction à affiner davantage son approche du développement de filières au profit des pauvres de manière à approfondir l'impact obtenu sur le terrain. En outre, une attention particulière sera portée à la conception des opérations axées sur le développement de filières favorables aux pauvres et à la nécessité de concilier les objectifs du FIDA en matière de ciblage (par exemple les communautés rurales pauvres et isolées) avec le renforcement de la participation du secteur privé à toutes les étapes des filières.
90. S'agissant des ESPP, l'objectif consiste à évaluer les résultats et l'impact du partenariat entre le FIDA et les gouvernements en matière de réduction de la pauvreté rurale, et à fournir les éléments qui permettent au FIDA de bâtir sa stratégie pour chaque pays une fois l'ESPP achevée. En 2018, IOE mènera à bien les ESPP commencées en 2017 en Angola et au Pérou; en outre, sur la base de consultations approfondies avec la direction du FIDA, le Bureau prévoit d'engager cinq nouvelles ESPP au Burkina Faso, au Kenya, au Mexique, à Sri Lanka et en Tunisie.
91. Fort de son expérience de la conduite d'évaluations de l'impact<sup>9</sup>, IOE lancera une autre évaluation de ce type l'année prochaine. Les évaluations de l'impact conduites par IOE ne font pas partie des évaluations de l'impact entreprises par la direction au cours des périodes couvertes par FIDA9 et FIDA10. En effet, elles ont principalement pour but d'expérimenter des méthodes et processus innovants qui permettent d'évaluer de manière plus rigoureuse les résultats des opérations du FIDA, et de nourrir les débats internes et externes en cours sur ce sujet.
92. En 2018, IOE préparera également deux rapports de synthèse d'évaluations. En grande partie fondés sur des éléments d'évaluation déjà disponibles, ces rapports permettent de dégager, regrouper et présenter les enseignements et les bonnes pratiques sur des thèmes spécifiques, de façon à étayer l'élaboration et l'application des politiques, stratégies et opérations du FIDA. Les thèmes proposés pour les deux synthèses d'évaluations à effectuer l'an prochain sont les suivants: i) les approches de la finance rurale dans les projets financés par le FIDA; et ii) l'appui du FIDA aux innovations techniques visant à réduire la pauvreté rurale. Un certain nombre d'ESPP, d'évaluations au niveau des projets et d'évaluations de l'impact permettent de disposer d'éléments suffisants pour étudier ces deux thèmes.
93. Comme il est d'usage, IOE validera tous les rapports d'achèvement de projet (RAP), et il mènera huit évaluations de la performance des projets (EvPP) portant sur un échantillon de projets. Les EvPP servent trois objectifs: i) évaluer les résultats du projet examiné; ii) formuler des conclusions et des recommandations pour la conception et la mise en œuvre des opérations en cours et à venir dans le

<sup>9</sup> IOE a mené quatre évaluations de l'impact, respectivement à Sri Lanka, en Inde, au Mozambique et en Géorgie.

pays concerné; et iii) définir les questions présentant un intérêt institutionnel, opérationnel ou stratégique qui méritent un travail d'évaluation complémentaire. Elles fournissent en outre des éléments essentiels pour le RARI, les ENI et les ESPP.

94. Le nombre d'EvPP proposé permet à IOE de balayer largement les opérations du FIDA dans toutes les régions, ce qui contribuera à renforcer encore le dispositif global qui permet au FIDA de rendre compte de son action. Cette démarche est jugée fondamentale étant donné que la plus grande part des ressources du FIDA destinées au développement est transmise aux États membres en développement par le biais des projets et programmes d'investissement.
95. IOE a également entrepris de renforcer la base de données factuelles et la rigueur analytique des EvPP. Par exemple, dans le cadre de l'évaluation de l'impact en Géorgie, l'analyse géospatiale a servi à établir un indice de l'activité photosynthétique avant et après le projet. En outre, dans le prolongement de la Conférence internationale sur les technologies de l'information et des communications appliquées à l'évaluation et compte tenu de la réussite de l'expérience d'utilisation de la démarche de sensemaking dans l'ESPP portant sur le Cameroun, IOE continuera d'innover en utilisant les nouvelles technologies dans le cadre des évaluations au niveau des projets. À cet effet, IOE recensera d'autres solutions pratiques permettant de développer l'utilisation des TIC pour: i) la collecte de données (par exemple conduite d'enquêtes, télédétection et analyse géospatiale); ii) l'analyse des données (par exemple analyse textuelle, certaines formes d'apprentissage automatique); et iii) la présentation et la communication des données et des constatations. Enfin, IOE continuera de multiplier les interactions avec les bénéficiaires et d'autres parties prenantes dans les pays, tout en conduisant de nouvelles évaluations participatives structurées en milieu rural et en effectuant des visites plus diversifiées sur des sites de projets mis en œuvre dans des zones rurales reculées.
96. Comme prévu aux termes de la politique d'évaluation, IOE élaborera l'édition 2018 du RARI, rapport phare annuel de l'institution dans ce domaine. Comme les années précédentes, le RARI comprendra une analyse détaillée et un chapitre consacré à un grand thème d'apprentissage. En concertation avec la direction du FIDA, IOE soumettra le thème d'apprentissage pour 2018 à l'approbation du Conseil d'administration en septembre 2017.
97. Par ailleurs, IOE apportera un soutien à certains pays bénéficiaires dans le cadre d'activités de développement de la capacité d'évaluation (DCE), l'objectif étant de renforcer leur capacité à évaluer les politiques et programmes publics de lutte contre la pauvreté rurale. En outre, il continuera d'appuyer la collaboration entre le FIDA et les Centres d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats (initiative CLEAR), l'objectif étant de renforcer les capacités du personnel de projet et d'autres membres du personnel présents dans le pays.
98. Une plus grande attention sera portée au renforcement des partenariats avec les autres organismes ayant leur siège à Rome.
99. IOE veillera en outre à diffuser et expliquer aux principaux publics concernés, en temps voulu et sous une forme adaptée, les résultats et les enseignements tirés. Il soumettra, entre autres documents, l'ensemble des ENI, le RARI et certaines ESPP au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration. Il communiquera les évaluations de l'impact et les rapports de synthèse d'évaluations au Comité de l'évaluation, ainsi qu'au Conseil d'administration si celui-ci en fait la demande.
100. IOE formulera des observations écrites sur les nouveaux programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) dont l'élaboration a été précédée d'une ESPP, et les soumettra à l'attention 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 en tenant compte des résultats des principales ENI.

101. Enfin, la fonction d'évaluation au FIDA fera l'objet en 2018-2019 d'un examen externe par les pairs qui sera effectué par l'ECG avec la participation de consultants extérieurs et de représentants du Réseau d'évaluation du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration débattront du document d'orientation au second semestre 2018, et la majeure partie de l'examen par les pairs sera réalisée en 2019.
102. Le tableau 6 récapitule les activités d'évaluation prévues par IOE pour 2018, dont la liste figure au tableau 1 de l'annexe III, tandis que le tableau 2 de cette même annexe présente le plan indicatif pour 2019-2020. La grille d'aide à la sélection (annexe VI) facilite le choix des évaluations indépendantes et leur classement par ordre de priorité, tout en favorisant la transparence dans l'établissement du programme de travail de la division.

