

Cote du document: EB 2017/122/R.2  
Point de l'ordre du jour: 3  
Date: 14 novembre 2017  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Programme de travail et budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2018; 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, rapports de situation sur l'Initiative PPTTE et le SAFR

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

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

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

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

Oscar A. Garcia  
Directeur  
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-deuxième session  
Rome, 11-12 décembre 2017

Pour: Approbation

## Table des matières

|   |     |
|---|-----|
| Sigles et abréviations  | iii |
| Résumé  | iv  |
| Recommandation pour approbation   | 1   |
| Première partie – programme de travail et budgets ordinaire, d’investissement et de la dépense extraordinaire du FIDA axés sur les résultats pour 2018          | 1   |
| I. Contexte   | 1   |
| II. Point sur la situation actuelle   | 4   |
| A. Informations actualisées sur le programme de prêts et dons pour 2017   | 4   |
| B. Exécution du budget ordinaire net en 2016 et en 2017   | 4   |
| C. Report de fonds de 2016  | 6   |
| III. Prise en considération de la problématique hommes-femmes dans les prêts, les dons et le budget ordinaire du FIDA   | 6   |
| IV. Programme de travail pour 2018  | 8   |
| V. Budget ordinaire net proposé pour 2018   | 11  |
| A. Introduction   | 11  |
| B. Processus budgétaire   | 11  |
| C. Hypothèses   | 12  |
| D. Niveau d’effectifs proposé pour 2018   | 13  |
| E. Facteurs de coût pour l’exercice 2018  | 15  |
| F. Budget ordinaire net proposé pour 2018   | 17  |
| G. Projet de budget brut pour 2018  | 22  |
| H. Ratios d’efficacité  | 23  |
| VI. Budget d’investissement pour 2018   | 24  |
| VII. Budget d’ajustement non renouvelable et budget d’investissement pour l’OpEx  | 25  |
| Deuxième partie – 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 | 28  |
| I. Introduction   | 28  |
| II. Le point sur la situation actuelle  | 29  |
| A. Faits marquants de l’année 2017  | 29  |
| B. Exécution du budget 2016   | 31  |
| C. Utilisation des crédits reportés de l’exercice 2016  | 32  |
| III. Objectifs stratégiques d’IOE   | 32  |
| IV. Programme de travail pour 2018  | 32  |
| V. Enveloppe de ressources pour 2018  | 37  |
| A. Ressources en personnel  | 37  |
| B. Projet de budget   | 37  |
| VI. Projet de budget d’IOE  | 42  |
| Troisième partie – Rapport de situation sur l’Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés pour 2017                                 | 43  |
| Quatrième partie – Rapport de situation sur la mise en œuvre du Système d’allocation fondé sur la performance   | 46  |
| Cinquième partie – Recommandations  | 49  |
| Projet de résolution .../XXXXX  | 50  |

## Annexes

|       |  |    |
|-------|--|----|
| I.    | Liste indicative des pays intéressés par des projets de la réserve pour 2018   | 51 |
| II.   | Répartition du budget ordinaire par catégorie de dépenses et par département – budget 2017 comparé au projet de budget pour 2018                               | 52 |
| III.  | Ventilation indicative du budget ordinaire pour 2018 par pilier de résultats et par groupe de produits institutionnels   | 53 |
| IV.   | Effectifs indicatifs en 2018 – budget ordinaire seulement  | 54 |
| V.    | Répartition indicative des effectifs en 2018, par département et par classe  | 55 |
| VI.   | Dépenses de personnel  | 56 |
| VII.  | Budget d'investissement (hors ENI-E), 2008-2017  | 57 |
| VIII. | Allocation de la première tranche de fonds reportés  | 58 |
| IX.   | Estimation des charges directes sur le revenu des placements   | 59 |
| X.    | Budget d'ajustement et budget d'investissement non récurrents concernant les activités relatives à l'Excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx) | 60 |
| XI.   | Cadre de mesure des résultats d'IOE pour 2016-2018   | 61 |
| XII.  | Compte rendu des réalisations d'IOE (à la fin octobre 2017)  | 62 |
| XIII. | Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2018 et plan indicatif pour 2019-2020  | 69 |
| XIV.  | Effectifs d'IOE pour 2018  | 73 |
| XV.   | Projet de budget d'IOE pour 2018   | 74 |
| XVI.  | Grille d'aide à la sélection d'IOE   | 77 |

## Sigles et abréviations

|        |  |
|--------|--|
| ASAP   | Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne   |
| BOD    | Bureau du budget et du développement organisationnel   |
| CFPI   | Commission de la fonction publique internationale  |
| CSSG   | Groupe d'appui aux services institutionnels  |
| ENI-E  | Évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité institutionnelle du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance |
| ERG    | Groupe chargé des relations extérieures et de la gouvernance   |
| ETP    | Équivalent temps plein   |
| FIDA11 | Onzième reconstitution des ressources du FIDA  |
| IPC    | Indice des prix à la consommation  |
| OpEx   | Excellence opérationnelle au service des résultats   |
| PMD    | Département gestion des programmes   |
| PPD    | Programme de prêts et dons   |
| PRM    | Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources   |
| PSP    | Planification stratégique pour le personnel  |
| PTA    | Division des politiques et du conseil technique  |
| SKD    | Département de la stratégie et des savoirs   |
| SPD    | Système prêts et dons  |

## Résumé

1. L'agriculture étant un maillon essentiel de la réalisation des objectifs de développement durable fixés dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030, le FIDA sera amené à jouer un rôle de catalyseur 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. Comme la demande de ses services ira croissant, le FIDA doit se préparer activement à produire des résultats de qualité et à jouer un rôle plus central.
2. Accentuer la décentralisation sans tarder sera une étape critique pour que le FIDA puisse non seulement réaliser de meilleurs projets qui aboutissent à des résultats durables, mais aussi étoffer son soutien sur le terrain. Il faudra pour cela des effectifs plus nombreux sur le terrain, dotés de compétences différentes et jouissant de pouvoirs délégués plus larges. Par ailleurs, plusieurs évaluations d'impact approfondies sont actuellement menées pour étayer l'orientation sur les résultats, selon l'engagement pris lors de la Dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10).
3. L'excellence des opérations est un préalable pour amplifier l'impact global du portefeuille du FIDA. Dans le cadre de cette campagne qui a pour objectifs de meilleurs projets donnant des résultats durables, ainsi que la reconnaissance extérieure de l'excellence de l'organisation dans son ensemble, le Fonds a lancé des activités d'Excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx). Les phases de conception et de délimitation du périmètre seront achevées en 2017, et des initiatives spécifiques seront mises en œuvre sur les 18 mois suivants (2018/2019). Si, dans un premier temps, les activités d'Excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx) entraîneront des coûts supplémentaires, le FIDA sera ensuite mieux placé pour atteindre les objectifs fixés pour la période couverte par FIDA11 sur le plan de la performance et des résultats atteints. Les changements proposés permettront en outre au FIDA de rationaliser les processus opérationnels, de dégager des économies d'échelle et d'optimiser l'utilisation des ressources de façon à tirer le meilleur parti possible de chaque dollar dépensé ou investi.
4. Pendant le reste de l'année 2017 et en 2018, les efforts seront consacrés à la recherche de mesures spécifiques permettant: i) d'accentuer la délégation des pouvoirs, avec un ensemble de contre-pouvoirs approprié et un solide soutien du siège; ii) de raccourcir les délais d'exécution des projets et en améliorer la qualité; iii) d'accélérer les décaissements; iv) de rationaliser les processus opérationnels de base. À l'aide d'un suivi actif et d'une évaluation régulière de la performance, les actions relatives aux objectifs institutionnels ci-dessus et leur rythme de mise en œuvre seront modifiés pour répondre aux besoins internes et externes en vue d'atteindre les objectifs d'excellence fixés.
5. Les facteurs de coût définitifs pris en considération pour le projet de budget 2018 sont: i) les dépenses de personnel entraînées par la planification stratégique pour le personnel (PSP), les changements organisationnels et la décentralisation; ii) les coûts hors personnel liés à la décentralisation; iii) les dotations aux amortissements et autres dépenses récurrentes inscrites aux budgets d'investissement; iv) les facteurs de coût résultant des prix. Ces facteurs de coût sont présentés ci-après en deux grandes catégories: a) les dépenses de base; et b) les coûts récurrents afférents à l'accentuation de la décentralisation.
6. Le budget ordinaire net proposé pour 2018 s'élève à 155,54 millions d'USD, ce qui correspond à une augmentation nominale de 4,1% par rapport à 2017 (149,2 millions d'USD), au lieu des 5,6% figurant dans l'aperçu général. L'accroissement réel se limite à 3%, contre 4,6% dans l'aperçu. La hausse des prix nette, de 1.1%,

est due à l'inflation et aux augmentations de prix; elle est légèrement supérieure au taux inscrit dans l'aperçu général (1%).

7. La hausse totale en termes réels, de 4,47 millions d'USD soit 3%, résulte: i) de l'accroissement des effectifs, compensé par une baisse réelle des frais de consultants et de voyage; ii) des coûts et de l'amortissement liés à l'achèvement du projet de Portail clients du FIDA, de l'évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité institutionnelle du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance (ENI-E) et d'autres projets d'investissement; et iii) des dépenses récurrentes hors personnel relatives aux nouveaux bureaux de pays.
8. La hausse des prix, de 1,1%, est imputable à l'augmentation nette de la rémunération du personnel, due aux ajustements liés à l'avancement d'échelon, et à la hausse des prix relatifs aux consultants, aux voyages et à d'autres dépenses. Les augmentations de prix au titre des autres dépenses, sur la base du taux d'inflation pondéré et des engagements contractuels, ont été en partie absorbées grâce aux efforts de réduction des coûts menés par plusieurs départements.
9. Le projet de budget brut pour 2018 s'élève à 160,34 millions d'USD, contre 154,62 millions d'USD pour 2017. L'approbation du Conseil d'administration n'est sollicitée que pour le projet de budget ordinaire net, d'un montant de 155,54 millions d'USD.
10. Un budget d'investissement ordinaire d'un montant de 1,95 million d'USD est proposé pour 2018, soit un montant inférieur au budget d'investissement de l'année dernière (2,4 millions d'USD) et à l'estimation donnée dans l'aperçu général (2,5 millions d'USD). Le montant inférieur proposé pour 2018 tient au fait que certains projets informatiques ont été reportés pour donner la priorité à l'achèvement du Portail clients et des projets restants au titre de l'ENI-E, ainsi qu'au budget d'investissement destiné aux activités d'Excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx).
11. Afin de mettre en œuvre les activités OpEx proposées et d'atteindre les objectifs prévus, plusieurs initiatives devront être lancées. Ces initiatives non récurrentes seront menées sur les 18 à 24 mois à venir.
12. À leur achèvement, les activités OpEx auront en principe intégré l'excellence dans tous les rouages de l'organisation conformément aux normes internationales de référence. Elles modifieront la manière dont le FIDA mène ses activités de développement, et créeront une structure organisationnelle alliant de façon équilibrée flexibilité et méthodes standard. Ces activités devraient en outre améliorer le niveau global d'efficacité et d'efficacité, enrichir la culture organisationnelle, accroître la transparence et renforcer la responsabilité.
13. Par conséquent, des investissements non récurrents sont nécessaires, de même que, à court terme, une augmentation initiale des dépenses administratives récurrentes, principalement au titre du programme de décentralisation et de l'élaboration de la stratégie d'excellence dans l'organisation. Le FIDA mènera simultanément un programme actif de réduction des coûts et d'amélioration des opérations pour réduire l'impact de ces augmentations immédiates. Ces réductions de coûts seront obtenues par la rationalisation des processus, la coordination des décisions, ainsi que par une meilleure approche, plus novatrice, du développement, autant de démarches qui feront partie intégrante des activités OpEx. Il en résultera une utilisation plus optimale des ressources pour le FIDA sur le plan de l'allocation des ressources. À long terme, cet investissement initial permettra au FIDA de réduire encore ses coûts et d'atteindre un niveau supérieur d'efficacité et d'efficacité.
14. Le coût non renouvelable des activités OpEx est maintenant estimé à 6,6 millions d'USD, contre 8 à 10 millions dans l'aperçu général. Ce montant substantiellement inférieur a été obtenu en limitant le nombre total de bureaux de pays et en

éliminant les dispositions prévoyant une augmentation considérable du programme de prêts et dons (PPD). Le budget d'investissement informatique non récurrent au titre des activités OpEx est évalué à 3,05 millions d'USD. Par conséquent, la proposition de montant combiné pour le budget non renouvelable d'ajustement et d'investissement pour l'OpEx s'élève à 9,65 millions d'USD, contre une estimation comprise entre 10 et 12 millions d'USD dans l'aperçu général. Il est prévu que l'utilisation de ce montant soit étalée sur 2018 (6,25 millions d'USD) et 2019 (3,4 millions d'USD).

15. Cette hausse légèrement supérieure à la normale pour le budget et pour les dépenses d'ajustement et d'investissement non renouvelables en 2018 devrait permettre d'obtenir les résultats suivants: i) une diminution des effectifs au siège et une augmentation correspondante dans les bureaux de pays; ii) une limitation des bureaux de pays aux 40 emplacements les plus stratégiques en fonction de la charge de travail et des indicateurs de réalisation de projets; iii) davantage de "puissance de feu" sur le terrain grâce à la décentralisation; iv) de nouveaux rôles pour les directeurs de pays et le renforcement des bureaux de pays en cas de besoin; v) davantage d'efficacité et d'utilisation optimale des ressources; vi) une réduction des frais de consultants et de voyages sous l'effet des détachements sur le terrain et de l'augmentation des effectifs dans les bureaux de pays; vii) pour le FIDA, l'aptitude à réaliser des projets de meilleure qualité et, si nécessaire, plus nombreux et d'un impact renforcé; viii) une délégation de pouvoirs renforcée, appuyée par des contrôles vigilants, des mesures appropriées d'atténuation des risques (par exemple, le regroupement de la passation des marchés et des responsables financiers dans des pôles), et des systèmes informatiques adéquats; ix) des processus opérationnels rationalisés et des mesures d'efficacité permettant de moindres augmentations du budget à l'avenir.
16. Le budget 2018 intègre, pour les résultats, le nouveau concept de "piliers" introduit dans le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025. L'adoption des piliers, qui remplacent les groupes de résultats, a pour but d'améliorer encore l'efficacité des processus institutionnels de planification et de budgétisation. À l'avenir, cette amélioration permettra au FIDA de se concentrer davantage sur les résultats et les produits, et d'établir un lien direct entre le budget et les produits à fournir.
17. En outre, les activités OpEx placeront le FIDA en meilleure position pour atteindre les objectifs fixés dans le Cadre de gestion des résultats pour FIDA11 – délai de réalisation des projets, ensemble du cycle et décaissements – dès avant la fin de la période couverte par FIDA11. Il sera rendu compte des jalons franchis en 2018.
18. Le programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2018 et le plan indicatif pour 2019-2020 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) sont exposés dans la deuxième partie du présent document; les rapports de situation sur l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés et sur le Système d'allocation fondé sur la performance sont présentés respectivement dans les troisième et quatrième parties; enfin, les recommandations figurent dans la cinquième partie.
19. Conformément à l'article VII du Règlement financier du FIDA, le tableau 1 présente les projections budgétaires à moyen terme établies sur la base des flux de recettes prévus, de toute provenance, et des décaissements projetés d'après les plans d'activité couvrant la même période. Il convient de préciser que ce tableau est indicatif et est présenté à titre d'information seulement.