Tableau 6  
**Activités d'évaluation prévues par IOE pour 2018**

<i>Objectifs stratégiques</i>	<i>Résultats de gestion de la division (DMR)</i>	<i>Produits</i>
<b>Objectif stratégique 1: générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation de rendre compte</b>	DMR 1: amélioration des politiques et processus institutionnels grâce aux évaluations indépendantes	<b>ENI</b> sur la contribution du FIDA au développement de filières liées au secteur agricole au profit des pauvres  <b>16<sup>e</sup> édition du RARI</b>  <b>Observations</b> relatives au RIDE, au Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) et à un certain nombre de COSOP et de politiques et stratégies institutionnelles, notamment les nouvelles stratégies et politiques institutionnelles du FIDA qui sont en cours d'élaboration.
	DMR 2: amélioration des stratégies de pays et COSOP grâce aux évaluations au niveau des pays	<b>ESPP</b> au Burkina Faso, au Kenya, au Mexique, à Sri Lanka et en Tunisie.
	DMR 3: traitement des problèmes systémiques et des lacunes dans les savoirs au FIDA	<b>Rapports de synthèse d'évaluations sur:</b> i) les approches de la finance rurale dans les projets financés par le FIDA; et ii) l'appui du FIDA aux innovations techniques visant à réduire la pauvreté rurale.
	DMR 4: amélioration des opérations appuyées par le FIDA grâce aux évaluations de projet indépendantes	<b>EvPP</b>  Validation de <b>tous les RAP</b> disponibles dans l'année
<b>Objectif stratégique 2: encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et une culture d'amélioration des résultats pour une efficacité accrue en matière de développement</b>	DMR 5: mise en œuvre du Manuel de l'évaluation et application pilote des nouveaux produits et méthodes d'évaluation	Achèvement d'une <b>évaluation de l'impact</b> d'un projet et démarrage d'une nouvelle évaluation de l'impact  Contribution au débat interne et externe sur les <b>évaluations de l'impact</b>
	DMR 6: renforcement et développement de la connaissance des enseignements tirés de l'évaluation et de la qualité des produits	<b>Un thème d'apprentissage</b> dans le cadre du RARI 2018 (à déterminer)  Ateliers d'apprentissage dans les pays pour analyser les principaux résultats des ESPP afin de fournir des éléments à partir desquels bâtir les nouveaux COSOP; et activités d'apprentissage au FIDA pour exploiter d'autres catégories d'évaluation (par exemple ENI, rapports de synthèse d'évaluations, RARI) afin de transmettre les enseignements et les bonnes pratiques  Partenariats (ECG, Groupe des Nations Unies pour l'évaluation [GNUE] et organismes ayant leur siège à Rome)
	DMR 7: développement de la capacité d'évaluation dans les pays partenaires	Activités de DCE dans le cadre de séminaires et d'ateliers sur la méthode suivie et les processus d'évaluation organisés: i) à l'occasion d'évaluations périodiques (par exemple ESPP ou 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 le Gouvernement chinois
<b>Objectifs stratégiques 1 et 2</b>	DMR 8: efficacité de la fonction d'évaluation indépendante et liaison avec les organes directeurs	Préparation du programme de travail et budget d'IOE; participation à toutes les sessions du Comité de l'évaluation, du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs, ainsi qu'à certaines réunions du Comité d'audit; participation aux plateformes internes (Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques [OSC], Comité de gestion des opérations [OMC], équipe de direction du FIDA, équipes de gestion des programmes de pays [EGPP], 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 2018

### A. Ressources en personnel

103. Les besoins en personnel d'IOE sont déterminés sur la base d'un travail de planification stratégique pour le personnel approfondi réalisé chaque année. En 2017, cette planification sera achevée après la présentation du présent aperçu au Comité de l'évaluation, en septembre. Pour procéder à ce travail, IOE consultera le Bureau du budget et du développement organisationnel (BOD) afin de s'assurer qu'il utilise la même méthode que le reste du FIDA. Les résultats de cette planification effectuée en 2017 seront intégrés au projet de budget définitif, qui sera soumis à l'attention du Comité de l'évaluation à sa session d'octobre 2017. En attendant l'achèvement de ce travail, une évaluation initiale du programme de travail pour 2018 indique qu'IOE devrait être en mesure d'assurer toutes les activités programmées dans les délais prévus avec la dotation en personnel dont il dispose actuellement (voir l'annexe IV).
104. Dans les prochains mois, IOE affinera l'analyse visant à déterminer l'ensemble des moyens requis pour mettre en œuvre le programme de travail proposé pour 2018, et il apportera les ajustements nécessaires à la version révisée du document qui sera présentée au Comité de l'évaluation en octobre.

### B. Projet de budget

105. La présente section expose les grandes lignes des besoins budgétaires d'IOE. Le projet de budget est présenté par type d'activités, par catégorie de dépenses et par objectif stratégique. Chaque tableau fait apparaître le budget approuvé pour 2017 et le projet de budget pour 2018, ce qui facilite la comparaison entre ces deux exercices. Par ailleurs, le tableau 10 présente le budget d'IOE sous l'angle de la prise en compte de la problématique hommes-femmes, puisqu'il fait apparaître la part des crédits consacrés à ce type d'activités.
106. L'aperçu du projet de budget fera l'objet d'un nouvel examen, et les contributions reçues du Comité de l'évaluation, du Comité d'audit et du Conseil d'administration en septembre 2017 seront prises en considération avant que la version définitive du projet de budget 2018 ne soit établie.
107. Hypothèses. Comme c'était déjà le cas précédemment, les paramètres utilisés pour l'élaboration du projet de budget 2018 sont identiques à ceux qu'applique la direction du Fonds pour élaborer le budget administratif du FIDA. À la date de rédaction du présent document, ces paramètres sont les suivants: i) en 2018, aucune augmentation des salaires du personnel du cadre organique et des services généraux n'est prévue et, par conséquent, les mêmes coûts standard de personnel qu'en 2017 ont été utilisés après correction pour tenir compte du taux de change entre l'euro et le dollar; ii) dans la mesure du possible, l'inflation ne sera pas répercutée; et iii) un taux de change de 1 USD = 0,897 EUR est appliqué. Ces hypothèses sont susceptibles d'être revues jusqu'à la présentation de la version finale de ce projet de budget.
108. D'ici à la fin de l'année, IOE et BOD se concerteront pour faire en sorte que la division continue de se conformer aux paramètres budgétaires que la direction utilise pour élaborer son budget administratif pour le prochain exercice. En cas de modification des paramètres appliqués pour établir le budget du FIDA pour l'exercice 2018, IOE utilisera lui aussi les nouveaux paramètres et présentera par conséquent un budget révisé au Comité d'audit et au Conseil d'administration avant la fin de 2018.
109. Budget par catégorie d'activités. La rigueur méthodologique et l'internalisation de l'ensemble de la gamme de produits d'évaluation sont les maîtres mots du programme de travail d'IOE pour l'année prochaine. De ce fait, le total des

dépenses hors personnel pour 2018 est en légère augmentation par rapport à 2017, comme il est expliqué dans les paragraphes suivants.

110. Le tableau 7 permet de prendre connaissance du budget d'IOE par catégorie d'activités. Sur le total des dépenses hors personnel, qui s'élève à 2,505 millions d'USD, 510 000 USD (soit 20%) sont affectés à des évaluations de niveau supérieur (RARI et CLE) susceptibles d'induire de profonds changements systémiques au niveau institutionnel.

Tableau 7  
Projet de budget pour 2018 (par catégorie d'activités)\*

Catégorie d'activités	Budget approuvé pour 2017 (en USD)	Nombre en valeur absolue pour 2017	Niveau de ressources requis en 2017	Projet de budget pour 2018 (en USD)	Nombre en valeur absolue pour 2018	Niveau de ressources requis pour 2018
<b>Dépenses hors personnel</b>						
RARI	80 000	1	1	80 000	1	1
ENI	385 000	2	1	430 000	2	1
ESPP	1 000 000	7	5,2	1 000 000	7	5,2
Synthèses d'évaluations	110 000	2	2	110 000	2	2
EvPP	315 000	10	10	320 000	8	8
Validations de RAP	30 000	30	30	30 000	30	30
Évaluations de l'impact	200 000	2	1	200 000	2	1
Activités de partage des savoirs, communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariat	225 000			200 000		
DCE, formation et autres coûts	145 861			135 390		
<b>Total des dépenses hors personnel</b>	<b>2 490 861</b>			<b>2 505 390</b>		
<b>Dépenses de personnel</b>	<b>3 235 056</b>			<b>3 307 259</b>		
<b>Total</b>	<b>5 725 917</b>			<b>5 812 649</b>		
<b>Examen externe par les pairs</b> (fraction 2018 du coût total)				<b>100 000</b>		
<b>Budget total pour 2018</b>				<b>5 912 649</b>		

Note: une explication plus détaillée de cette répartition est proposée au tableau 2 de l'annexe V.

\* D'après l'expérience accumulée et en extrapolant les chiffres des années antérieures, le nombre de personnes-jour allouées est de 140 pour une ENI, 130 pour une ESPP, 40 pour un rapport de synthèse d'évaluations, 80 pour une évaluation de l'impact, 40 pour une EvPP et 11 pour une validation de RAP. Ces chiffres sont utilisés pour estimer le niveau de ressources requis par type d'activités figurant au tableau 3.

111. L'augmentation du budget consacré aux ENI s'explique principalement par l'ampleur des travaux qu'IOE a l'intention de réaliser sur le terrain afin de recueillir des données et des informations et d'améliorer les éléments factuels sur lesquels reposent les conclusions des évaluations.
112. En ce qui concerne les EvPP, le tableau 7 montre que, pour 2018, leur nombre en valeur absolue est en diminution et passe de 10 à 8, tandis que le coût total est en légère augmentation, ce qui permettra d'adopter des technologies innovantes pour réaliser les évaluations au niveau du projet sélectionnées, comme il est expliqué au paragraphe 95.

113. Pour 2018, les coûts afférents aux activités de communication, de diffusion et de vulgarisation seront inférieurs à ceux approuvés dans le programme de travail et budget d'IOE de 2017. Ces coûts étaient tirés vers le haut étant donné que le Directeur d'IOE préside l'ECG en 2017 et participe de ce fait à des réunions et à des manifestations de haut niveau. IOE cessera de présider l'ECG en décembre 2017, de sorte que les coûts de communication, de diffusion et de vulgarisation correspondants ont été réduits pour 2018.
114. Enfin, le projet de budget pour 2018 comprend une demande d'approbation d'une enveloppe exceptionnelle de 100 000 USD pour prendre en charge les travaux préparatoires de l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation du FIDA à réaliser en 2018. Compte tenu de l'expérience passée, le coût total de l'examen externe par les pairs d'IOE est estimé à 300 000 USD; par conséquent, le solde, soit 200 000 USD, sera inscrit au projet de budget pour l'exercice 2019, qu'IOE élaborera l'année prochaine.
115. Budget par catégorie de dépenses. Le tableau 8 fait apparaître la répartition du budget proposé pour les dépenses hors personnel par catégorie de dépenses. Les honoraires des consultants qui contribuent aux travaux d'évaluation représentent 56% du budget hors personnel, soit une proportion inchangée par rapport à 2017. Pour ce qui concerne les consultants, IOE poursuit les efforts déployés pour assurer une diversité régionale et un ratio hommes-femmes satisfaisants. Le Bureau recrute de préférence des consultants originaires du pays ou de la région où une évaluation est prévue, spécialement pour les EvPP et les ESPP ainsi que pour les visites de pays effectuées dans le cadre d'une ENI ou de la préparation d'un rapport de synthèse d'évaluations.

Tableau 8

**Projet de budget pour 2018 (par catégorie de dépenses)**

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Budget approuvé pour 2017</i>	<i>Budget proposé pour 2018</i>
<b>Dépenses hors personnel</b>		
Frais de voyage du personnel	440 000	460 000
Rémunération des consultants	1 400 000	1 400 000
Frais de voyage et indemnités des consultants	380 000	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	225 861	220 390
<b>Total des dépenses hors personnel</b>	<b>2 490 861</b>	<b>2 505 390</b>
<b>Dépenses de personnel</b>	<b>3 235 056</b>	<b>3 307 259</b>
<b>Total</b>	<b>5 725 917</b>	<b>5 812 649</b>
<b>Examen externe par les pairs</b> (fraction 2018 du coût total)		<b>100 000</b>
<b>Budget total pour 2018</b>		<b>5 912 649</b>

116. L'augmentation des frais de voyage du personnel s'explique par la mise en place et l'expérimentation de nouvelles techniques d'évaluation qui nécessiteront des activités de formation sur le terrain. Les honoraires, indemnités et frais de voyage des consultants restent inchangés. Comme précédemment, il est proposé d'affecter une enveloppe d'un montant peu élevé à la formation du personnel, ce qui est indispensable pour lui permettre de se perfectionner en permanence. La hausse du total des dépenses de personnel s'explique par l'inscription au budget d'un montant destiné à prendre en charge des dépenses comme les congés de maternité, les congés de maladie de longue durée, etc., puisque IOE ne bénéficie pas de la provision inscrite au budget du FIDA à cet effet, étant donné que son budget est indépendant.

117. Budget par objectif stratégique. Le tableau 9 montre la répartition entre les objectifs stratégiques d'IOE du montant total du budget d'IOE proposé pour 2018 (dépenses de personnel et hors personnel). On trouvera des précisions, et notamment les montants affectés aux différents DMR, au tableau 3 de l'annexe V.
118. Le montant correspondant à l'objectif stratégique 1 est nettement plus élevé, puisqu'une part plus importante des services des consultants employés par IOE est allouée aux activités qui contribuent à la réalisation de cet objectif (ENI, ESPP et EvPP, notamment). Nombre des activités entreprises au titre de cet objectif contribuent également à l'objectif stratégique 2. En effet, plusieurs activités relevant de l'objectif stratégique 1 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 au titre de l'objectif stratégique 1 – offrent aux responsables de l'élaboration des politiques et aux décideurs, au personnel opérationnel du FIDA et aux autres parties prenantes une occasion unique de procéder à des échanges de vues sur les principaux enseignements tirés et les bonnes pratiques.

Tableau 9

**Projet de budget (répartition par objectif stratégique)**

Objectif stratégique	Budget proposé pour 2017		Budget proposé pour 2018	
	Montant (en USD)	%	Montant (en USD)	%
<b>Objectif stratégique 1:</b> générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation de rendre compte	4 208 638	70	4 031 596	69
<b>Objectif stratégique 2:</b> encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et une culture d'amélioration des résultats pour une efficacité accrue en matière de développement	1 464 013	25	1 462 348	25
Objectifs stratégiques 1 et 2	308 748	5	318 705	6
<b>Total</b>	<b>5 725 917</b>	<b>100</b>	<b>5 812 649</b>	<b>100</b>
<b>Examen par les pairs d'IOE</b> (fraction 2018 du coût total)			<b>100 000</b>	
<b>Budget total pour 2018</b>			<b>5 912 649</b>	

119. Budget reflétant la prise en compte de la problématique hommes-femmes. La méthode suivie par IOE pour bâtir son budget reflétant la prise en compte de la problématique hommes-femmes consiste à déterminer la proportion des dépenses de personnel et hors personnel consacrée à l'analyse des questions d'égalité entre les sexes et aux rapports établis sur ce sujet, dans le cadre des évaluations effectuées par 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 l'ensemble des RARI, ESPP, EvPP, validations de RAP et évaluations de l'impact. Les évaluateurs sont également attentifs à ces questions dans le cadre d'autres produits d'évaluation, comme les ENI ou les rapports de synthèse d'évaluations. Le tableau 10 montre qu'au total 6,9% du budget d'IOE proposé pour 2018 sont directement affectés à l'examen des questions relatives à l'égalité entre les sexes, soit une part supérieure à la proportion calculée pour le budget 2017 (6,3%).