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

|   | <i>Montant<br/>effectif<br/>2016</i> | <i>Montant<br/>prévu<br/>2017</i> | <i>Montant<br/>prévu<br/>2018</i> |
|---|--------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Solde reporté en début d'exercice</b>  | <b>1 449</b>                         | <b>1 445</b>                      | <b>1 353</b>                      |
| <b>Entrées de fonds du FIDA</b>   |                                      |                                   |                                   |
| Remboursements de prêts   | 315                                  | 343                               | 361                               |
| Revenu des placements   | 49                                   | 20                                | 10                                |
| Emprunt du FIDA   | 105                                  | 211                               | 258                               |
| Commissions de gestion des fonds supplémentaires                                    | 5                                    | 5                                 | 5                                 |
| <b>Sous-total</b>   | <b>474</b>                           | <b>579</b>                        | <b>634</b>                        |
| <b>Sorties de fonds du FIDA</b>   |                                      |                                   |                                   |
| Budgets administratif et d'IOE  | (144)                                | (150)                             | (157)                             |
| Autres dépenses administratives*  | (4)                                  | (4)                               | (8)                               |
| Budget d'investissement   | (6)                                  | (4)                               | (2)                               |
| Service de l'emprunt du FIDA  | (1)                                  | (1)                               | (1)                               |
| Dépenses financées par les commissions sur fonds                                    | (5)                                  | (5)                               | (5)                               |
| <b>Sous-total</b>   | <b>(160)</b>                         | <b>(164)</b>                      | <b>(173)</b>                      |
| <b>Entrées/(sorties) de fonds nettes du FIDA</b>                                    | <b>314</b>                           | <b>415</b>                        | <b>461</b>                        |
| <b>Activités relatives au programme de travail</b>                                  |                                      |                                   |                                   |
| Contributions   | 376                                  | 239                               | 223                               |
| Décaissements   | (683)                                | (733)                             | (738)                             |
| Impact de l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés | (11)                                 | (13)                              | -                                 |
| <b>Sous-total</b>   | <b>(318)</b>                         | <b>(507)</b>                      | <b>(515)</b>                      |
| <b>Entrées/(sorties) de fonds nettes, toutes activités</b>                          | <b>(4)</b>                           | <b>(92)</b>                       | <b>(54)</b>                       |
| <b>Solde reporté en fin d'exercice</b>  | <b>1 445</b>                         | <b>1 353</b>                      | <b>1 299</b>                      |

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



## Recommandation pour approbation

Le Conseil d'administration est invité à approuver:

- La recommandation concernant le programme de travail et les budgets ordinaire, non renouvelable et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2018, ainsi que le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2018, telle qu'elle figure aux paragraphes 186 et 187.
- La présentation pour information, à la quarante et unième session du Conseil des gouverneurs, du contenu du rapport de situation sur la participation du FIDA à l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés, conformément à la recommandation figurant au paragraphe 188;
- La présentation à la quarante et unième session du Conseil des gouverneurs, en 2018, d'un rapport de situation sur la mise en œuvre du Système d'allocation fondé sur la performance, établi sur la base du rapport fourni en quatrième partie du présent document et de son additif contenant les notes de pays pour 2017 et les allocations pour 2017-2018, conformément à la recommandation figurant au paragraphe 189.

Par ailleurs, le Conseil d'administration est invité à examiner le projet de résolution figurant à la page 50 et à le présenter, avec ses recommandations, à la quarante et unième session du Conseil des gouverneurs, en février 2018, pour examen et adoption.

Programme de travail et budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2018; 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, rapports de situation sur l'Initiative PPTTE et le SAFFP

Première partie – programme de travail et budgets ordinaire, d'investissement et de la dépense extraordinaire du FIDA axés sur les résultats pour 2018

### I. Contexte

1. Le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 expose les principes d'engagement, les objectifs stratégiques et les résultats à produire au cours des huit 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 2016-2018, qui couvre les trois premières années du Cadre stratégique, poursuit les objectifs stratégiques de ce cadre et produira les résultats associés, à savoir: i) la mise en place de politiques et cadres réglementaires porteurs au niveau national et international; ii) l'accroissement du volume d'investissement dans le secteur rural; iii) le renforcement des capacités nationales de formulation,

de mise en œuvre et d'évaluation des politiques et programmes de développement rural.

2. Le plan à moyen terme 2016-2018 applique aux résultats le nouveau concept de piliers introduit dans le Cadre stratégique, à savoir: la réalisation de programmes de pays; l'acquisition et la diffusion des savoirs, la concertation sur les politiques; la capacité et les instruments financiers; les fonctions, services et systèmes institutionnels. Le concept de piliers 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 est le premier à être fondé sur l'approche des produits par pilier.
3. L'agriculture étant un maillon essentiel de la réalisation des objectifs de développement durable fixés dans le Programme 2030, le FIDA sera amené à jouer un rôle de catalyseur dans la transformation inclusive et durable du monde rural. Ce rôle sera particulièrement axé sur l'emploi des jeunes 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 ira croissant, le FIDA doit se préparer activement à produire des résultats de qualité et à jouer un rôle plus central.
4. Il lui faudra intensifier son activité afin de produire l'impact nécessaire pour réduire l'extrême pauvreté et l'insécurité alimentaire en milieu rural. C'est pourquoi un niveau plus élevé de reconstitution des ressources est proposé, doublé d'efforts innovants de mobilisation des ressources. Grâce à un programme de travail accru au cours de la période couverte par la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11), le FIDA sera en mesure d'apporter au Programme 2030 une contribution qui produira davantage d'effets sur les objectifs de réduction de la pauvreté. Ce passage à une échelle supérieure se traduira en outre par une organisation plus efficiente et efficace, centrée sur l'exécution des programmes, leur impact et l'obtention de meilleurs résultats.
5. Accentuer la décentralisation sans tarder sera une étape critique pour que le FIDA puisse non seulement réaliser de meilleurs projets qui aboutissent à des résultats durables, mais aussi renforcer son soutien sur le terrain. Il faudra pour cela des effectifs plus nombreux sur le terrain, dotés de compétences différentes et jouissant de pouvoirs délégués plus larges. Par ailleurs, plusieurs évaluations d'impact approfondies sont actuellement menées pour étayer l'orientation sur les résultats, selon l'engagement pris lors de FIDA10.
6. Pour accélérer les décaissements, raccourcir le cycle des projets, du recensement à la mise en œuvre en passant par la conception, améliorer les rapports rendant compte des résultats et opérer la transition vers une approche plus centrée sur le terrain, le FIDA doit modifier son mode opératoire, c'est-à-dire la manière dont il mobilise, alloue et utilise les ressources, ainsi que la façon dont il transforme ces ressources en résultats.
7. L'excellence des opérations est un préalable pour améliorer l'impact global du portefeuille du FIDA. Dans le cadre de cette campagne qui a pour objectifs de meilleurs projets donnant des résultats durables, ainsi que la reconnaissance extérieure de l'excellence de l'organisation dans son ensemble, le Fonds a lancé des activités d'Excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx). Les phases de conception et de délimitation du périmètre seront achevées en 2017, et des initiatives spécifiques seront mises en œuvre sur les 18 mois suivants (2018/2019). Si, dans un premier temps, les activités OpEx entraîneront des coûts supplémentaires, le FIDA sera ensuite mieux placé pour atteindre les objectifs fixés pour la période couverte par FIDA11 sur le plan de la performance et des résultats atteints. Les changements proposés permettront en outre au FIDA de rationaliser les processus opérationnels, de dégager des économies d'échelle et d'optimiser

l'utilisation des ressources de façon à tirer le meilleur parti possible de chaque dollar dépensé ou investi.

8. Aux termes du Cadre stratégique et du plan à moyen terme du FIDA, les grands objectifs du Fonds initialement définis pour 2018 consistaient à: i) exécuter le programme de prêts et dons (PPD) 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; iv) améliorer la mobilisation de ressources et le cofinancement.
9. Ces objectifs généraux à l'échelle de l'institution ont été complétés par les priorités suivantes, qui se sont dessinées durant la phase initiale de délimitation du périmètre des activités OpEx: i) la mise en œuvre réussie de la Consultation sur 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 novateurs; ii) l'encouragement des partenariats public-privé; iii) l'amélioration de la conception des projets afin de mieux répondre aux besoins des clients; iv) la réduction du nombre de projets à risque; v) un personnel doté des compétences appropriées et recevant 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; x) une délégation accrue des pouvoirs et des capacités au profit du terrain grâce à une décentralisation plus poussée. Le rythme de mise en œuvre de ces mesures prioritaires sera accéléré durant la période couverte par FIDA10 pour préparer FIDA11.
10. À ce jour, les actions stratégiques spécifiquement requises par les activités OpEx sont les suivantes:
  - i) appliquer une méthode fondée sur des indicateurs pour déterminer la taille et l'emplacement des bureaux de pays du FIDA;
  - ii) consolider les bureaux de pays et créer des pôles afin d'atteindre une masse critique et d'optimiser l'utilisation des ressources;
  - iii) renforcer le soutien sur le terrain et la présence dans les pays en détachant dans les bureaux de pays des membres du personnel international et national existant, et en recrutant de nouveaux agents;
  - iv) réduire le nombre de postes au siège au fur et à mesure de la décentralisation des fonctions;
  - v) élargir le nouveau rôle des directeurs de pays, pour qu'ils ne se limitent plus aux projets mais mènent aussi des activités hors prêts et nouent des partenariats.
11. Pendant le reste de l'année 2017 et en 2018, les efforts viseront à recenser les actions spécifiques à mener pour: i) accentuer la délégation des pouvoirs, avec un ensemble de contre-pouvoirs approprié et un solide soutien du siège; ii) raccourcir les délais d'exécution des projets et en améliorer la qualité; iii) accélérer les décaissements; iv) rationaliser les processus opérationnels de base. À l'aide d'un suivi actif et d'une évaluation régulière de la performance, les actions relatives aux objectifs institutionnels ci-dessus et leur rythme de mise en œuvre seront modifiés pour répondre aux besoins internes et externes en vue d'atteindre les objectifs d'excellence fixés.

12. Il est proposé de mettre fin de manière anticipée (fin 2018 au plus tard) au financement spécial consacré au Plan d'action consolidé du FIDA pour l'amélioration de son efficacité opérationnelle et institutionnelle<sup>1</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 institutionnelle du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance (ENI-E). Un rapport final sur les mesures et les coûts relatifs à l'ENI-E sera préparé d'ici la fin 2018, une fois que tous les projets auront été achevés et clos. Les fonds inutilisés seront restitués.

## II. Point sur la situation actuelle

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

13. Au 3 octobre 2017, le PPD prévu pour 2017 s'élève à 1,5 milliard d'USD, dont un programme d'investissement d'environ 1,45 milliard d'USD à l'appui de 40 nouveaux projets, et des financements additionnels pour 16 projets en cours.
14. Un total de 15 nouveaux projets, et des financements additionnels pour huit projets en cours, ont déjà été approuvés pour une valeur de 453 millions d'USD. Les 25 nouveaux projets restants et les huit propositions de financements additionnels, qui représentent au total 1 milliard d'USD, sont à un stade avancé de conception et seront prochainement soumis à l'approbation du Conseil d'administration. Le FIDA devrait atteindre l'objectif de prêts prévu pour 2017, soit 1,45 milliard d'USD.
15. Pour ce qui concerne l'exécution du programme 2017 de dons mondiaux, régionaux et nationaux du FIDA, onze dons ont été approuvés à ce jour, pour un montant de 6,86 millions d'USD, et onze autres dons ont franchi l'étape de l'examen d'assurance qualité, dans la perspective de leur présentation au Conseil d'administration. Les approbations de dons prévues pour 2017 s'élèvent à 55 millions d'USD.

#### Portefeuille

16. Au 3 octobre 2017, le portefeuille d'opérations en cours comptait 233 projets, pour un total de 6,89 milliards d'USD, et le portefeuille de dons en cours, comprenant 187 dons, était évalué à 183 millions d'USD. Les décaissements prévus pour l'année sont estimés à 733 millions d'USD. La situation des décaissements devrait s'améliorer avec le renforcement de la décentralisation et l'amélioration de la qualité du portefeuille.

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

#### Exécution effective du budget 2016

17. 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 et à un accroissement des coûts d'exécution encourus pour atteindre les objectifs du PPD 2017.
18. Le taux effectif d'exécution pour 2016 a dépassé 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 en 2012.

---

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

Tableau 1

**Exécution du budget ordinaire – montant effectif pour 2015-2016 et prévisions pour 2017**

(En millions d'USD)

|                         | <i>Exercice complet 2015</i> |                         | <i>Exercice complet 2016</i> |                         | <i>Prévisions 2017</i> |                  |
|-------------------------|------------------------------|-------------------------|------------------------------|-------------------------|------------------------|------------------|
|                         | <i>Budget</i>                | <i>Montant effectif</i> | <i>Budget</i>                | <i>Montant effectif</i> | <i>Budget</i>          | <i>Prévision</i> |
| Budget ordinaire        | 151,59                       | 141,56                  | 146,71                       | 141,75                  | 149,42                 | 146,17           |
| <b>Taux d'exécution</b> |                              | 93,4                    |                              | 96,6                    |                        | 97,8             |

## Prévisions 2017

19. On prévoit, sur la base des projections les plus récentes, que le budget 2017 sera utilisé à hauteur de 146,17 millions d'USD, soit 97,8%, contre le taux d'exécution de 98,8% prévu dans l'aperçu général du budget. Ce taux inférieur repose sur l'exécution effective à fin septembre 2017 et reflète l'incidence des postes actuellement vacants. Cependant, le taux d'exécution du budget pourrait être plus élevé, compte tenu de plusieurs initiatives nouvelles, en cours d'examen, relatives à FIDA11 et à la campagne d'excellence opérationnelle. En outre, le taux EUR:USD au comptant est actuellement de 0,85:1, ce qui est sensiblement moins que le taux de change de 0,897 pris pour hypothèse, et se traduira par des coûts supérieurs en dollars au dernier trimestre et, partant, un taux d'exécution du budget encore plus élevé.
20. Le tableau 2 indique les dépenses effectives pour 2016 et les prévisions pour 2017 ventilées par département. Les principaux écarts s'expliquent comme suit:
- i) De manière générale, le taux d'exécution pour tous les départements en 2017 devrait être légèrement inférieur à celui de 2016, principalement sous l'effet des postes vacants. Les postes vacants au niveau de la direction, en particulier, ont été pourvus à l'aide de personnel intérimaire, à moindre coût.
  - ii) Le taux d'exécution élevé attendu au Département gestion des programmes (PMD) est imputable au PPD plus élevé que la moyenne qui sera réalisé en 2017.
  - iii) Les dépenses du centre de coûts de l'organisation vont être sensiblement plus élevées qu'initialement prévu au budget en raison de coûts récurrents et d'amortissements supplémentaires qui résultent de la mise en œuvre progressive du Portail clients et de l'achèvement de plusieurs initiatives au titre de l'ENI-E et de projets informatiques ordinaires.