Tableau 10  
Budget 2017 d'IOE reflétant la prise en compte des questions de parité hommes-femmes

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Budget proposé pour 2018</i>	<i>Composante parité hommes-femmes (%)</i>	<i>USD</i>
<b>Dépenses hors personnel</b>			
RARI	80 000	10	8 000
ENI	430 000	10	43 000
ESPP	1 000 000	10	100 000
Synthèses d'évaluations	110 000	5	5 500
EvPP	320 000	7	22 050
Validations de RAP	30 000	5	1 500
Évaluations de l'impact	200 000	7	14 000
Communication, diffusion des résultats des évaluations, partage des savoirs et activités de partenariat	200 000	3	6 000
DCE, formation et autres coûts	135 390	5	6 770
<b>Total des dépenses hors personnel</b>	<b>2 505 390</b>	<b>8</b>	<b>206 820</b>
<b>Dépenses de personnel</b>			
Coordonnateur pour les questions de parité hommes-femmes	165 279	20	33 056
Coordonnateur suppléant pour les questions de parité hommes-femmes	105 552	10	10 555
Ensemble des fonctionnaires chargés de l'évaluation	3 036 428	5	151 821
<b>Total des dépenses de personnel</b>	<b>3 307 259</b>	<b>5,9</b>	<b>195 432</b>
<b>Total</b>	<b>5 812 649</b>	<b>6,9</b>	<b>402 252</b>

## VI. Projet de budget d'IOE

120. Le budget proposé pour 2018 s'élève à 5,91 millions d'USD; ce montant comprend la fraction du coût total de l'examen par les pairs d'IOE prévue pour l'exercice 2018, soit 100 000 USD. Si l'on ne tient pas compte de cette dotation exceptionnelle, le montant total du budget s'établit à 5,81 millions d'USD, soit une augmentation nominale de 1,5% par rapport au budget approuvé pour 2017 (5,73 millions d'USD), résultant d'une diminution de 1,1% en termes réels et d'une hausse des prix de 2,6%.
121. Enfin, le projet de budget d'IOE pour 2018 représente 0,6% du montant du programme de prêts et dons du FIDA prévu pour le prochain exercice<sup>10</sup>, soit une proportion inférieure au plafond de 0,9% fixé par le Conseil d'administration pour le budget d'IOE<sup>11</sup>. On trouvera au tableau 1 de l'annexe V un aperçu du projet de budget d'IOE et des évolutions constatées depuis 2012.

<sup>10</sup> Selon les prévisions, le FIDA engagera 952 millions d'USD de nouveaux prêts et dons en 2018, conformément aux engagements pris pour FIDA10.

<sup>11</sup> Cette décision a été prise par le Conseil d'administration en décembre 2008.

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

Objectifs stratégiques	Résultats de gestion de la division (DMR)	Indicateurs clés de performance	Valeur de référence 2011	Cible (par an)	Moyens de vérification	
<b>Objectif stratégique 1:</b> générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation de rendre compte	DMR 1: amélioration des politiques et processus institutionnels grâce aux évaluations indépendantes	1. Taux d'adoption des recommandations formulées dans les ENI, les ESPP, les rapports de synthèse d'évaluations et les EvPP	s.o.	90%	PRISMA et programme de travail et budget d'IOE	
	DMR 2: amélioration des stratégies de pays et COSOP grâce aux évaluations au niveau des pays					
	DMR 3: traitement des problèmes systémiques et des lacunes dans les savoirs au FIDA					
	DMR 4: amélioration des opérations appuyées par le FIDA grâce aux évaluations de projet indépendantes					
<b>Objectif stratégique 2:</b> encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et une culture d'amélioration des résultats pour une efficacité accrue en matière de développement	DMR 5: mise en œuvre du Manuel de l'évaluation et application pilote des nouveaux produits et méthodes d'évaluation	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 d'évaluation diffusés sur les réseaux sociaux et Internet, toutes évaluations confondues	s.o.	60		
		5. Nombre d'activités d'apprentissage organisées dans les pays conjointement par IOE et les gouvernements	4	5		
		6. Nombre d'activités internes et externes consacrées au partage des savoirs organisées par IOE	5	7		
		7. Nombre de pages vues concernant les rapports établis par IOE	s.o.	50 000		
		8. Nombre de personnes recevant les bulletins d'information d'IOE	s.o.	2 000		
		DMR 7: développement de la capacité d'évaluation dans les pays partenaires	9. Nombre de séminaires et d'ateliers sur le DCE organisés dans les pays partenaires	1	1	
			10. Nombre d'activités auxquelles a pris part le personnel d'IOE dans les domaines de l'autoévaluation et du DCE	s.o.	3	Archives d'IOE
	<b>Objectifs stratégiques 1 et 2</b>	DMR 8: efficacité de la fonction d'évaluation indépendante et liaison avec les organes directeurs	11. Plafond budgétaire	< 0,9% du programme de prêts et dons du FIDA	< 0,9% du programme de prêts et dons du FIDA	
			12. Ratio personnel du cadre organique/personnel des services généraux	s.o.	1/0,46	
13. Taux d'exécution du budget en fin d'exercice			s.o.	97%		
14. Taux d'exécution des principales activités d'évaluation			s.o.	95%		

# Compte rendu des réalisations d'I OE (au 15 juin 2017)

Tableau 1  
Compte rendu du déroulement des activités prévues d'I OE (de janvier à mi-juin 2017)

Catégorie d'activités	Activités d'évaluation	Calendrier prévisionnel d'exécution	État d'avancement
1. ENI	Architecture financière du FIDA	Achèvement prévu pour septembre 2018	En cours. Le document d'orientation a été examiné par le Comité de l'évaluation à sa quatre-vingt-seizième session, tenue en mars 2017, avant la mise au point de la version finale. Des consultations ont eu lieu avec certains représentants au Conseil d'administration et le Département gestion des programmes (PMD). Des visites sur le terrain se déroulent en juin et juillet 2017. Le rapport final sera prêt en mai 2018 et sera présenté au Conseil d'administration en septembre 2018.
	Angola	Achèvement prévu pour avril 2018	En cours. Projet de document d'orientation prêt. La mission préparatoire aura lieu fin juin 2017.
	Cambodge	Achèvement prévu pour décembre 2017	En cours. Mission principale conduite en mai 2017. Projet de rapport final prévu pour octobre 2017. Atelier national prévu pour janvier 2018.
	Cameroun	Achèvement prévu pour décembre 2017	En cours. Mission principale conduite en mai 2017. Projet de rapport final prévu pour octobre 2017. Atelier national prévu pour décembre 2017.
	Égypte	Achèvement prévu pour septembre 2017	En cours. Projet d'accord conclusif prêt. Discussion de l'évaluation prévue à la session d'octobre du Comité de l'évaluation.
2. ESPP	Géorgie	Achèvement prévu pour décembre 2017	Document d'orientation finalisé. Mission préparatoire conduite en mai. Mission principale prévue fin juin. Projet de rapport prévu pour septembre. Table ronde nationale prévue pour fin 2017
	Mozambique	Achevé en mars 2017	Achevée. Table ronde nationale tenue le 2 mars 2017. Projet d'accord conclusif élaboré.
	Nicaragua	Achevé en janvier 2017	Achevée. Table ronde nationale tenue en janvier 2017. Accord conclusif signé. Évaluation à examiner par le Comité de l'évaluation à sa quatre-vingt-dix-septième session, le 12 juillet.
	Pérou	Achèvement prévu début 2018	En cours. Mission principale achevée début juin. Projet de rapport prévu pour fin septembre 2017.
3. Validation des RAP	Validation de tous les RAP disponibles dans l'année	Achèvement prévu pour décembre 2017	Déroulement conforme aux prévisions.
4. EvPP	10 EvPP	Achèvement prévu d'ici à décembre 2017	Toutes les EvPP sont achevées ou en cours conformément au calendrier établi.
5. Évaluations de l'impact	Géorgie, Projet d'appui à l'agriculture	Achèvement prévu pour juillet 2017	Rapport en préparation. Examen par le Comité de l'évaluation prévu à sa quatre-vingt-dix-huitième session, en septembre.
6. Collaboration avec les organes directeurs	15 <sup>e</sup> RARI	Achèvement prévu pour juillet 2017	En cours. Le rapport est en préparation et sera présenté au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration en septembre 2017, y compris concernant le thème d'apprentissage sur la gestion financière et les responsabilités fiduciaires dans le cadre des opérations financées par le FIDA. Activité d'apprentissage prévue le 5

Catégorie d'activités	Activités d'évaluation	Calendrier prévisionnel d'exécution	État d'avancement
			juillet 2017.
	Examen de l'exécution du programme de travail axé sur les résultats d'IOE pour 2017 et du plan indicatif pour 2018-2019, et préparation de l'aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2018 et du plan indicatif pour 2019-2020	Achèvement prévu pour décembre 2017	Déroulement conforme aux prévisions. Le Comité de l'évaluation et le Comité d'audit ainsi que le Conseil d'administration examineront l'aperçu général du programme de travail et budget d'IOE pour 2018 en septembre.
	Observations d'IOE sur le PRISMA	Achèvement prévu pour septembre 2017	Le PRISMA, accompagné des observations d'IOE, sera examiné par le Comité de l'évaluation et par le Conseil d'administration en septembre 2017. Le Conseil d'administration a souligné que le PRISMA ainsi que les observations d'IOE à son sujet constituent un outil indispensable pour promouvoir l'obligation redditionnelle et l'apprentissage.
	Observations d'IOE sur le RIDE	Achèvement prévu pour septembre 2017	Le RIDE, accompagné des observations d'IOE, sera examiné par le Comité de l'évaluation et par le Conseil d'administration en septembre 2017, en même temps que le RARI.
	Observations d'IOE portant sur les stratégies du FIDA et les questions institutionnelles présentées par la direction du FIDA lors des réunions des organes directeurs	Achèvement prévu pour décembre 2017	En cours. Les observations d'IOE sur la formule de calcul et les procédures du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) ont été présentées au Conseil d'administration en avril 2017.
	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 Bangladesh en 2017	Achèvement prévu pour décembre 2017	IOE a notamment participé aux activités suivantes: i) Conseil des gouverneurs tenu en février; ii) Comité de l'évaluation: une session officielle tenue en mars; iii) Conseil d'administration: une session officielle tenue en avril; et iv) Comité d'audit: une réunion officielle tenue en avril 2017.
	Observations d'IOE sur les COSOP lorsqu'une EPP/ESPP est disponible pour le pays concerné	Achèvement prévu pour décembre 2017	Déroulement conforme aux prévisions.
	Rapport de synthèse d'évaluations relatives à la pêche, à l'aquaculture et au développement des zones côtières	Achèvement prévu début 2018	Démarrage prévu pour juillet 2017
7. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapport de synthèse d'évaluations relatives au renforcement des partenariats au service d'une meilleure efficacité en matière de développement: examen des expériences et des enseignements tirés au niveau des pays	Achèvement prévu pour décembre 2017	En cours. Document d'orientation finalisé. Rapport en préparation.
	Rapport de synthèse d'évaluations relatives à la concertation sur les politiques au niveau national	Achevée en mai 2017	Achevée. Le rapport d'évaluation sera soumis au Comité de l'évaluation à sa session de juillet.

Catégorie d'activités	Activités d'évaluation	Calendrier prévisionnel d'exécution	État d'avancement
	Rapports d'évaluation, <i>Profils, Éclairages</i> , site web d'IOE, etc.	Janvier-décembre 2017	Déroulement conforme aux prévisions. IOE a publié et diffusé au sein du FIDA et à l'extérieur un total de 8 rapports d'évaluation, 8 <i>Profils, Éclairages</i> et notes, 6 communiqués de presse, 1 témoignage sur le Web, 2 comptes rendus, 1 brochure, 3 documents infographiques, 1 bulletin trimestriel d'information et 1 vidéo.
	Organisation d'ateliers d'apprentissage dans les pays à l'occasion des ESPP, ainsi que d'activités d'apprentissage au FIDA	Janvier-décembre 2017	Ateliers-tables rondes nationaux sur les ESPP tenus: i) au Nicaragua en janvier; et ii) au Mozambique en mars. À chacune de ces occasions, IOE s'attache tout particulièrement à inviter des représentants des bénéficiaires, de la société civile et des ONG. Une activité d'apprentissage sur le thème "Égalité des sexes et autonomisation des femmes: qu'est-ce qui fonctionne?" organisée au FIDA en mars 2017 (voir: <a href="http://www.ifad.org/evaluation/event/tags/gender/y2017/40289920">www.ifad.org/evaluation/event/tags/gender/y2017/40289920</a> ). IOE a organisé au siège du FIDA les manifestations internationales suivantes: i) les 6 et 7 juin 2017, Conférence internationale sur les technologies de l'information et des communications appliquées à l'évaluation, y compris un salon des technologies le 7 juin; et ii) session de haut niveau sur le rôle de l'évaluation indépendante dans la transformation des BMD, le 8 juin 2017
	Participation à un certain nombre de plateformes externes comme des activités d'apprentissage ou des réunions de groupes d'évaluation et mutualisation des savoirs	Janvier-décembre 2017	Déroulement conforme aux prévisions: i) atelier annuel d'examen du programme de pays réunissant le FIDA et le Gouvernement cambodgien tenu à Sihanoukville (Cambodge) en janvier; ii) huitième conférence internationale de l'Association africaine d'évaluation sur le thème: "Évaluation des objectifs de développement durable: opportunités et défis pour l'Afrique", du 27 au 31 mars; iii) programme Knowledge for Development (Savoirs au service du développement): Conférence du partenariat mondial, 3 et 4 avril; iv) Programme international de Shanghai pour la formation à l'évaluation des activités de développement, 17 et 18 avril; et v) séminaire sur le thème "Partenariats mondiaux pour la réduction de la pauvreté", organisé par le Ministère italien des affaires étrangères et de la coopération internationale et le Centre international chinois de réduction de la pauvreté, le 28 avril. Un séminaire sur Internet du GNUE, animé par IOE, est prévu pour septembre 2017.
	Participation à toutes les réunions de l'OSC consacrées aux politiques et stratégies institutionnelles, aux COSOP et à certains projets évalués par IOE. Participation aux réunions de l'OMC et de l'équipe de direction du FIDA, à des sessions d'apprentissage concernant l'assurance qualité, ainsi qu'à certaines réunions des EGPP	Janvier-décembre 2017	Déroulement conforme aux prévisions. Ces rencontres donnent à IOE la possibilité de faire connaître à la direction et au personnel du FIDA les enseignements tirés des évaluations de manière à renforcer la conception des nouvelles politiques, stratégies et opérations. IOE a participé à un certain nombre de réunions de l'OSC lorsqu'elles concernaient des évaluations effectuées et occasionnellement à d'autres réunions pour formuler des observations concernant le suivi-évaluation. Le Directeur et le Directeur adjoint d'IOE ainsi qu'un certain nombre de fonctionnaires chargés de l'évaluation ont participé à plusieurs réunions hebdomadaires de l'OSC. Depuis le 1 <sup>er</sup> juin 2017, IOE fournit un document d'une page contenant ses observations avant la réunion de l'OSC afin que celui-ci y donne suite. IOE a également participé à des réunions organisées par les divisions régionales pour faire un tour d'horizon de leur portefeuille.