Tableau 2

**Exécution du budget ordinaire par département – montant effectif pour 2016, budget pour 2017 et prévisions pour 2017**  
(En millions d'USD)

| <i>Département</i>   | <i>Montant effectif<br/>2016</i> | <i>Budget 2017</i> | <i>Prévisions 2017</i> | <i>Prévisions<br/>2017<br/>comparées<br/>au budget<br/>2017</i> |
|--|----------------------------------|--------------------|------------------------|---|
| Bureau du Président et du Vice-Président (OPV)                     | 2,14                             | 2,46               | 2,32                   | 94%   |
| Groupe d'appui aux services institutionnels (CSSG)                 | 15,78                            | 18,15              | 17,04                  | 94%   |
| Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources (PRM) | 3,42                             | 4,03               | 3,85                   | 96%   |
| Département de la stratégie et des savoirs (SKD)                   | 4,46                             | 5,69               | 5,48                   | 96%   |
| Département gestion des programmes (PMD)                           | 71,51                            | 72,60              | 71,62                  | 99%   |
| Département des opérations financières (FOD)                       | 8,89                             | 10,96              | 10,62                  | 97%   |
| Département des services institutionnels (CSD)                     | 26,57                            | 27,76              | 26,92                  | 97%   |
| Centre de coûts de l'organisation                                  | 8,98                             | 7,77               | 8,32                   | 108%  |
| <b>Total</b>   | <b>141,75</b>                    | <b>149,42</b>      | <b>146,17</b>          | <b>97,8%</b>  |

### C. 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 s'élève 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 donnée. 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 restait disponible pour l'allocation d'une deuxième tranche, qui était prévue en septembre 2017.
23. Or, de nouvelles priorités institutionnelles telles que les initiatives liées à la reconstitution des ressources et les premiers préparatifs du Rapport sur le développement rural nécessitaient un financement d'urgence. En outre, deux départements ayant restitué des montants qu'ils ne pouvaient pas utiliser aux fins prévues, ces fonds ont été réaffectés aux priorités institutionnelles ci-dessus, de sorte que le solde non alloué était minime et ne justifiait pas une seconde tranche d'allocation. S'il reste un solde à reporter non alloué et non utilisé, il ne sera pas disponible pour affectation en 2018 et il sera versé aux ressources ordinaires du FIDA.

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

24. En 2018, le FIDA continuera d'appliquer la méthode élaborée pour i) déterminer la place de la problématique hommes-femmes dans les prêts et dons du FIDA et ii) répartir le budget ordinaire en fonction des activités en rapport avec ce thème. Cette méthode a été élaborée en 2013 en application des engagements pris aux termes de la Politique du FIDA concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation

des femmes, et des dispositions du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

25. Les paragraphes qui suivent rendent compte des résultats de ce processus pour cette année.

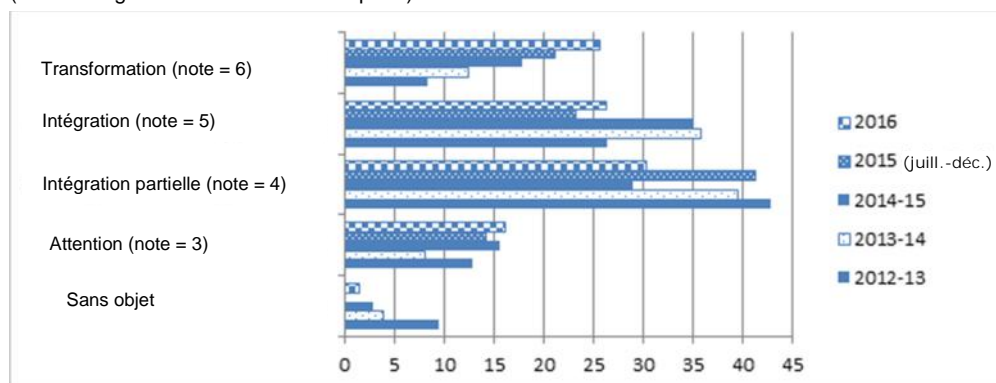
Prise en compte de la problématique hommes-femmes dans les prêts du FIDA

26. Une analyse a été conduite sur les 30 prêts approuvés par le Conseil d'administration en 2016 – d'un montant de 780 millions d'USD –, et les résultats ont été comparés à ceux des quatre années précédentes (graphique 1). Ils montrent que 82% des prêts, en valeur, ont été jugés plutôt satisfaisants à cet égard, contre 86% l'année dernière.
27. La proportion de la valeur totale des prêts qui peut être classée comme susceptible de transformer les rapports entre les sexes<sup>2</sup> a continué d'augmenter, passant à 26%, contre 21% en 2015 et 18% en 2014. Cette tendance à la hausse est un résultat très positif, qui montre que la problématique hommes-femmes est en voie d'intégration à l'échelle des projets. Elle devrait encore se développer à l'avenir.

Figure 1

**Répartition de la valeur totale des prêts approuvés en fonction de la note attribuée en matière de problématique hommes-femmes**

(Pourcentage de la valeur totale des prêts)



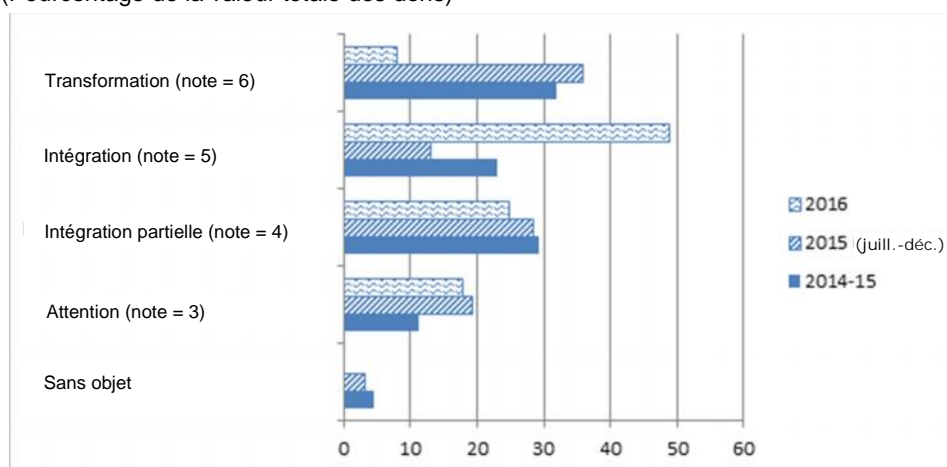
Prise en compte de la problématique hommes-femmes dans les dons du FIDA

28. Comme les années précédentes, une analyse de la prise en compte de la problématique hommes-femmes a également été effectuée pour les 37 dons du FIDA approuvés en 2016, d'une valeur totale de 48,13 millions d'USD, et les résultats ont été comparés à ceux de l'année précédente (graphique 2).
29. Dans l'analyse globale, 80% des dons (en valeur) sont jugés plutôt satisfaisants ou mieux en ce qui concerne la problématique hommes-femmes, contre 77% l'année dernière. Cependant, la proportion de dons qui peut être décrite comme ayant entraîné une transformation dans ce domaine n'atteint que 8%, contre 36% en 2015 et 32% en 2014.

<sup>2</sup> Transformation des rapports entre les sexes: les activités n'ont pas pour seul objet de remédier aux symptômes des inégalités hommes-femmes, mais de s'attacher à transformer les normes sociales, les attitudes, les comportements et les systèmes sociaux qui en sont la cause.

Figure 2

**Répartition de la valeur totale des dons approuvés en 2014-2016 en fonction de la note attribuée en matière de problématique hommes-femmes**  
(Pourcentage de la valeur totale des dons)



Mise en évidence des activités concernant ou en faveur de la problématique hommes-femmes financées au titre du budget ordinaire

30. La première initiative du FIDA pour quantifier la prise en compte des questions de problématique hommes-femmes dans son budget ordinaire avait été présentée dans le projet de budget pour 2014. Une méthode plus précise de saisie des données relatives à la problématique hommes-femmes, avec un processus d'attribution amélioré, a été intégrée à la préparation des budgets 2015 et 2016. Cette méthode a permis de rendre compte, de façon plus détaillée, de la place accordée à la problématique hommes-femmes dans le budget ordinaire du FIDA, compte tenu des limites des systèmes informatiques actuels. Dans le cadre des efforts entrepris par le FIDA pour améliorer son approche et sa collecte de données, pour le budget 2017, le Bureau du budget et du développement organisationnel (BOD) a demandé au service chargé des questions de parité hommes-femmes au sein de la Division des politiques et du conseil technique (PTA) d'examiner, pour chaque poste de personnel, la part des activités relevant de la problématique hommes-femmes afin que les données recueillies reflètent plus précisément le temps consacré par le personnel à ces activités. Pour préparer l'analyse portant sur 2018, l'impact de la hausse nette des postes a été appliqué aux données de référence pour 2017.
31. Le résultat global de ce processus pour cette année montre une très légère augmentation de la part du total des dépenses de personnel qui est consacrée à des activités relevant de la problématique hommes-femmes, qui passe de 8,7% en 2017 à 8,9% en 2018. L'analyse par département montre que la part la plus élevée revient à PMD, avec 14% (les parts des divisions s'échelonnant de 5% à 18% pour PTA). Parmi les divisions hors PMD, il convient de noter les résultats du Bureau de la déontologie (15%) et de la Division de la communication (11%).
32. Le FIDA continuera à affiner cette approche et à valider les données, afin d'étoffer les comptes rendus sur cette question, et sollicitera, pour ce faire, des informations auprès d'autres organisations appliquant la même démarche.

#### IV. Programme de travail pour 2018

33. L'année 2018 sera la troisième et dernière année couverte par FIDA10. Le Fonds proposant d'exécuter un PPD prévu d'au moins 3,2 milliards d'USD sur cette période triennale, il doit disposer d'une réserve adéquate de projets devant être approuvés en 2018. Pour 2018, il est prévu que le PPD financé par le FIDA s'élève à 875 millions d'USD.



34. Il est proposé de tirer parti du montant plus faible du PPD de 2018 pour accumuler la réserve de projets qui permettra d'exécuter un PPD considérablement plus élevé en 2019, la première année de FIDA11. Contrairement au passé, le FIDA pourra ainsi équilibrer les PPD sur les trois années de FIDA11. Le FIDA prévoit d'atteindre ces objectifs de la manière suivante: i) en favorisant le recours croissant aux financements additionnels pour les projets en cours et transposables à plus grande échelle, recensés à l'aide d'évaluations régionales et d'une étude globale du portefeuille actuel; ii) grâce à la redistribution précoce des ressources allouées au titre du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) à des pays pour lesquels il n'existe pas de demande en cours sur la période couverte par FIDA10.
35. En outre, le FIDA déploiera des efforts concertés en 2018 pour mobiliser quelque 75 millions d'USD d'engagements provenant d'autres ressources gérées par le FIDA. Malgré les difficultés persistantes qu'il rencontre pour obtenir des ressources au titre de l'aide publique au développement, le FIDA continuera de viser un taux de cofinancement de 1:1,2 pour FIDA10, ce qui porterait le niveau du programme de travail total pour 2018 à 2,3 milliards d'USD, en incluant les cofinancements provenant de sources nationales et internationales.

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

|   |                               |              |              | FIDA10              |              |                  | Total<br>FIDA10 |
|---|-------------------------------|--------------|--------------|---------------------|--------------|------------------|-----------------|
|   | 2013                          | 2014         | 2015         | 2016                | 2017         | 2018             |                 |
|   | Montant effectif <sup>a</sup> |              |              | Montant<br>effectif | Estimation   | Montant<br>prévu |                 |
| <b>Programme de prêts et dons<br/>du FIDA</b>   |                               |              |              |                     |              |                  |                 |
| Prêts du FIDA (y compris la<br>composante dons) et dons au<br>titre du Cadre pour la<br>soutenabilité de la dette | 811                           | 713          | 1 360        | 775                 | 1 447        | 818              | 3 040           |
| Dons du FIDA  | 49                            | 47           | 65           | 48                  | 55           | 57               | 160             |
| <b>Total du PPD du FIDA<sup>b</sup></b>   | <b>860</b>                    | <b>760</b>   | <b>1 425</b> | <b>823</b>          | <b>1 502</b> | <b>875</b>       | <b>3 200</b>    |
| Autres fonds gérés par le FIDA <sup>c</sup>   | 112                           | 114          | 60           | 61                  | 75           | 75               | 211             |
| <b>Total du programme de prêts<br/>et dons</b>  | <b>972</b>                    | <b>874</b>   | <b>1 485</b> | <b>884</b>          | <b>1 577</b> | <b>950</b>       | <b>3 411</b>    |
| Cofinancement (international,<br>net des contributions gérées par<br>le FIDA et nationales)                       | 960                           | 867          | 1 939        | 560                 | 1 725        | 1 344            | 3 629           |
| <b>Total du programme de<br/>travail</b>  | <b>1 932</b>                  | <b>1 741</b> | <b>3 424</b> | <b>1 444</b>        | <b>3 302</b> | <b>2 294</b>     | <b>7 040</b>    |
| <b>Portefeuille en cours<br/>d'exécution</b>  | <b>5 700</b>                  | <b>6 000</b> | <b>6 860</b> |                     | <b>s.o.</b>  | <b>s.o.</b>      |                 |

<sup>a</sup> Système de projets d'investissement et de dons au 4 octobre 2017. Les montants actuels reflètent l'augmentation et la diminution des financements durant la mise en œuvre, y compris les financements et cofinancements additionnels provenant de sources nationales.

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

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

36. Il est actuellement prévu que quelque 31 projets et programmes, dont un financement additionnel pour trois projets d'investissement en cours, soient soumis pour approbation en 2018. Le FIDA compte honorer l'engagement qu'il a pris d'allouer à l'Afrique environ 50% des fonds issus des reconstitutions des ressources.
37. Pour 2018, le nombre estimé de dons régionaux ou mondiaux est compris entre 40 et 50, pour un montant total de 57 millions d'USD. Comme l'expose la Politique

du FIDA en matière de dons, approuvée par le Conseil d'administration en avril 2015, les principaux objectifs du programme de dons du FIDA sont les suivants:

- i) promouvoir, au profit des pauvres, des approches et des technologies novatrices, susceptibles d'être appliquées à plus grande échelle afin d'accroître l'impact;
- ii) renforcer les capacités des partenaires sur le plan institutionnel et des politiques publiques;
- iii) améliorer les actions de plaidoyer et la contribution du FIDA à l'élaboration des politiques;
- iv) générer et partager des savoirs favorisant un meilleur impact sur le développement. En outre, le programme de dons sera axé sur les domaines prioritaires suivants: a) emploi et jeunesse rurale; b) inclusion financière du monde rural; c) amélioration de la collecte des données et de la mesure des résultats; d) dons à la recherche agricole axée sur le développement pour accroître l'intensification, la résilience et la durabilité de l'agriculture paysanne.

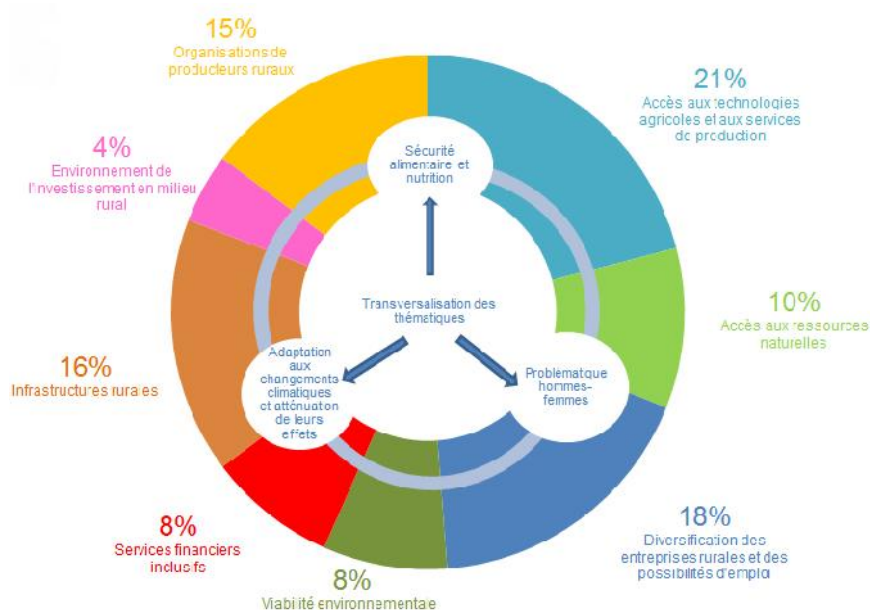
Figure 3  
**Répartition indicative du programme d'investissement pour 2018 par domaine d'intérêt thématique**

**Objectif stratégique 1:**  
Renforcer les capacités productives des populations rurales pauvres

37%

**Objectif stratégique 2:**  
Accroître les avantages que les ruraux pauvres tirent de leur intégration au marché

53%



**Objectif stratégique 3:**  
Renforcer la viabilité environnementale et la résilience climatique des activités économiques de la population pauvre en milieu rural

10%

Note: la sécurité alimentaire et la nutrition, la problématique hommes-femmes, ainsi que l'adaptation aux changements climatiques et l'atténuation de leurs effets sont représentées de la sorte afin de refléter l'intégration de ces priorités dans chaque domaine d'intérêt thématique.

## V. Budget ordinaire net proposé pour 2018

### A. Introduction

38. Le budget pour 2018 répond aux besoins que suscitent le PPD pour la troisième année de FIDA10, les préparatifs pour un programme renforcé en 2019, première année de FIDA11, et les coûts récurrents découlant de l'intensification de la décentralisation. Le budget tient compte également des incidences, sur le plan des coûts, des nouvelles initiatives, du renforcement de la décentralisation en cours, ainsi que d'autres augmentations réelles liées à des décisions prises par la direction les années précédentes (par exemple, le remplacement du Système prêts et dons [SPD] ainsi que d'autres projets d'investissement). En conséquence, un certain nombre de facteurs de hausse des coûts réels sont inévitables. Les réductions de coûts opérées dans plusieurs rubriques du budget ont été intégrées, et l'inflation et d'autres hausses des prix ont été absorbées dans la mesure du possible.

### B. Processus budgétaire

Procédure de planification stratégique pour le personnel pour 2018

39. L'établissement annuel de la planification stratégique pour le personnel (PSP) s'est déroulé 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 la période couverte par FIDA10 sur le plan des effectifs, des compétences et des qualifications. Elle a aussi pris en considération les priorités du plan à moyen terme 2016-2018 en cours: 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 et mobilisation des ressources y afférentes; iv) mesure rentable de l'efficacité du FIDA en matière de développement.
40. Les demandes de personnel supplémentaire 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 procédure pour 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.
41. 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, le rythme plus rapide des décaissements et la rationalisation des ressources sur l'ensemble de l'organisation pour assurer une exécution efficiente et efficace se sont traduits par un nouveau paradigme pour les paramètres de la planification du personnel. Les modifications apportées au budget 2018 en ce qui concerne les dépenses de personnel sont nécessaires pour répondre aux besoins essentiels que sont le maintien du niveau actuel des opérations et les hausses d'effectifs requises avant tout par la décentralisation plus poussée, mais aussi pour assurer le respect des indicateurs clés de performance de l'OpEx et des objectifs associés. Des informations détaillées sont présentées aux paragraphes 49 à 57 ci-après.

Processus budgétaire hors personnel pour 2018

42. Des directives relatives à la préparation du budget pour les dépenses hors personnel ont été transmises à chaque département. Ces directives comportaient, pour chaque département, des paramètres budgétaires et des enveloppes globales relatives aux dépenses hors personnel. Il a été demandé aux départements de tenir compte, dans leur proposition de budget pour les coûts hors personnel pour 2018, des coûts additionnels et des hausses de prix, si nécessaire. Une demande distincte devait être soumise pour les activités additionnelles à imputer sur les frais de gestion des fonds complémentaires et supplémentaires, qui constitueront le budget brut pour 2018.

43. Le Bureau du budget et du développement organisationnel a examiné tous les budgets présentés au regard des priorités et des orientations institutionnelles fixées par la direction. L'examen des demandes a été effectué suivant une approche systématique. Comme les années précédentes, on a examiné l'échéancier des projets d'investissement proposés (y compris l'ENI-E) et on a procédé à une estimation des dépenses de fonctionnement correspondantes et de l'amortissement pour 2018. L'impact de l'inflation générale et des hausses de prix sur certains postes de dépenses (voyages, consultants) a été évalué pour chacun des grands postes de dépenses hors personnel, et a été absorbé dans la mesure du possible.
44. Ensuite, l'incidence de la décentralisation accrue et des initiatives en rapport avec l'OpEx a été répercutée sur les demandes de budget de personnel et hors personnel. L'augmentation du budget pour cette dernière composante a été clairement séparée, et est présentée en détail aux paragraphes 69 à 73 ci-après. En outre, un chiffrage détaillé, poste par poste, des coûts des activités OpEx a été effectué, pour le budget d'ajustement non renouvelable et les dépenses d'investissement proposés. Des informations détaillées sont présentées aux paragraphes 105 à 115 ci-après.
45. Enfin, les conseils, remarques et informations fournis par le Comité d'audit et le Conseil d'administration lors de leurs délibérations sur l'aperçu général en septembre ont été dûment pris en considération lors de la préparation du budget final. Des efforts considérables ont été déployés pour abaisser le niveau des dépenses non renouvelables comme la hausse globale du budget. Le présent document tient compte des précisions apportées et des questions soulevées initialement par le Comité d'audit puis par le Conseil d'administration.

## C. Hypothèses

### Hypothèses relatives aux taux de change et d'inflation

46. Le taux de change retenu, en utilisant la méthode approuvée pour calculer le taux de change, s'établissait à 0,909 EUR pour 1 USD. Cependant, compte tenu de la tendance des taux de change observée ces trois derniers mois (taux variant entre 0,83 et 0,85 EUR pour 1 USD) et de la tendance projetée pour les mois à venir, il est probable que le taux effectif pour 2018 soit plus proche de 0,897 EUR que de 0,909 EUR pour 1 USD. Par conséquent, le taux de change retenu pour établir le budget 2018 reste le même qu'en 2017, soit 0,897 EUR pour 1 USD. Quoi qu'il en soit, la différence entre ces deux taux est minime, et l'incidence sur le budget devrait être négligeable.
47. L'ajustement du budget 2018 en fonction de l'inflation est fondé sur la méthode approuvée. Celle-ci utilise des valeurs spécifiques d'inflation pour plusieurs postes budgétaires et une moyenne pondérée des indices des prix à la consommation (IPC) dans le monde de 3% (source: Bloomberg, taux composite) et, en Italie, de 1,2% (Bloomberg, Banque d'Italie), pour tous les autres coûts.

### Hypothèses relatives aux coûts salariaux pour 2018

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 au siège. La Commission de la fonction publique internationale (CFPI) a proposé plusieurs modifications de la grille salariale pour le personnel du cadre organique, qui aboutiront à une baisse de la rémunération nette au cours des prochaines années. Pour 2018, cependant, l'incidence sur le traitement sera nulle, car les indemnités de transition couvriront entièrement la diminution éventuellement proposée.
  - ii) Bien que les traitements ne progressent pas, l'avancement normal d'échelon représente une hausse de prix. L'avancement d'échelon varie de 1,6 à 3,2% pour le personnel du cadre organique, et de 2,1 à 4,2% pour le personnel des

services généraux, en fonction du grade et de l'échelon. Cependant, la hausse annuelle des salaires a été remplacée par une augmentation biennale des traitements du cadre organique à partir de l'échelon 7 dans chaque grade. De ce fait, par comparaison avec les années passées, il se produira une nette réduction de la hausse globale des prix au titre des traitements du personnel.

- iii) En outre, des modifications seront apportées à la composante avantages (essentiellement les indemnités pour frais d'études) de la rémunération du cadre organique. Cette réduction a été intégrée à la révision des coûts standard qui est préparée chaque année dans le cadre du processus budgétaire.
- iv) Comme les années précédentes, les coûts standard de personnel ont été calculés séparément pour chaque grade et ajustés selon la répartition pondérée par échelon de salaire sur la base d'une analyse des données statistiques relatives à l'ensemble du personnel du FIDA. La modification des avantages a aussi été intégrée aux nouveaux coûts standard pour 2018.
- v) Le coût des agents recrutés dans la catégorie des services généraux reposent sur le barème des traitements proposé par la CFPI, revu à la baisse et approuvé par la direction. L'incidence de cette révision à la baisse pour 2017 était estimée à 0,2 million d'USD au titre des nouveaux agents recrutés en 2016. Cependant, comme les embauches externes ont été minimales dans la catégorie des services généraux en 2017, aucune réduction supplémentaire du coût de cette catégorie n'est à prévoir pour 2018.

#### D. Niveau d'effectifs proposé pour 2018

- 49. Le niveau de 604,9 équivalents temps plein (ETP) approuvé pour 2017 a servi de référence pour 2018. Il comprenait: 603,4 ETP financés par le budget ordinaire et 1,5 ETP remplissant des fonctions de base financé par d'autres sources. Il y avait en outre 13,25 ETP dont les contrats coïncidents étaient financés par le budget brut (5 ETP en rapport avec le Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne [ASAP] et 8,25 ETP en rapport avec d'autres dons).
- 50. Le niveau d'effectifs proposé pour 2018 est de 628,3 ETP, soit une augmentation nette de 23,4 ETP. Hormis les agents s'acquittant de fonctions de base et dont la rémunération est financée au moyen d'autres ressources, l'accroissement total net des postes inscrits au budget ordinaire se chiffre à 23,9 ETP. Cette hausse nette se compose des trois éléments suivants: i) quatre ETP pour soutenir le niveau actuel d'opérations et au titre du partage de l'un des départements existants; ii) 27,8 ETP au titre de nouveaux postes associés à la décentralisation; iii) une réduction de 7,9 ETP des postes dans la catégorie des services généraux au siège.
- 51. La création proposée de quatre postes est nécessaire pour répondre aux besoins normaux de l'activité: c'est le minimum absolu déterminé durant la procédure de PSP menée en juin 2017, qui comprend un nouveau poste créé sous l'effet du partage du département du Groupe d'appui aux services institutionnels (CSSG).
- 52. Les 27,8 ETP supplémentaires sont entièrement imputables à l'accroissement des capacités sur le terrain en raison de la décentralisation. Celle-ci prévoit une augmentation du nombre de chargés de programme de pays et de chargés de programme et de passation des marchés, ainsi qu'un grand nombre d'agents nationaux dans plusieurs bureaux de pays existants, dont des spécialistes techniques locaux. Ce nombre est largement inférieur aux estimations utilisées pour préparer l'aperçu général du budget: il reflète la décision stratégique qui a été prise quant à la taille et au nombre de bureaux de pays.
- 53. En ce qui concerne les postes de base financés sur les commissions des fonds supplémentaires, seul un poste demeure (28 postes ont déjà été absorbés dans le budget ordinaire sur les cinq dernières années), ce qui correspond à 1 ETP effectif. Il est actuellement proposé que ce poste (1 ETP) continue d'être financé sur les

commissions des fonds supplémentaires, car il appuie directement des activités en rapport avec les fonds supplémentaires.

54. Sur l'effectif total de 627,3 ETP financés par le budget ordinaire, on estime que 154 postes seront sur le terrain en 2018 et 16 autres postes feront l'objet d'un détachement en 2019. Le nombre total d'agents détachés atteindra ainsi 171 ETP, soit plus de 27% de l'effectif total, contre 111 postes détachés en 2017.
55. Si l'augmentation du nombre de postes se traduira par des dépenses de personnel plus élevées en 2018, celles-ci seront progressivement compensées par une diminution de 12 à 15 postes au siège les années suivantes. En conséquence, les nouvelles hausses d'effectifs dues à la décentralisation devraient être minimales en 2019, puisqu'elles seront compensées par une réduction des effectifs au siège, résultant du non-renouvellement de contrats, d'un recrutement externe minimal pour certaines catégories de personnel et d'un programme de départ volontaire.
56. Le nombre de postes imputables sur les commissions de gestion et financés par le budget brut restera inchangé à 13,25 ETP.