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i>	<i>État d'avancement</i>
	Partenariat avec l'ECG, le GNUE et la Direction du développement et de la coopération de la Confédération suisse (DDC)	Janvier-décembre 2017	Déroulement conforme aux prévisions. IOE, qui assure en 2017 la présidence de l'ECG, a organisé la réunion de printemps de l'ECG des BMD, les 8 et 9 juin 2017, et y a pris part. Le Bureau a organisé une session de haut niveau sur le rôle de l'évaluation indépendante dans la transformation des BMD, qui s'est déroulée le 8 juin 2017. IOE a aussi participé à la semaine de l'évaluation 2017 du GNUE du 15 au 19 mai 2017, et a présenté des exposés sur: i) le rapport de synthèse d'évaluations portant sur l'égalité des sexes; et ii) le déroulement des évaluations de l'impact au FIDA. La collaboration avec la DDC se poursuit dans le contexte d'interactions régulières avec les partenaires.
8. Partenariats	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 2017	Déroulement conforme aux prévisions. IOE a accepté de participer en fin d'année à l'examen par les pairs du rapport annuel du Département de l'évaluation indépendante de la Banque asiatique de développement.
	Mise en œuvre de la déclaration commune visant à renforcer la collaboration en matière d'évaluation émise par le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (CGIAR), l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le FIDA et le Programme alimentaire mondial (PAM)	Janvier-décembre 2017	Déroulement conforme aux prévisions. La collaboration est en cours pour la réalisation de l'ESPP du Cameroun. Un atelier national final conjoint est prévu dans le pays au mois de décembre. En outre, des contacts réguliers ont lieu entre les chefs des services d'évaluation des organismes ayant leur siège à Rome, ainsi que des contacts informels entre les membres de leur personnel, dans le but de procéder à des échanges de vues, d'expérience et de savoirs sur les questions d'évaluation et de rechercher des possibilités de collaboration.
	Formation portant sur la deuxième édition du Manuel de l'évaluation	Janvier-décembre 2017	Déroulement conforme aux prévisions.
9. Méthode suivie	Contribution au débat, au sein du FIDA et à l'extérieur, sur les évaluations de l'impact et les rapports de synthèse d'évaluations, y compris sur les objectifs de développement durable	Janvier-décembre 2017	Déroulement conforme aux prévisions. IOE a organisé en juin une importante conférence internationale de haut niveau sur le rôle de l'évaluation indépendante dans la transformation des BMD dans le contexte du programme relatif aux objectifs de développement durable. IOE a également participé aux activités suivantes: i) activité organisée conjointement par le FIDA et le Gouvernement italien sur le financement du développement rural, tenue au FIDA en janvier; ii) activité d'apprentissage – "Faire connaître les solutions innovantes partout dans le monde" – tenue en février; iii) troisième réunion mondiale du Forum des peuples autochtones, les 10 et 13 février; iv) séminaire conjoint FAO, FIDA et PAM sur la problématique hommes-femmes tenu à la FAO le 8 mars; v) conférence internationale de l'Association africaine d'évaluation en mars; vi) référentiel de formation et de certification en matière de suivi-évaluation et d'évaluation de l'impact établi par l'initiative CLEAR (Mexique, 24-28 avril); vii) atelier interne sur des décaissements tenu en avril; viii) séminaire sur les résultats de l'enquête relative à la réputation du FIDA réalisée par la Division de la communication, organisé le 26 avril; ix) activité d'apprentissage sur la réduction de la pauvreté en Chine, tenue en avril; x) activité d'apprentissage et de mutualisation des savoirs sur le thème des politiques industrielles pour le secteur rural – l'expérience de l'Amérique latine; xi) séminaire du FIDA consacré aux savoirs sur le thème "Formation continue, savoirs et perfectionnement comme fondements de l'utilisation optimale des

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i>	<i>État d'avancement</i>
			ressources: implications pour le FIDA"; xii) sessions de formation à la problématique hommes-femmes (trois) et petits-déjeuners consacrés à la problématique hommes-femmes (quatre) organisés par la Division des politiques et du conseil technique du FIDA; xiii) "Les technologies de l'information et des communications au service du développement et de l'accélération de la transformation du monde rural", le 16 mai.
	Élaboration d'un nouvel accord d'harmonisation	Achèvement prévu pour 2019	En cours. La première partie de cet accord, qui porte sur les critères et leur définition pour les évaluations au niveau des projets comme au niveau des pays, a été présentée au Comité de l'évaluation à sa session de mars 2017, et a été soumise au Conseil d'administration pour information à sa session d'avril 2017. La seconde partie portera sur les systèmes et les processus qui concernent à la fois les autoévaluations et les évaluations indépendantes.
	Participation aux activités de DCE dans le cadre des processus d'évaluation ordinaires	Janvier-décembre 2017	En cours. Évaluation conjointe du Projet de promotion de moyens de subsistance durables dans la région Nord par le développement de l'élevage en République démocratique populaire lao menée en collaboration avec la Banque asiatique de développement, avec la participation de représentants de l'unité d'évaluation du Ministère lao du plan et de l'investissement.
10. Développement de la capacité d'évaluation	Organisation, dans les pays partenaires, d'ateliers sur la méthode suivie et les processus d'évaluation (sur demande)	Janvier-décembre 2017	En cours. Développement de la capacité d'évaluation en République démocratique populaire lao du 20 au 24 février 2017, à l'occasion de l'EvPP réalisée en collaboration avec la Banque asiatique de développement (voir: <a href="http://www.ifad.org/evaluation/event/tags/laos/y2017/41723915">www.ifad.org/evaluation/event/tags/laos/y2017/41723915</a> ). Contribution d'IOE au référentiel de formation et de certification en matière de suivi-évaluation et d'évaluation de l'impact établi par le FIDA et l'initiative CLEAR (Mexique, 24 au 28 avril)
	Mise en œuvre de la déclaration d'intention avec le Gouvernement chinois sur le DCE dans ce pays	Janvier-décembre 2017	Une session de formation d'une demi-journée consacrée à la méthodologie de l'évaluation et à l'expérience d'IOE en matière de conduite d'évaluations de l'impact a été organisée le 18 avril à l'occasion du Programme international de formation en évaluation du développement de Shanghai.