Tableau 4

**Besoins indicatifs de personnel, 2015-2018**

(En équivalents temps plein)

| Département  | Approuvés     |               |               | Montant proposé 2018 | Variation totale 2017/2018 |
|--|---------------|---------------|---------------|----------------------|----------------------------|
|  | 2015          | 2016          | 2017          |                      |                            |
| Bureau du Président et du Vice-Président                                     | 11,00         | 11,00         | 11,00         | 12,00                | 1,00                       |
| Groupe d'appui aux services institutionnels                                  | 87,00         | 93,00         | 94,00         | 41,00                | 53,00                      |
| Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources                 | 19,00         | 19,00         | 20,00         | -                    | (20,00)                    |
| Groupe chargé des relations extérieures et de la gouvernance                 | -             | -             | -             | 74,00                | 74,00                      |
| Département de la stratégie et des savoirs                                   | 28,00         | 23,00         | 25,00         | 25,00                | -                          |
| Département gestion des programmes   | 272,00        | 281,50        | 283,90        | 306,80               | 22,90                      |
| Département des opérations financières                                       | 63,00         | 65,00         | 66,00         | 65,00                | 1,00                       |
| Département des services institutionnels                                     | 101,50        | 102,50        | 103,50        | 103,50               | -                          |
| <b>Total des postes financés par le budget ordinaire</b>                     | <b>581,50</b> | <b>595,00</b> | <b>603,40</b> | <b>627,30</b>        | <b>23,90</b>               |
| ETP financés par d'autres sources  | 6,00          | 2,00          | 1,50          | 1,00                 | (0,50)                     |
| <b>Total des postes financés par le budget ordinaire et d'autres sources</b> | <b>587,50</b> | <b>597,00</b> | <b>604,90</b> | <b>628,30</b>        | <b>23,40</b>               |
| ETP imputables sur les commissions de gestion*                               | 7,00          | 8,00          | 13,25         | 13,25                | -                          |

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

57. Au niveau des départements, les principaux changements financés par le budget ordinaire sont les suivants:
- Un nouveau département, le Groupe chargé des relations extérieures et de la gouvernance (ERG), a été créé pour regrouper trois bureaux ou divisions: le Bureau du Secrétaire, la Division communication de CSSG et le Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources (PRM). En conséquence, l'effectif de CSSG sera ramené à 41 ETP et le nouveau département ERG comptera 74 ETP. L'effectif total combiné pour les deux départements sera de

115 ETP, alors qu'il était de 114 ETP pour CSSG et PRM en 2017. Ainsi, la séparation s'est traduite par un seul ETP supplémentaire.

- ii) L'effectif de PMD s'est sensiblement accru, de 22,9 ETP, principalement sous l'effet de l'augmentation de 27,8 ETP pour le programme de décentralisation proposé et du transfert d'un poste du Département de la stratégie et des savoirs (SKD) au Secrétariat, compensé par une réduction de 5,9 ETP dans la catégorie des services généraux.
- iii) Les changements opérés dans d'autres bureaux et départements sont minimales: il s'agit essentiellement de transferts internes, sans incidence sur le niveau des effectifs de CSD et de SKD.
- iv) Les niveaux indicatifs des effectifs pour 2018, par département et par grade, financés par le budget ordinaire, sont présentés aux annexes IV et V. Les implications financières de la procédure de PSP sont présentées dans la sous-section E ci-après.

## E. Facteurs de coût pour l'exercice 2018

58. Les facteurs de coût définitifs pris en considération pour le projet de budget 2018 sont: i) les dépenses de personnel entraînées par la PSP, les changements organisationnels et la décentralisation; ii) les coûts hors personnel liés à la décentralisation; iii) les dotations aux amortissements et autres dépenses récurrentes inscrites aux budgets d'investissement; iv) la hausse des prix. Ces facteurs de coût sont présentés ci-après en deux grandes catégories: a) les dépenses de base; b) les coûts récurrents afférents à la décentralisation.
59. Les autres facteurs de coût recensés lors de la préparation de l'aperçu général du budget étaient: i) les frais liés au relèvement du niveau annuel moyen du PPD sur FIDA11; ii) les dépenses récurrentes découlant de la campagne d'excellence pour les activités d'Excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx). Ces deux facteurs de coût ont été abandonnés pour les raisons suivantes.
- i) Compte tenu des incertitudes entourant actuellement l'éventualité d'un accroissement substantiel du PPD durant FIDA11, le budget demandé pour 2018 ne comporte aucune augmentation des dépenses de personnel, de consultants et de voyage qui refléterait un programme de montant plus élevé. C'est la première raison expliquant la réduction substantielle du budget demandé par rapport à l'aperçu général. Des ressources additionnelles à l'appui d'un niveau sensiblement plus élevé de PPD ne seront envisagées que lorsque l'issue de la Consultation sur la Onzième reconstitution des ressources sera connue; elles feront alors l'objet d'une demande, si nécessaire seulement, en 2019.
  - ii) Si les coûts tant récurrents que non renouvelables associés à la composante décentralisation des activités OpEx ont été déterminés, les coûts récurrents d'initiatives spéciales au titre de l'OpEx, visant à mener à bien la campagne d'excellence (réalisation et décaissements plus rapides, et rationalisation des processus opérationnels) sont encore en cours d'évaluation. Puisqu'aucun chiffre précis n'est connu à ce stade, il a été décidé de reporter la demande de ressources à l'appui de ces dépenses. Au cas où des dépenses seraient engagées en 2018, elles seront absorbées par le budget actuel ou reportées sur les années suivantes. Quoi qu'il en soit, ces dépenses seront compensées par les économies et les gains d'efficacité réalisés grâce à la campagne pour l'excellence.

## i) Dépenses de base

Dépenses de personnel découlant de la PSP, des changements organisationnels et de la décentralisation

60. Compte tenu de l'accroissement substantiel du nombre de postes exigé par la décentralisation, les ajustements des effectifs résultant de la PSP ont été limités à l'essentiel et maintenus à un niveau minimal. Ainsi, cette composante de la hausse des dépenses de personnel ne représente que quatre postes, pour un total de 650 000 USD. Cette augmentation a été compensée par une réduction des coûts contractuels et se traduit par une hausse réelle nette de 550 000 USD.

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

61. La mise en œuvre de la deuxième phase du nouveau Système prêts et dons, rebaptisé Portail clients du FIDA, reste globalement en bonne voie. D'après le calendrier d'application prévu, la hausse supplémentaire des amortissements à ce titre s'élèvera à 300 000 USD et celle des coûts récurrents à 1,2 million d'USD. Les estimations figurant dans l'aperçu général étaient chiffrées respectivement à 500 000 USD et 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 ressources du FIDA.
62. Pour toutes les autres dépenses d'investissement actuellement prévues d'ici 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, comme dans l'aperçu général.

Facteurs de coût liés aux prix

63. Dans l'aperçu général, la hausse estimée des dépenses de personnel imputable à l'avancement d'échelon représentait 1,2 million d'USD, ce qui, une fois déduites les économies à attendre de l'abaissement du barème des traitements de la catégorie des services généraux, aboutissait à une augmentation nette des dépenses de personnel de 1 million d'USD. Ces estimations, y compris les coûts standard pour chaque grade, ont été revues à la baisse par suite de la transition vers un ajustement biennal de l'avancement d'échelon et d'autres réductions d'avantages recommandées par la CFPI. Par conséquent, le coût net des hausses de traitement a été ramené à 630 000 USD, un niveau largement inférieur au million d'USD qui était prévu dans l'aperçu général.
64. Sur la base des données disponibles, le projet final de budget 2018 a été préparé en utilisant les taux d'inflation suivants: 1,5% pour les consultants (370 000 USD); 1% pour les voyages (100 000 USD); 2,1% pour les autres coûts (550 000 USD, net des hausses de prix absorbées), c'est-à-dire la moyenne pondérée des indices des prix à la consommation (IPC) de l'Italie et du reste du monde.
65. Le total des hausses de prix pour 2018 s'élève à 1,65 million d'USD, soit 1,1%, un peu plus que l'estimation figurant dans l'aperçu général (1%).

## ii) Coûts récurrents au titre de la décentralisation accélérée

Dépenses de personnel découlant de la décentralisation accélérée

66. 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. On estime aujourd'hui ce besoin à 30 postes pour 2018, soit l'équivalent de 27,8 ETP, comprenant un certain nombre de chargés de programme de pays, de programme et de passation des marchés pour renforcer les bureaux de pays, ainsi qu'un grand nombre d'agents nationaux dans plusieurs bureaux de pays existants, dont des spécialistes techniques locaux. La hausse des dépenses récurrentes de personnel à ce titre est maintenant estimée à 2,73 millions d'USD (net de la réduction au titre



des services généraux au siège en 2018), contre une augmentation de 4 millions d'USD figurant dans l'aperçu général.

67. L'accroissement des effectifs indiqué ci-dessus, ajouté au détachement proposé d'un nombre maximal de chargés de programme de pays, devrait se traduire par un abaissement des frais de consultants et de voyage. La réduction réelle pour 2018 est estimée à 1,75 million d'USD, soit 5% du montant des frais de consultants et de voyage enregistrés en 2017, le résultat étant une hausse réelle nette de 0,98 million d'USD.
68. Les autres besoins de personnel prévus par le projet de décentralisation, portant sur des chargés de programme de pays et du personnel technique et national, devraient être inscrits au budget 2019. Le coût supplémentaire au titre de ce personnel sera largement compensé par de nouvelles réductions d'effectifs au siège ainsi que par la rationalisation de l'organisation et les gains d'efficience à moyen terme.

#### Dépenses hors personnel liées à la décentralisation

69. Après révision, le plan de décentralisation propose maintenant un nombre maximal de 40 bureaux de pays opérationnels à moyen terme. Au lieu de porter ce nombre à 50, le plan actuel prévoit la consolidation et l'utilisation optimale des ressources dans chaque bureau. Deux pôles régionaux supplémentaires seront établis en 2018 et, une fois qu'ils seront pleinement opérationnels, certains bureaux de pays seront fermés afin que le nombre de bureaux en service se maintienne à 40. Toutes les estimations de coûts récurrents et de coûts d'ajustement non renouvelables pour 2018 sont fondées sur ce plan.
70. Sur la base des 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 1,04 million d'USD pour 2018, contre 1,5 million d'USD dans l'aperçu général. Ce coût comprend les frais de location supplémentaires ainsi que le coût des prestations pour chaque poste additionnel faisant l'objet d'un détachement ou d'un recrutement local.
71. Une estimation détaillée a été préparée pour chaque bureau sur la base du coût standard des prestations et de la hausse estimée des loyers, le cas échéant. Par exemple, sur les sites où l'espace est suffisant pour accueillir du personnel détaché supplémentaire, il n'y aura pas de coût de location supplémentaire, mais seulement des frais additionnels de prestations.
72. En outre, la contribution du FIDA aux activités des Nations Unies en matière de coordination du développement et en rapport avec les bureaux de pays a été passée en revue. Sur la base du plan actuel (40 bureaux) et des négociations en cours, aucune augmentation ne serait à attendre en 2018. Le montant resterait donc identique à celui de 2017, à savoir 700 000 USD, au lieu du montant de 1 million d'USD prévu dans l'aperçu général.
73. L'augmentation totale des coûts récurrents, de personnel et hors personnel, entraînée par le programme de décentralisation s'élève ainsi à 2,02 millions d'USD, soit 1,4%.

#### F. Budget ordinaire net proposé pour 2018

74. Comme indiqué précédemment, les remarques du Comité d'audit et du Conseil d'administration au sujet de l'aperçu général ont été prises en compte lors de la préparation du projet de budget ordinaire net pour 2018. Les dernières estimations relatives au budget reposent sur les demandes détaillées soumises par les départements, qui ont été soigneusement examinées. En outre, un chiffrage détaillé du programme de décentralisation accélérée a été effectué, et plusieurs facteurs de coût figurant dans l'aperçu général ont été éliminés ou reportés. En

conséquence, le projet de budget final pour 2018 s'établit à un montant sensiblement inférieur à celui de l'estimation figurant dans l'aperçu général.

75. Le budget ordinaire net proposé pour 2018 s'élève à 155,54 millions d'USD, correspondant à une augmentation nominale de 4,1% par rapport au budget 2017 (149,42 millions d'USD) – au lieu de 5,6% dans l'aperçu général. L'accroissement réel se limite à 3%, contre 4,6% dans l'aperçu. La hausse des prix nette, de 1,1%, est due à l'inflation et aux augmentations de prix; elle est légèrement supérieure au taux inscrit dans l'aperçu général (1%).
76. Comme détaillé ci-dessus, l'augmentation totale nominale de base qui est proposée s'élève à 4,1 millions d'USD, soit 2,7%; c'est la hausse qui aurait été enregistrée dans le cadre normal de l'activité. Le surcroît de dépenses dû à la décentralisation accélérée s'élève maintenant à 2,02 millions d'USD, soit 1,4%, c'est-à-dire moins de la moitié des chiffres figurant dans l'aperçu général (4,75 millions d'USD, soit 3,2%).
77. L'augmentation réelle, de 4,47 millions d'USD soit 3%, résulte des facteurs suivants: i) augmentation des effectifs, compensée par une baisse réelle des frais de consultants et de voyage (1 530 000 USD); ii) coûts et amortissement en rapport avec l'achèvement du Portail clients, de l'ENI-E et d'autres projets d'investissement (1 900 000 USD); iii) dépenses de fonctionnement hors personnel des nouveaux bureaux de pays (1 040 000 USD).
78. La hausse des prix de 1,1% est imputable à l'augmentation nette de la rémunération du personnel due à l'ajustement de l'avancement d'échelon, et à la hausse des prix relatifs aux consultants, aux voyages et à d'autres dépenses. Les augmentations de prix au titre des autres postes de dépenses, sur la base du taux d'inflation pondéré, ont été en partie absorbées grâce aux efforts de réduction des coûts menés par plusieurs départements.
79. La hausse globale de 4,1% en 2018 est légèrement plus élevée que les années précédentes, où elle variait entre 2 et 2,5%. Suite aux retours reçus sur l'aperçu général, des efforts considérables ont été déployés pour contenir la croissance du budget à ce niveau, nonobstant la nécessité d'atteindre un niveau régulier d'excellence sur l'ensemble de la gamme des opérations.
80. Cette croissance du budget, associée aux dépenses non renouvelables d'investissement détaillées ci-après, permettra au FIDA de fournir un niveau accru de soutien sur le terrain afin d'améliorer ses résultats et son impact, de réduire encore ses frais de consultants et de voyage, et d'atteindre un niveau globalement plus élevé d'efficacité opérationnelle. En toute probabilité, sauf hausse considérable du PPD ou taux de change défavorable, le budget 2019 devrait revenir au-dessous de son taux de croissance habituel, de 2 à 2,5%. Les ressources additionnelles qui pourraient être nécessaires pour renforcer la décentralisation devraient être compensées par une baisse des effectifs au siège en 2019.