Tableau 2  
Compte rendu des réalisations au regard des indicateurs clés de performance d'IOE (de janvier à mi-juin 2017)

Objectifs stratégiques	Résultats de gestion de la division (DMR)	Indicateurs clés de performance	Réalisations au 15 juin 2017	Cible (2017)	Moyens de vérification
<b>Objectif stratégique 1:</b> générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation de rendre compte	DMR 1: amélioration des politiques et processus institutionnels grâce aux évaluations indépendantes	1. Taux d'adoption des recommandations formulées dans les ENI, les ESPP, les rapports de synthèse d'évaluations et les EvPP	n.d. (PRISMA disponible en septembre)	90%	PRISMA et programme de travail et budget d'IOE
	DMR 2: amélioration des stratégies de pays et COSOP grâce aux évaluations au niveau des pays				
	DMR 3: traitement des problèmes systémiques et des lacunes dans les savoirs au FIDA				
	DMR 4: amélioration des opérations appuyées par le FIDA grâce aux évaluations de projet indépendantes				
<b>Objectif stratégique 2:</b> encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et une culture d'amélioration des résultats pour une efficacité accrue en matière de développement	DMR 5: mise en œuvre du Manuel de l'évaluation et application pilote des nouveaux produits et méthodes d'évaluation	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 pour l'ensemble des évaluations diffusés sur les réseaux sociaux et Internet	31	60	
		5. Nombre d'activités d'apprentissage organisées dans les pays conjointement par IOE et les gouvernements	2	5	
	DMR 6: renforcement et développement de la connaissance des enseignements tirés de l'évaluation et de la qualité des produits	6. Nombre d'activités internes et externes consacrées au partage des savoirs organisées par IOE	4	7	
		7. Nombre de pages vues concernant les rapports établis par IOE	36 731	50 000	
		8. Nombre de personnes recevant les lettres d'information d'IOE	1 785	2 000	
	DMR 7: Développement de la capacité d'évaluation dans les pays partenaires	9. Nombre de séminaires et d'ateliers sur le DCE organisés dans les pays partenaires	2	1	Archives d'IOE
		10. Nombre d'activités auxquelles a pris part le personnel d'IOE dans les domaines de l'autoévaluation et du DCE	2	3	
		11. Plafond budgétaire	0,5% du programme de prêts et dons du FIDA	< 0,9% du programme de prêts et dons du FIDA	
	<b>Objectifs stratégiques 1 et 2</b>	DMR 8: efficacité de la fonction d'évaluation indépendante et liaison avec les organes directeurs	12. Ratio personnel du cadre organique/personnel des services généraux	1/0,46	1/0,46
13. Taux d'exécution du budget en fin d'exercice			79%	97,8%	
14. Taux d'exécution des principales activités d'évaluation			s.o.	95%	

Note: Établi à partir du CMR d'IOE pour 2016-2018, le tableau ci-dessus donne un aperçu des réalisations d'IOE au premier semestre 2017 au regard des ICP arrêtés d'un commun accord avec le Conseil d'administration.

# Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2018 et plan indicatif pour 2019-2020

Tableau 1  
Programme de travail d'IOE proposé pour 2018, par catégorie d'activités

Catégorie d'activités	Activités proposées pour 2018	Date de démarrage	Date prévisionnelle d'achèvement	Période prévisionnelle de mise à disposition*				
				Janv.-mars 2018	Avril-juin 2018	Juill.-sept. 2018	Oct.-déc. 2018	2019
1. Évaluations au niveau de l'institution	Contribution du FIDA au développement de filières liées au secteur agricole au profit des pauvres	janvier 2018	janvier 2019				X	
2. Évaluations de la stratégie et du programme de pays	Burkina Faso	janvier 2018	décembre 2018				X	
	Kenya	janvier 2018	décembre 2018				X	
	Mexique	avril 2018	avril 2019					X
	Sri Lanka	avril 2018	avril 2019					X
	Tunisie	janvier 2018	décembre 2018				X	
3. Validations de rapports d'achèvement de projet	Validation de tous les RAP disponibles durant l'année	janvier 2018	décembre 2018	X	X	X	X	
4. Synthèses d'évaluations	Les approches de la finance rurale dans les projets financés par le FIDA	janvier 2018	décembre 2018				X	
	L'appui du FIDA aux innovations techniques visant à réduire la pauvreté rurale	juin 2018	juin 2019					X
5. Évaluations de la performance du projet	8 EvPP	janvier 2018	décembre 2018			X	X	
6. Évaluations de l'impact	Une nouvelle évaluation (projet à déterminer)	juillet 2018	juin 2019					X
7. 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 d'IOE, et élaboration du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2019 et du plan indicatif pour 2020-2021	janvier 2018	décembre 2018			X	X	
	16 <sup>e</sup> édition du RARI	janvier 2018	septembre 2018			X		
	Observations d'IOE sur le PRISMA	janvier 2018	septembre 2018			X		
	Observations d'IOE sur le RIDE	janvier 2018	septembre 2018			X		
	Observations d'IOE concernant les politiques et stratégies arrêtées par la direction du FIDA	janvier 2018	décembre 2018	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 2018	décembre 2018	X	X	X	X	
Observations d'IOE sur les COSOP lorsque les ESPP correspondantes sont disponibles	janvier 2018	décembre 2018		X	X	X		

Catégorie d'activités	Activités proposées pour 2018	Date de démarrage	Date prévisionnelle d'achèvement	Période prévisionnelle de mise à disposition <sup>1</sup>				
				Janv.-mars 2018	Avril-juin 2018	Juill.-sept. 2018	Oct.-déc. 2018	2019
8. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, <i>Profils</i> , <i>Éclairages</i> , site web, etc.	janvier 2018	décembre 2018	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 2018	décembre 2018	X	X	X	X	
	Participation à un certain nombre de plateformes externes comme des activités d'apprentissage ou des réunions de groupes d'évaluation, et mutualisation des savoirs	janvier 2018	décembre 2018	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 2018	décembre 2018	X	X	X	X	
9. Partenariats	ECG, GNUE	janvier 2018	décembre 2018	X	X	X	X	
	Assurance qualité de l'évaluation externe du Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA). Contribution aux grandes évaluations effectuées par d'autres organisations multilatérales ou bilatérales de développement, sous forme de participation à l'examen externe par les pairs, sur demande	janvier 2018	décembre 2018	X	X	X	X	
	Mise en œuvre de la déclaration commune visant à renforcer la collaboration en matière d'évaluation émise par la FAO, le FIDA, le CGIAR et le PAM	janvier 2018	décembre 2018	X	X	X	X	
10. Méthode	Contribution au débat interne et externe sur les évaluations d'impact	janvier 2018	décembre 2018	X	X	X	X	
11. Développement de la capacité d'évaluation	Activités de DCE dans le cadre du processus d'évaluation ordinaire	janvier 2018	décembre 2018	X	X	X	X	
	Organisation dans les pays partenaires d'ateliers sur la méthode suivie et les processus d'évaluation (en fonction des demandes)	janvier 2018	décembre 2018	X	X	X	X	
	Mise en œuvre de la déclaration d'intention avec le Gouvernement chinois sur le DCE dans ce pays	janvier 2018	décembre 2018	X	X	X	X	
Activité ponctuelle	Examen externe par les pairs d'IOE	juin 2018	septembre 2019			X	X	X

<sup>1</sup> Un X figure dans la colonne correspondant au trimestre auquel le produit d'évaluation doit être disponible.

Tableau 2  
Plan indicatif d'IOE proposé pour 2019-2020, par catégorie d'activités<sup>1</sup>

Catégorie d'activités	Plan indicatif pour 2019-2020	Année
1. Évaluations au niveau de l'institution	Appui du FIDA à l'augmentation de la productivité agricole au profit de la réduction de la pauvreté rurale	2019
	Contribution du FIDA à l'adaptation des petits paysans au changement climatique	2020
2. Évaluations de la stratégie et du programme de pays	El Salvador	2019
	Madagascar	2019
	Népal	2019
	Sierra Leone	2019
	Soudan	2019
	Burundi	2020
	Équateur	2020
	Niger	2020
	Kirghizistan	2020
	Un pays de la région Asie et Pacifique à déterminer	2020
3. Validation de rapports d'achèvement de projet	Validation de tous les RAP disponibles durant l'année	2019-2020
4. Évaluation de la performance du projet	16 à 20 EvPP	2019-2020
5. Évaluations de l'impact	Une nouvelle évaluation de l'impact par an (projet à déterminer)	2019-2020
	17 <sup>e</sup> et 18 <sup>e</sup> éditions du RARI	2019-2020
	Examen de l'exécution du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2020 et du plan indicatif pour 2021-2022	2019-2020
	Préparation du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2021 et du plan indicatif pour 2022-2023	
	Observations d'IOE sur le PRISMA	2019-2020
6. Collaboration avec les organes directeurs	Observations d'IOE sur le RIDE	2019-2020
	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	2019-2020
	Participation à toutes les sessions du Comité de l'évaluation, du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs. Participation à la visite de pays annuelle du Conseil d'administration.	2019-2020
	Observations d'IOE sur les COSOP lorsque les EPP ou ESPP correspondantes sont disponibles	2019-2020
	Rapports d'évaluation, <i>Profils, Éclairages</i> , site web, etc.	2019-2020
7. Activités de communication et de gestion des savoirs	Synthèse d'évaluations portant sur la prise en compte des questions de nutrition dans les opérations financées par le FIDA	2019
	Synthèse d'évaluations portant sur les approches de développement à l'initiative des communautés	2020
	Participation à toutes les réunions de l'OSC consacrées aux politiques et stratégies institutionnelles, aux	2019-2020