Projet de budget pour 2018 par département

81. Le tableau 5 présente le projet annuel de budget par département.

Tableau 5  
**Budget ordinaire par département, 2017 et 2018**  
 (En millions d'USD)

| <i>Département</i>   | <i>Montant<br/>approuvé<br/>2017</i> | <i>Montant<br/>proposé<br/>2018</i> | <i>Variation<br/>totale</i> | <i>Variation<br/>(pourcentage)</i> |
|--|--------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|
| Bureau du Président et du Vice-Président (OPV)                     | 2,46                                 | 2,39                                | (0,07)                      | (2,8)                              |
| Groupe d'appui aux services institutionnels (CSSG)                 | 18,15                                | 7,71                                | (10,44)                     | (57,5)                             |
| Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources (PRM) | 4,03                                 | -                                   | (4,03)                      | (100,0)                            |
| Groupe chargé des relations extérieures et de la gouvernance (ERG) | -                                    | 14,99                               | 14,99                       | 100,0                              |
| Département de la stratégie et des savoirs (SKD)                   | 5,69                                 | 5,70                                | 0,01                        | 0,2                                |
| Département gestion des programmes (PMD)                           | 72,60                                | 75,67                               | 3,07                        | 4,2                                |
| Département des opérations financières (FOD)                       | 10,96                                | 11,13                               | 0,17                        | 1,6                                |
| Département des services institutionnels (CSD)                     | 27,76                                | 28,32                               | 0,56                        | 2,0                                |
| Centre de coûts de l'organisation:                                 |                                      |                                     |                             |                                    |
| • Centre de coûts de l'organisation (dépenses imputables)          | 3,42                                 | 4,82                                | 1,4                         | 40,9                               |
| • Centre de coûts de l'organisation (dépenses non imputables)      | 4,35                                 | 4,81                                | 0,46                        | 10,6                               |
| <b>Total</b>   | <b>149,42</b>                        | <b>155,54</b>                       | <b>6,12</b>                 | <b>4,1</b>                         |

82. Pour la plupart des départements, le budget 2018 est en augmentation par rapport à celui de 2017. Les hausses sont principalement destinées à étoffer la présence de personnel sur le terrain et à couvrir l'augmentation des dépenses de fonctionnement y afférentes dans les bureaux de pays, les hausses de salaire et l'inflation, augmentation compensée par la baisse des frais de consultants et de voyage.
83. Les raisons spécifiques de la variation des allocations des différents départements en 2018 par rapport à 2017 sont exposées ci-après:
- OPV: baisse minime du budget due à une diminution des coûts standard de personnel.
  - CSSG/ERG/PRM: le coût total approuvé de CSSG et PRM en 2017 s'élevait à 22,18 millions d'USD. Le coût des départements combinés de CSSG et ERG atteint 22,70 millions d'USD pour 2018. Cet accroissement est principalement dû à la création d'un poste et aux augmentations de traitements liées à l'avancement d'échelon.
  - SKD: la hausse minime du budget de SKD est due avant tout à la création de deux postes de recherche temporaires, compensée par une baisse des frais de consultants et de personnel.
  - PMD: l'augmentation du budget en 2018 résulte essentiellement des postes créés pour étoffer les capacités sur le terrain et des coûts récurrents hors personnel des bureaux de pays, comme les loyers et le coût des prestations associées à des effectifs plus nombreux. Ces hausses sont compensées par une baisse des frais de consultants et de personnel.
  - FOD: l'accroissement est dû principalement aux coûts supplémentaires de gestion financière, compensé par des réductions de coûts au secrétariat de FOD, ainsi que dans la Division de la trésorerie et la Division de la comptabilité et du Contrôleur. Des ressources additionnelles devront être transférées de PMD pour assurer la gestion financière.

- f) CSD: le budget plus élevé pour 2018 tient à l'augmentation des coûts récurrents de maintenance et d'assistance au titre des projets d'investissement informatiques, du coût de l'assistance apportée sur le terrain, ainsi que des coûts contractuels et autres hausses de prix. Ces dépenses sont partiellement compensées par des économies réalisées dans la Division des services administratifs.
- g) Centre de coûts de l'organisation: les coûts figurant sous cette rubrique sont répartis entre les coûts institutionnels, gérés au niveau central, qui sont imputables (par exemple, les dépenses de recrutement et d'affectation, l'amortissement du SPD et le coût du dispositif de récompense et de reconnaissance), et les coûts gérés au niveau central mais non imputables (autres charges d'amortissement, congés de maternité, assurance maladie après la cessation de service, frais d'audit externe, etc.).
- L'augmentation des coûts institutionnels imputables est due aux coûts récurrents et à l'amortissement associés à l'achèvement des projets de SPD et de Portail clients.
  - L'augmentation des coûts institutionnels non imputables est due à des coûts récurrents et d'amortissement en rapport avec l'ENI-E, ainsi qu'à une augmentation des coûts ordinaires d'amortissement.

Projet de budget pour 2018 par grande catégorie de dépenses

84. Le tableau 6 ventile par grande catégorie de dépenses le budget proposé pour 2018. L'annexe II répartit le projet de budget pour 2018 par catégorie de dépenses détaillées et par département. Le budget final ventilé par catégorie de dépenses diffère légèrement de celui indiqué dans l'aperçu général en raison de l'affinement des estimations, et il est dans la plupart des cas inférieur, puisque la hausse globale du budget a été sensiblement réduite.

Tableau 6

**Ventilation du budget par grande catégorie de dépenses, 2017 et 2018**

(En millions d'USD)

| <i>Catégorie de dépenses</i> | <i>Montant approuvé 2017</i> | <i>Montant proposé 2018</i> | <i>Variation totale</i> | <i>Variation (pourcentage)</i> |
|------------------------------|------------------------------|-----------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| Personnel                    | 86,30                        | 90,16                       | 3,86                    | 4,5                            |
| Consultants                  | 24,80                        | 24,11                       | (0,69)                  | (2,8)                          |
| Frais de mission             | 10,24                        | 9,97                        | (0,27)                  | (2,6)                          |
| Dépenses TIC hors personnel  | 5,22                         | 5,24                        | 0,02                    | 0,4                            |
| Autres dépenses              | 22,86                        | 26,06                       | 3,20                    | 14,0                           |
| <b>Total</b>                 | <b>149,42</b>                | <b>155,54</b>               | <b>6,12</b>             | <b>4,1</b>                     |

85. La hausse des dépenses de personnel, de 86,3 millions d'USD en 2017 à 90,16 millions d'USD en 2018, résulte principalement des créations de postes aux fins de la décentralisation, de la procédure de PSP normale et de l'ajustement obligatoire de l'avancement d'échelon, en partie compensée par une réduction des postes de services généraux dans PMD et la modification des avantages du personnel.
86. Les frais de consultants en 2018 seront plus modestes qu'en 2017. La raison principale en est la réduction des frais de consultants du fait de l'accroissement des effectifs dans les bureaux de pays, compensée par la hausse des tarifs des consultants.

87. La baisse des frais de mission prévue pour 2018 s'explique par les économies attendues sur les frais de voyage, par suite du détachement de personnel dans les bureaux de pays; cette baisse est en partie absorbée par la hausse des prix.
88. Les dépenses d'informatique hors personnel restent pratiquement inchangées, car la majeure partie des coûts associés au projet de Portail clients sont inclus dans la rubrique "autres coûts" dans le budget du centre de coûts de l'organisation.
89. La hausse des autres coûts est essentiellement imputable à l'augmentation de l'amortissement résultant de l'achèvement des projets ENI-E, SPD et Portail clients, aux dépenses de fonctionnement hors personnel découlant des effectifs plus nombreux dans les bureaux de pays, et à l'accroissement des coûts contractuels et autres hausses de prix.

#### Des groupes aux piliers

90. Le FIDA s'efforce d'améliorer en permanence son approche de la planification et de la budgétisation à l'échelle de l'organisation et de rester à la pointe dans ce domaine, afin de concentrer efficacement ses ressources sur la réalisation de ses objectifs stratégiques. L'adoption des piliers, qui remplacent les groupes de résultats, a pour but d'améliorer encore l'efficacité des processus budgétaire et de planification. Avec les objectifs stratégiques à long terme énoncés dans le Cadre stratégique et les nouvelles priorités définies pour les trois années du plan à moyen terme, les résultats à produire pour atteindre ces objectifs sont déterminés chaque année. Le niveau et la portée des résultats recherchés peuvent varier d'une année sur l'autre, en fonction des priorités émergentes et en réponse à l'évolution des possibilités et des défis à relever. Les produits sont alors mis en correspondance avec les piliers de résultats. Des ressources adéquates, de personnel comme hors personnel, sont ensuite affectées à la réalisation des produits à fournir dans chaque pilier.
91. Cette amélioration permet au FIDA de se concentrer davantage sur les résultats et d'établir un lien direct entre le budget et les produits à fournir. Ainsi, ce sont les résultats et les produits qui détermineront le processus budgétaire, et non les affectations budgétaires qui déterminent la planification. Le budget 2018 étant le premier à être fondé sur l'approche des résultats par pilier, il n'y aura pas de données comparatives.
92. Le tableau 7 ci-dessous présente le budget des différents départements et bureaux par pilier de résultats.

Tableau 7  
**Ventilation indicative du budget ordinaire par pilier de résultats, 2018**  
 (En millions d'USD)

|  | Pilier 1                  | Pilier 2   | Pilier 3                                  | Pilier 4  |               |
|--|---------------------------|--|---|---|---------------|
|  |                           | <i>Acquisition et diffusion des savoirs, et participation à l'élaboration des politiques</i> | <i>Capacité et instruments financiers</i> | <i>Fonctions institutionnelles, services et gouvernance</i> |               |
| <i>Département</i>   | <i>Programmes de pays</i> |  |   |   | <i>Total</i>  |
| Bureau du Président et du Vice-Président                     | 0,19                      | 0,07   | 0,19                                      | 1,94  | <b>2,39</b>   |
| Groupe d'appui aux services institutionnels                  | 1,70                      | 0,33   | 0,58                                      | 5,10  | <b>7,71</b>   |
| Groupe chargé des relations extérieures et de la gouvernance | 0,98                      | 4,15   | 3,16                                      | 6,70  | <b>14,99</b>  |
| Département de la stratégie et des savoirs                   | 0,39                      | 4,41   | -   | 0,90  | <b>5,70</b>   |
| Département gestion des programmes                           | 65,25                     | 7,01   | 0,87                                      | 2,54  | <b>75,67</b>  |
| Département des opérations financières                       | 5,39                      | 0,01   | 4,60                                      | 1,13  | <b>11,13</b>  |
| Département des services institutionnels                     | 4,64                      | 1,19   | 2,07                                      | 20,42   | <b>28,32</b>  |
| Centre de coûts de l'organisation:                           |                           |  |   |   |               |
| Centre de coûts de l'organisation (dépenses imputables)      | 2,59                      | 0,57   | 0,38                                      | 1,28  | <b>4,82</b>   |
| Centre de coûts de l'organisation (dépenses non imputables)  | -                         | -  | -   | 4,81  | <b>4,81</b>   |
| <b>Total</b>   | <b>81,13</b>              | <b>17,74</b>   | <b>11,85</b>                              | <b>44,82</b>  | <b>155,54</b> |
| Allocation en pourcentage                                    | 52%                       | 11%  | 8%  | 29%   | 100%          |

93. Comme le montre le tableau ci-dessus, 52% des allocations budgétaires sont consacrées au pilier 1, tandis que les piliers 2 à 4 représentent respectivement 11%, 8% et 29% du budget total. Au cours des prochaines années, lorsque des données comparatives seront disponibles, les coûts seront analysés pour déterminer les effets de la décentralisation, de la rationalisation des opérations, de la campagne pour l'excellence et des gains d'efficacité sur la répartition entre les différents piliers.
94. Sur la base des progrès réalisés à ce jour, l'annexe III présente, pour chaque pilier, la répartition par groupe de résultats avec le budget correspondant. À l'avenir, il est proposé de ventiler ces groupes plus finement en produits spécifiques, plus détaillés. Les piliers étant très différents des groupes de résultats utilisés les années précédentes, il n'est pas possible, à ce stade, d'établir une correspondance entre les groupes et les piliers.
- G. **Projet de budget brut pour 2018**
95. 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 PPD. Ces opérations sont financées par des fonds supplémentaires. La participation à ces activités de partenariat entraîne pour le FIDA des frais supplémentaires de conception, d'exécution, de supervision et d'administration. Ces frais sont généralement couverts par les commissions de gestion prévues dans l'accord relatif aux fonds supplémentaires.
96. 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 PPD

de base du FIDA et les activités s'y rattachant continuera d'être financé par le budget ordinaire net. La distinction entre budgets brut et net garantit que les fluctuations de la charge de travail au titre des fonds supplémentaires n'auront pas d'incidence sur le budget ordinaire d'une année sur l'autre. Seules les dépenses supplémentaires visant à soutenir les activités financées par des fonds supplémentaires au titre de l'ASAP, de l'Union européenne (y compris le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale) et du Fonds fiduciaire du mécanisme de cofinancement espagnol pour la sécurité alimentaire (Fonds fiduciaire espagnol) sont comprises dans le budget brut.

97. Pour 2018, le coût du soutien aux activités financées par des fonds supplémentaires dépasse de 4,8 millions d'USD le budget ordinaire net, de 155,54 millions d'USD. Ce montant est inférieur à celui qui figure dans l'aperçu général pour 2018 (5 millions d'USD) et au budget approuvé pour 2017 (5,2 millions d'USD). Il peut être entièrement couvert par la portion des commissions générées par la gestion des fonds supplémentaires (ASAP, Fonds fiduciaire espagnol, Union européenne et Commission européenne, et Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale) qui peut être affectée chaque année.
98. En conséquence, le budget brut proposé pour 2018 s'élève à 160,34 millions d'USD, contre 154,62 millions d'USD pour 2017. L'approbation du Conseil d'administration n'est sollicitée que pour le projet de budget ordinaire net, d'un montant de 155,54 millions d'USD. Le tableau 8 présente un résumé du budget ordinaire brut et net.

Tableau 8

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

(En millions d'USD)

| <i>Catégorie de dépenses</i>  | <i>Approuvé 2017</i> | <i>Projet 2018</i> |
|---|----------------------|--------------------|
| Budget brut   | 154,62               | 160,34             |
| Coût de l'appui aux activités financées par des fonds supplémentaires | (5,20)               | (4,80)             |
| <b>Budget net</b>   | <b>149,42</b>        | <b>155,54</b>      |

## H. Ratios d'efficience

99. Sur la base d'un PPD de 875 millions d'USD (comprenant les autres fonds gérés par le FIDA) et du projet de budget brut de 160,34 millions d'USD, le ratio d'efficience administrative (ratio d'efficience 1) pour 2018 devrait s'établir à 17%, en raison du niveau sensiblement inférieur du PPD pour 2018. Cependant, pour l'ensemble de la période couverte par FIDA10, le ratio passerait à 13%, soit le même que pour la période couverte par FIDA9. Le niveau plus élevé des coûts par rapport au PPD de 2018 résulte des fluctuations du PPD d'une année à l'autre. Pour FIDA11, il est proposé d'équilibrer les PPD sur les trois années de la période, de façon à éviter les fluctuations de ce ratio.
100. Si l'on inclut le cofinancement, le ratio d'efficience 2 prévu, sur la base du programme de travail total, est de 6% pour la période couverte par FIDA9 et de 7% pour la période couverte par FIDA10. Cependant, les ratios d'efficience définitifs pour 2018 comme pour la période couverte par FIDA10 devraient être meilleurs que les prévisions; ils seront calculés lorsqu'on connaîtra le taux effectif d'exécution du budget et les chiffres du PPD.
101. Le ratio d'efficience 3 a été proposé en 2016 pour mesurer le montant du portefeuille géré par dollar de dépense budgétaire. La valeur monétaire du portefeuille en cours est actuellement de 6,89 milliards d'USD: ramené au total des dépenses administratives, ce montant revient à 46 USD pour chaque dollar des États-Unis dépensé. Ainsi, le montant du portefeuille géré par dollar de dépense

budgétaire est passé de 43 USD sur FIDA9 à 46 USD sur les deux premières années de FIDA10.

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

|  | Total<br>FIDA9<br>Période <sup>c</sup> | Montant<br>effectif<br>2016 | Montant<br>prévu<br>2017 | Projection<br>2018 | Total<br>FIDA10 |
|--|--|-----------------------------|--------------------------|--------------------|-----------------|
| <b>Programme de travail</b>  |  |                             |                          |                    |                 |
| PPD  | 3 045                                  | 823                         | 1 502                    | 875                | 3 200           |
| Autres fonds gérés par le FIDA   | 286                                    | 61                          | 75                       | 75                 | 211             |
| <b>Sous-total</b>  | <b>3 331</b>                           | <b>884</b>                  | <b>1 577</b>             | <b>950</b>         | <b>3 411</b>    |
| Cofinancement <sup>a</sup>   | 3 767                                  | 561                         | 1 725                    | 1 344              | 3 630           |
| <b>Total programme de travail</b>  | <b>7 098</b>                           | <b>1 445</b>                | <b>3 302</b>             | <b>2 294</b>       | <b>7 040</b>    |
| <b>Valeur du portefeuille en cours<br/>d'exécution en fin de période</b>                             | <b>6 860</b>                           | <b>6 800</b>                | <b>6 890</b>             | <b>s.o.</b>        | <b>s.o.</b>     |
| <b>Total des coûts</b>   |  |                             |                          |                    |                 |
| Budget ordinaire   | 422,9                                  | 141,8                       | 146,2                    | 155,5              | 443,5           |
| Coût de l'appui aux activités financées<br>par des fonds supplémentaires                             | 14,2                                   | 4,6                         | 5,0                      | 4,8                | 14,4            |
| <b>Total des coûts</b>   | <b>437,1</b>                           | <b>146,4</b>                | <b>151,2</b>             | <b>160,3</b>       | <b>457,9</b>    |
| <b>Ratio d'efficacité 1: Coût total/PPD y<br/>compris autres fonds gérés par le FIDA<sup>b</sup></b> | 13%                                    | 17%                         | 10%                      | 17%                | 13%             |
| <b>Ratio d'efficacité 2: Coût<br/>total/programme de travail</b>                                     | 6%                                     | 10%                         | 5%                       | 7%                 | 7%              |
| <b>Ratio d'efficacité 3: Valeur du<br/>portefeuille/coût total</b>                                   | 43 USD                                 | 46 USD                      | 46 USD                   | s.o.               | s.o.            |

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

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

<sup>c</sup> Source: Système de projets d'investissement et de dons au 4 octobre 2017. Les montants effectifs reflètent l'augmentation et la diminution des financements durant la mise en œuvre, y compris les financements et cofinancements additionnels provenant de sources nationales. Certains chiffres peuvent donc être différents de ceux qui figuraient dans le budget 2017.

## VI. Budget d'investissement pour 2018

Budget d'investissement ordinaire demandé pour 2018

102. Comme les années précédentes, le budget d'investissement ordinaire est réparti en deux catégories: i) un budget annuel d'investissement 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, des ordinateurs portables et du matériel, mené chaque année, et le remplacement éventuel de véhicules dans les bureaux de pays); ii) un budget d'investissement servant à financer les grands projets informatiques (le cas échéant) ou d'autres projets d'investissement, sous réserve des capacités disponibles pour entreprendre des projets supplémentaires.
103. Un budget d'investissement d'un montant de 1,95 million d'USD est proposé pour 2018, soit un montant inférieur au budget d'investissement de l'année dernière (2,4 millions d'USD) et à l'estimation prévue dans l'aperçu général (2,5 millions d'USD). Le montant inférieur proposé cette année tient au fait que certains projets informatiques ont été reportés pour donner la priorité à l'achèvement du Portail clients du FIDA et des projets restants au titre de l'ENI-E, ainsi qu'au budget d'investissement destiné aux activités OpEx. Comme précisé au tableau 10, le



montant total comprend: a) 900 000 USD pour le budget d'investissement annuel destiné à couvrir les besoins renouvelables d'infrastructures informatiques, et 100 000 USD pour renouveler les véhicules dans les bureaux de pays; b) 950 000 USD pour l'autre budget d'investissement destiné à couvrir les initiatives relatives aux TIC, approuvées par le Comité sur la gouvernance des technologies de l'information.

104. Sur la base des normes comptables actuellement utilisées par le FIDA, l'amortissement est appliqué de manière linéaire sur la durée de vie économique utile estimée (quatre ans pour le matériel informatique et jusqu'à dix ans pour les coûts de développement de logiciels, y compris les coûts de remplacement du SPD). Sur cette base, les coûts supplémentaires d'amortissement imputables aux projets d'investissement mis en service en 2017 et 2018 seront d'environ 500 000 USD en 2018.

Tableau 10

**Budget d'investissement demandé pour 2018**

(En milliers d'USD)

|  | <i>Budget proposé pour 2017</i> |
|--|---------------------------------|
| <b>a) Budget annuel d'investissement</b>                         |                                 |
| Remplacement régulier du matériel informatique                   | 900                             |
| Renouvellement des véhicules des bureaux de pays                 | 100                             |
| <b>b) Autres budgets d'investissement</b>                        |                                 |
| Systèmes visant à améliorer la transparence et la responsabilité | 500                             |
| Systèmes d'emprunt   | 300                             |
| Rapports analytiques institutionnels                             | 150                             |
| <b>Total</b>   | <b>1 950</b>                    |

## VII. Budget d'ajustement non renouvelable et budget d'investissement pour l'OpEx

105. Afin de mettre en œuvre les activités d'Excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx) proposées et d'atteindre les objectifs prévus, plusieurs initiatives devront être lancées. Ces initiatives non renouvelables et activités préparatoires seront menées sur les 18 à 24 mois à venir.
106. À leur achèvement, les activités OpEx auront en principe intégré l'excellence dans tous les rouages de l'organisation conformément aux normes internationales de référence. Elles modifieront la manière dont le FIDA mène ses activités de développement, et créeront 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 de l'organisation et lui permettre de mieux rendre compte de son activité.
107. Pour ce faire, des investissements non renouvelables sont nécessaires, de même que, à court terme, une augmentation initiale des dépenses administratives récurrentes, principalement au titre du programme de décentralisation et de la stratégie d'excellence dans l'organisation. Le FIDA mènera simultanément un programme actif de réduction des coûts et d'amélioration des opérations pour réduire l'impact de ces augmentations immédiates. Ces réductions de coûts seront obtenues par la rationalisation des processus, la coordination des décisions, ainsi que par une meilleure approche, plus novatrice, du développement, autant de démarches qui feront partie intégrante des activités OpEx. Il en résultera une utilisation plus optimale des ressources pour le FIDA sur le plan de l'allocation des ressources. À long terme, cet investissement initial permettra au FIDA de réduire encore ses coûts et d'atteindre un niveau supérieur d'efficacité et d'efficience.

## Budget non renouvelable d'ajustement pour l'OpEx

108. La phase de conception et de délimitation de l'OpEx devrait être achevée en 2017. Jusqu'à maintenant, les efforts ont surtout porté sur le programme de décentralisation et son incidence sur l'amélioration des résultats globaux du FIDA. Cette partie de la campagne OpEx étant pour l'essentiel achevée, les besoins de financement pour cette initiative sont inclus dans la demande de budget non renouvelable et d'investissement au titre de l'OpEx. Plus précisément, deux composantes de coûts d'ajustement non renouvelables sont associées à la décentralisation: i) le coût de rénovation des bureaux de pays existants et d'installation de nouveaux bureaux; ii) le coût du détachement de personnel, y compris les frais de réinstallation du personnel nouveau et existant qui sera détaché dans les bureaux de pays. Ces coûts ont fait l'objet d'une estimation détaillée et rigoureuse afin de limiter ces montants au strict minimum.
109. Les services du Fonds étudient actuellement les changements qui seraient nécessaires pour raccourcir les délais d'exécution des projets, accélérer les décaissements et améliorer la qualité globale des résultats. Pour ce faire, il faudra rationaliser les processus opérationnels, analyser la charge de travail et les fonctions afin d'optimiser la taille et la structure de l'organisation, et axer l'ensemble de l'organisation sur les résultats. Ce volet d'optimisation des résultats et de l'organisation établira une liste d'initiatives précises d'ici la fin de l'année 2017, pour une mise en œuvre en 2018 et au-delà. Les ressources nécessaires au recensement et à la réalisation d'actions spécifiques n'ont pas été incluses dans la demande de budget non renouvelable. Lorsqu'elles auront été répertoriées, les besoins de financement à ce titre seront couverts par les économies et gains d'efficacité réalisés. Le financement destiné à la mise en œuvre et à la gestion du changement est inclus dans le budget non renouvelable. En outre, une provision est prévue pour remplacer dans ses attributions normales le personnel qui mettra en œuvre les initiatives de l'OpEx, afin que la campagne pour l'excellence soit menée à bien. Une petite provision a été incluse pour assurer une formation destinée, d'une part, à fournir les nouvelles compétences nécessaires dans un environnement décentralisé et, d'autre part, à mieux comprendre les processus opérationnels rationalisés.
110. La demande de budget non renouvelable comprend aussi une provision relative aux coûts liés au programme de départ volontaire. En effet, le nombre accru d'agents locaux dans les bureaux de pays rendra nécessaire une réduction des effectifs au siège. Tout sera mis en œuvre pour tirer parti du non-renouvellement de contrats, de la rotation du personnel, et d'un recrutement externe minimal pour certaines catégories de personnel, mais il sera néanmoins nécessaire de mettre en œuvre un programme de départ volontaire pour atteindre les objectifs fixés dans les délais prévus. La provision inscrite dans les coûts non renouvelables couvre huit à douze postes, et sera essentiellement utilisée en 2019. L'ensemble de ces mesures devrait être suffisant pour atteindre les objectifs de réduction des dépenses de personnel.
111. D'après l'estimation détaillée poste par poste, le coût non renouvelable des activités OpEx est maintenant estimé à 6,6 millions d'USD, contre 8 à 10 millions dans l'aperçu général. Ce montant substantiellement inférieur a été obtenu en limitant à 40 le nombre total de bureaux de pays d'ici 2019 (contre 50 proposés initialement) sur la base d'une méthode de consolidation fondée sur des indicateurs proposée par l'OpEx, en éliminant la perspective d'une augmentation considérable du PPD et en reportant les coûts d'initiatives spécifiques visant l'optimisation des résultats et de l'organisation. La limitation du nombre total de bureaux de pays a également facilité l'abaissement des coûts récurrents.
112. Le tableau 11 montre la répartition des coûts non récurrents et l'annexe X fournit des détails supplémentaires sur les dépenses d'ajustement non renouvelables qui seront engagées en 2018 et 2019. Des rapports réguliers sur l'avancement des

activités OpEx et les coûts associés seront transmis périodiquement. Les notes à l'annexe X présentent les bases d'estimation des divers postes de dépenses.

#### Budget d'investissement non renouvelable pour l'OpEx

113. Outre le budget d'ajustement non renouvelable, 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 et des rapports à jour; ii) projets spécifiques d'automatisation, centrés sur la réduction de la charge de travail, qui se traduiront par des réductions d'effectifs; iii) reconfiguration du système PeopleSoft visant à soutenir la décentralisation et la délégation de pouvoirs; iv) mise à niveau et amélioration de la connectivité dans les bureaux de pays; v) applications informatiques nécessaires pour accélérer la réalisation des projets et les décaissements.
114. Ces initiatives ont fait l'objet de chiffrages précis, pour un coût estimé à 3,05 millions d'USD, contre 3 à 4 millions d'USD d'après l'estimation figurant dans l'aperçu général. Le tableau 11 présente les montants et l'annexe X fournit une répartition détaillée des dépenses d'investissement non renouvelables qui seront encourues en 2018 et 2019.
115. Par conséquent, la proposition de montant combiné pour le budget non renouvelable d'ajustement et d'investissement pour l'OpEx s'élève à 9,65 millions d'USD, contre une estimation comprise entre 10 et 12 millions d'USD dans l'aperçu général. Il est prévu que l'utilisation de ce montant soit étalée sur 2018 (6,25 millions d'USD) et 2019 (3,4 millions d'USD), sur la base des projections actuelles.

Tableau 11

#### **Budget non renouvelable d'ajustement et d'investissement pour l'OpEx (estimations)** (En millions d'USD)

| <i>Description</i>   | <i>USD</i>  |
|--|-------------|
| <b>I. Budget d'ajustement non renouvelable</b>                             |             |
| <b>A. Décentralisation accélérée</b>                                       |             |
| Rénovation et installation de bureaux de pays                              | 1,45        |
| Détachement de personnel   | 1,05        |
| <b>B. Activités d'optimisation des résultats et de l'organisation</b>      |             |
| Analyse fonctionnelle et des processus opérationnels                       | 0,50        |
| Experts en organisation et gestion du changement                           | 0,75        |
| Remplacement du personnel travaillant sur l'OpEx                           | 1,00        |
| Formation  | 0,35        |
| <b>C. Programme de départ volontaire</b>                                   | 1,50        |
| <b>Total dépenses d'ajustement non renouvelables</b>                       | <b>6,60</b> |
| <b>II. Budget d'investissement non renouvelable</b>                        |             |
| <b>A. Amélioration des systèmes informatiques</b>                          |             |
| Mise en œuvre d'un modèle opérationnel décentralisé                        | 1,55        |
| Installation et modernisation des infrastructures dans les bureaux de pays | 0,50        |
| Autres systèmes de rapports et initiatives informatiques*                  | 1,00        |
| <b>Total dépenses d'investissement non renouvelables</b>                   | <b>3,05</b> |
| <b>Total dépenses d'ajustement et d'investissement non renouvelables</b>   | <b>9,65</b> |

\* Ventilation fournie à l'annexe X.