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Plan indicatif pour 2019-2020</i>	<i>Année</i>
	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.	
8. Partenariats	ECG, GNUE	2019-2020
	Application de la déclaration commune visant à renforcer la collaboration en matière d'évaluation émise par la FAO, le FIDA, le CGIAR et le PAM	2019-2020
9. Méthode suivie	Contribution au débat interne et externe sur les évaluations de l'impact	2019-2020
10. Développement de la capacité d'évaluation	Mise en œuvre d'activités liées au DCE dans les pays partenaires	2019-2020

Les thèmes et le nombre d'ENI, d'ESPP et de rapports de synthèse d'évaluations sont donnés à titre indicatif, et les priorités et le nombre effectifs d'évaluations à entreprendre en 2019 et en 2020 seront confirmés ou arrêtés en 2018.

## Effectifs d'IOE pour 2018

Tableau 1  
Effectifs d'IOE pour 2018

Effectif 2012	Effectif 2013	Effectif 2014	Effectif 2015	Effectif 2016	Effectif 2017	2018 (proposition)		
						Cadre organique	Services généraux	Total
19,5	18,5	18,5	19	19	20	14	6	20

Tableau 2  
Catégorie de personnel

Catégorie	2016	2017	2018 (proposition)
<b>Personnel du cadre organique</b>			
Directeur	1	1	1
Directeur adjoint	1	1	1
Fonctionnaires principaux chargés de l'évaluation	3	3	3
Fonctionnaires chargés de l'évaluation	6	7	7
Analyste de recherche en évaluation	1	1	1
Responsable de la communication et des données d'évaluation	1	1	1
<b>Sous-total personnel du cadre organique</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>14</b>
<b>Personnel des services généraux</b>			
Assistant administratif	1	1	1
Assistant du Directeur	1	1	1
Assistant du Directeur adjoint	1	1	1
Assistants d'évaluation	3	3	3
<b>Sous-total personnel des services généraux</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
<b>Total général</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

Tableau 3  
Effectif des services généraux d'IOE

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018 (proposition)
9,5	8,5	8,5	8	8	8	6	6	6	6	6	6

# Projet de budget d'IOE pour 2018

Tableau 1  
**Projet de budget d'IOE pour 2018**  
 (en USD)

						Projet de budget pour 2018		
	Budget 2013	Budget 2014	Budget 2015	Budget 2016	Budget 2017 1)	Augmentation/ (diminution) en termes réels 2)	Hausse/(baisse) des prix 3)	Budget total pour 2018 <sup>4)</sup>
Dépenses hors personnel	2 346 711	2 395 992	2 455 892	2 541 520	2 490 861	(63 000)	77 529	2 505 390
Dépenses de personnel	3 667 268	3 586 690	3 614 041	3 127 899	3 235 056	-	72 203	3 307 259
<b>Total</b>	<b>6 013 979</b>	<b>5 982 682</b>	<b>6 069 933</b>	<b>5 669 419</b>	<b>5 725 917</b>	<b>(63 000)</b>	<b>149 732</b>	<b>5 812 649</b>

4) = 1) + 2) + 3)

<b>Examen par les pairs d'IOE (fraction 2018 du coût total)</b>	<b>100 000</b>
<b>Budget total pour 2018</b>	<b>5 912 649</b>

Tableau 2  
**Projet de budget hors personnel d'IOE pour 2018 – ventilation des coûts**  
 (en USD)

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Nombre en valeur absolue</i>	<i>Nombre en fonction de la part des travaux d'évaluation à réaliser<sup>a</sup></i>	<i>Coûts unitaires standard<sup>b</sup></i>	<i>Dépenses hors personnel proposées pour 2017</i>
RARI	1	1	80 000 - 150 000	80 000
Évaluations au niveau de l'institution <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribution du FIDA au développement de filières liées au secteur agricole au profit des pauvres</li> <li>• Architecture financière du FIDA</li> </ul>	2	1 0,8 0,2	Le coût est fonction de l'ampleur et de la nature des questions à évaluer: 250 000 - 450 000	430 000
Évaluations de la stratégie et du programme de pays	7	5,2	Le coût est 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
Synthèses d'évaluations <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les approches de la finance rurale dans les opérations financées par le FIDA</li> <li>• L'appui du FIDA aux innovations techniques visant à réduire la pauvreté rurale</li> </ul>	2	1 1	40 000-65 000	110 000
EvPP	8	8	30 000 - 40 000	320 000
Validations de RAP	Une trentaine	Une trentaine	-	30 000
Évaluations de l'impact	2	1	-	200 000
Communication, diffusion des résultats de l'évaluation, partage des savoirs et activités de partenariat	-	-	-	200 000
DCE, formation et autres coûts	-	-	-	135 390
<b>Total</b>				<b>2 505 390</b>

<sup>a</sup> Certaines évaluations se déroulent sur deux années. Ce chiffre correspond à la proportion de travail à effectuer en 2017 pour chaque type d'activités d'évaluation.

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

Tableau 3  
**Projet de budget d'IOE (dépenses de personnel et hors personnel) – répartition par objectif et par DMR**  
(en USD)

<i>Objectifs d'IOE</i>	<i>DMR d'IOE</i>	<i>Projet de budget (personnel et hors personnel)</i>	<i>Pourcentage du budget total proposé</i>
Objectif stratégique 1: générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation de rendre compte	DMR 1: amélioration des politiques et processus institutionnels grâce aux évaluations indépendantes	756 503	14
	DMR 2: amélioration des stratégies de pays et COSOP grâce aux évaluations au niveau des pays	1 989 385	34
	DMR 3: traitement des problèmes systémiques et des lacunes dans les savoirs au FIDA	435 232	7
	DMR 4: amélioration des opérations appuyées par le FIDA grâce aux évaluations de projet indépendantes	850 475	15
<b>Total objectif stratégique 1</b>		<b>4 031 596</b>	<b>69</b>
Objectif stratégique 2: encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et une culture d'amélioration des résultats pour une efficacité accrue en matière de développement	DMR 5: mise en œuvre du Manuel de l'évaluation et application pilote des nouveaux produits et méthodes d'évaluation	522 520	9
	DMR 6: renforcement et développement de la connaissance des enseignements tirés de l'évaluation et de la qualité des produits	601 950	10
	DMR 7: développement de la capacité d'évaluation dans les pays partenaires	337 876	6
<b>Total objectif stratégique 2</b>		<b>1 462 348</b>	<b>25</b>
<b>Objectifs stratégiques 1 et 2</b>	DMR 8: efficacité de la fonction d'évaluation indépendante et liaison avec les organes directeurs	318 705	6
<b>Total général</b>		<b>5 812 649</b>	<b>100</b>

# Grille d'aide à la sélection d'IOE

Tableau 1

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

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