## Deuxième partie – 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

116. On trouvera dans le présent document le programme de travail et budget axés sur les résultats pour 2018 et le plan indicatif pour 2019-2020 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE ou le Bureau). Il tient compte des observations formulées et des priorités arrêtées par les organes directeurs du FIDA en 2017 et s'appuie sur les consultations qui ont eu lieu avec la direction du FIDA.
117. Contexte. Le présent programme de travail et budget d'IOE a été élaboré en appliquant la grille d'aide à la sélection d'IOE après examen attentif des priorités arrêtées pour la Dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10)<sup>3</sup> et du Plan à moyen terme pour 2016-2018. De plus, 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).

Encadré 1

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

##### **Mission**

Promouvoir l'obligation de rendre compte de l'action menée 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.

118. Lorsqu'il a élaboré son programme de travail et budget, IOE a également pris en considération la nécessité de continuer de fournir en temps opportun des évaluations de qualité. Pour s'acquitter de sa mission en ce qui concerne l'obligation redditionnelle et l'apprentissage, le Bureau doit miser en priorité sur une méthode rigoureuse et une analyse approfondie. 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 suivis par IOE et, par conséquent, de renforcer la rigueur méthodologique et de préciser les analyses tout en obtenant des coûts unitaires moins élevés que précédemment.
119. Le présent document présente le programme de travail et budget "sur la base d'une évaluation critique des besoins et non du seul budget actuel"<sup>4</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 les dépenses effectives de l'exercice 2016, l'exécution du budget à fin octobre 2017, et les estimations actuelles relatives à son exécution à la fin de l'exercice 2017.

<sup>3</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>4</sup> Voir le procès-verbal de la cent septième session du Conseil d'administration, paragraphe 29.

120. Conformément à la Politique de l'évaluation du FIDA<sup>5</sup>, le budget d'IOE et le budget administratif du FIDA sont élaborés séparément<sup>6</sup>. Le budget proposé reprend toutefois les principes et paramètres de budgétisation (notamment le taux de change, le coût standard des postes du personnel et le taux d'inflation) utilisés par la direction du FIDA pour préparer son propre budget administratif pour 2018.
121. Le présent document comporte 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 à fin octobre 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. 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 et des ressources humaines qu'IOE sollicite pour 2018 afin d'exécuter son programme de travail.

## II. Le point sur la situation actuelle

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

122. 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>7</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 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.
  - Achèvement du Rapport annuel 2017 sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI). Le RARI 2017, 15<sup>e</sup> édition du rapport phare d'IOE, a été présenté au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration

<sup>5</sup> Voir Politique relative à l'évaluation du FIDA:

<https://webapps.ifad.org/members/eb/102/docs/french/EB-2011-102-R-7-Rev-3.pdf>.

<sup>6</sup> Voir la Politique de l'évaluation au FIDA est disponible, paragraphe 38: "L'enveloppe budgétaire d'IOE et le budget administratif du FIDA seront déterminés indépendamment l'une de l'autre."

<sup>7</sup> Voir <https://webapps.ifad.org/members/ec/96/docs/french/EC-2017-96-W-P-3-Rev-1.pdf>.

à leurs sessions de septembre. 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.

- Achèvement de l'évaluation de la stratégie et du programme de pays (ESPP) des Philippines. L'ESPP des Philippines a été présentée au Comité de l'évaluation en mars 2017 ainsi qu'au Conseil d'administration en septembre 2017. Les ESPP du Nicaragua et du Mozambique ont été examinées aux sessions de juillet et octobre (respectivement) du Comité de l'évaluation. L'atelier-table ronde national relatif à l'ESPP de la Géorgie sera organisé en décembre. L'ESPP de l'Égypte a été achevée selon le plan prévu et la table ronde sera organisée en décembre 2017. Les ESPP de l'Angola, du Cambodge, du Cameroun et du Pérou sont en cours d'achèvement, conformément au programme de travail d'IOE. Les ateliers-tables rondes nationaux auront lieu en 2018.
  - IOE a terminé sa quatrième évaluation de l'impact du Projet d'appui à l'agriculture en Géorgie et a commencé une nouvelle évaluation de l'impact au Kenya. Le rapport d'évaluation concernant la Géorgie a été examiné à la session de septembre 2017 du Comité de l'évaluation. Le projet retenu pour l'évaluation de l'impact au Kenya est le Projet de commercialisation en faveur des petits horticulteurs.
  - 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.
123. 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 XI. Le tableau 1 de l'annexe XII récapitule l'état d'avancement des activités d'évaluation programmées pour 2017. Le présent document inclut en outre un résumé des progrès accomplis à la fin octobre 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 XII). Les données présentées montrent que les activités sont en bonne voie.

## B. Exécution du budget 2016

124. Le tableau 1 rend compte de l'exécution du budget d'IOE en 2016, ainsi que de l'exécution du budget à fin octobre 2017 et des projections concernant le taux d'exécution en fin d'exercice.

Tableau 1  
Exécution du budget d'IOE – montants effectifs pour 2016 et prévisionnels pour 2017

| <i>Travaux d'évaluation</i>   | <i>Budget 2016 approuvé</i> | <i>Budget 2016 exécuté</i> | <i>Budget 2017 approuvé</i> | <i>Montants engagés à fin octobre 2017*</i> | <i>Exécution prévue en fin d'exercice 2017</i> |
|---|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|---|--|
| <b>Dépenses hors personnel</b>  |                             |                            |                             |   |  |
| Frais de voyage du personnel  | 376 000                     | 396 627                    | 440 000                     | 315 711                                     | 440 000  |
| Rémunération des consultants  | 1 495 000                   | 1 489 108                  | 1 400 000                   | 1 424 629                                   | 1 430 000                                      |
| Frais de voyage et indemnités des consultants                                   | 440 000                     | 312 458                    | 380 000                     | 319 112                                     | 380 000  |
| Activités d'apprentissage dans les pays à l'occasion des ESPP                   | 45 000                      | 28 718                     | 45 000                      | 34 118                                      | 45 000   |
| Diffusion des résultats des évaluations, formation du personnel et autres coûts | 185 520                     | 228 545                    | 225 861                     | 223 448                                     | 225 861  |
| <b>Sous-total</b>   | <b>2 541 520</b>            | <b>2 455 456</b>           | <b>2 490 861</b>            | <b>2 317 018</b>                            | <b>2 520 861</b>                               |
| <b>Dépenses de personnel</b>  | <b>3 127 899</b>            | <b>2 968 148</b>           | <b>3 235 056</b>            | <b>3 077 969</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>5 394 987</b>                            | <b>5 629 947</b>                               |
| <b>Taux d'exécution</b><br>(en pourcentage)                                     |                             | <b>95,7</b>                |                             | <b>94%</b>                                  | <b>98%</b>                                     |

\* Sur la base des dépenses de personnel engagées, corrigées des variations de change, à la fin octobre 2017.

125. Le montant total des crédits inscrits au budget 2016 d'IOE et 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.
126. Pour 2017, sur un budget approuvé de 5,73 millions d'USD, le montant utilisé (en termes de crédits engagés) s'établissait à 5,39 millions d'USD à la fin octobre 2017, soit 94%. Ce pourcentage ne comprend pas les frais correspondant aux ateliers-tables rondes nationaux qui seront organisés vers la fin de l'année et à l'établissement du contrat de collecte des données primaires dans le cadre de l'évaluation de l'impact au Kenya, que l'IOE entend traiter au début du mois de novembre.
127. 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 98% 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 la classe P-5 est resté vacant jusqu'en 31 octobre 2017. Cette économie a été partiellement neutralisée par une légère augmentation du côté de la consultance, car certaines des tâches correspondant au poste vacant ont été accomplies en consultance.

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

128. 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.
129. 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) Organisation d'une réunion du Groupe consultatif chargé de débattre de la portée de la Conférence internationale sur l'évaluation des inégalités rurales que IOE organisera en 2018.

### III. Objectifs stratégiques d'IOE

130. 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.
131. 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

132. 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.
133. 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.

134. 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.
135. 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.
136. IOE a procédé à quatre évaluations de l'impact<sup>8</sup> depuis que ce produit a été introduit dans le programme d'évaluation en 2013. L'année prochaine, il terminera l'évaluation de l'impact au Kenya pour 2017 et en fera une autre<sup>9</sup>. 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.
137. 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.
138. 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 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.

<sup>8</sup> IOE a mené quatre évaluations de l'impact, respectivement à Sri Lanka, en Inde, au Mozambique et en Géorgie.

<sup>9</sup> Le programme dont l'impact sera évalué sera choisi au premier semestre 2018.

139. 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 sont octroyées aux États membres en développement par le biais des projets et programmes d'investissement.
140. 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.
141. 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 2018, il s'agira de l'approche de ciblage du FIDA, thème approuvé par le Conseil d'administration en septembre 2017.
142. 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.
143. Une plus grande attention sera portée au renforcement des partenariats avec les autres organismes ayant leur siège à Rome. En particulier, les bureaux chargés de l'évaluation de ces organismes collaboreront dans le cadre d'une communauté de pratique associant les organisations internationales, le milieu universitaire, le secteur privé, les autorités nationales et les organisations non gouvernementales. L'objectif poursuivi par la communauté de pratique est d'échanger savoirs et expériences pour renforcer l'évaluation des projets et programmes menés dans les domaines de l'agriculture, de la sécurité alimentaire et du développement rural. De plus, les bureaux d'évaluation des organismes ayant leur siège à Rome présenteront, lors d'une manifestation conjointe dans le pays, les résultats de leurs évaluations respectives faites au Cameroun en 2017. Cette manifestation conjointe sera l'occasion de continuer de débattre de la collaboration interorganismes sur le terrain.
144. IOE organisera une conférence internationale de deux jours intitulée "Inégalité rurale: méthodes visant à réduire les disparités dans les zones rurales" en mai ou juin 2018. L'objectif sera la présentation de méthodes ayant un impact sur les quatre principaux domaines d'inégalité, à savoir les ressources, la résilience, les relations et les droits.

145. 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.
146. Conformément à la pratique établie, 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.
147. 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.
148. Le tableau 2 récapitule les activités d'évaluation prévues par IOE pour 2018, dont la liste figure au tableau 1 de l'annexe XIII, tandis que le tableau 2 de cette même annexe présente le plan indicatif pour 2019-2020. La grille d'aide à la sélection (annexe XVI) 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 2  
**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<br><br><b>16<sup>e</sup> édition du RARI</b><br><br><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><br><br>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<br><br>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: ciblage<br><br>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<br><br>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<br><br>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

149. Les besoins en personnel d'IOE ont été déterminés à l'issue d'une procédure complète de planification stratégique desdits besoins, qui a confirmé que la division devrait être en mesure d'assurer toutes les activités programmées dans les délais prévus avec la dotation en personnel dont elle dispose actuellement (voir l'annexe XIV).

### B. Projet de budget

150. 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 6 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.
151. Hypothèses. Comme précédemment, les paramètres utilisés pour l'élaboration du projet de budget 2018 sont identiques à ceux qu'applique la direction 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.
152. 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.
153. Le tableau 3 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 3  
Projet de budget pour 2018 (par catégorie d'activités)\*

| <i>Catégorie d'activités</i>  | <i>Budget approuvé pour 2017 (en USD)</i> | <i>Nombre en valeur absolue pour 2017</i> | <i>Niveau de ressources requis en 2017</i> | <i>Projet de budget pour 2018 (en USD)</i> | <i>Nombre en valeur absolue pour 2018</i> | <i>Niveau de ressources requis pour 2018</i> |
|---|---|---|--|--|---|--|
| <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 XV.

\* 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.

154. 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, en particulier pour ce qui est des ENI relatives au développement de chaînes de valorisation favorables aux pauvres en lien avec l'agriculture.
155. En ce qui concerne les EvPP, le tableau 3 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. Cette évolution n'influera pas négativement sur les données d'évaluation fournies par les EvPP concernant les produits d'évaluation d'un niveau supérieur tels que les ENI, les ESPP et les RAP. Au contraire, comme expliqué au paragraphe 25, la légère augmentation des coûts permettra d'adopter des technologies novatrices pour réaliser les évaluations au niveau du projet sélectionnées, ce qui, à son tour, renforcera davantage la qualité des informations qualitatives et quantitatives fournies par les EvPP.
156. 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.
157. 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.
158. Budget par catégorie de dépenses. Le tableau 4 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 4  
**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>                |

159. 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.
160. Budget par objectif stratégique. Le tableau 5 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 XV.
161. 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 5  
**Projet de budget (répartition par objectif stratégique)**

| <i>Objectif stratégique</i>   | <i>Budget proposé pour 2017</i> |            | <i>Budget proposé pour 2018</i> |            |
|---|---------------------------------|------------|---------------------------------|------------|
|   | <i>Montant<br/>(en USD)</i>     | <i>%</i>   | <i>Montant<br/>(en USD)</i>     | <i>%</i>   |
| <b>Objectif stratégique 1:</b> générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation de rendre compte | 3 953 156                       | 69         | 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><br>(fraction 2018 du coût total)  |                                 |            | <b>100 000</b>                  |            |
| <b>Budget total pour 2018</b>   |                                 |            | <b>5 912 649</b>                |            |

\*Les pourcentages sont arrondis.

162. 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 6 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 6  
Budget 2018 d'IOE reflétant la prise en compte de la question de l'égalité hommes-femmes

| <i>Catégorie d'activités</i>  | <i>Budget proposé pour 2018</i> | <i>Composante égalité 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 d'égalité hommes-femmes  | 165 279                         | 20  | 33 056         |
| Coordonnateur suppléant pour les questions d'égalité 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

163. 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%.
164. 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 XV un aperçu du projet de budget d'IOE et des évolutions constatées depuis 2012.

<sup>10</sup> Selon les prévisions, le FIDA engagera 875 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.

## Troisième partie – Rapport de situation sur l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés pour 2017

### I. Introduction

165. L'objectif du présent rapport de situation pour 2017 est:

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

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

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

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

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

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

167. En valeur actuelle nette (VAN), l'engagement du FIDA au titre de sa participation à toutes les phases de l'Initiative PPTE concernant les 38 pays admissibles est actuellement estimé à 304,5 millions de DTS (équivalant approximativement à 430,5 millions d'USD), ce qui correspond en valeur nominale à un coût de l'ordre de 462,4 millions de DTS (soit environ 653,9 millions d'USD)<sup>12</sup>. Les estimations actuelles sont susceptibles de changer en fonction de l'évolution des conditions économiques et des taux d'actualisation appliqués dans le cadre de l'Initiative PPTE, ainsi que de tout retard pris par les pays qui doivent encore franchir les points de décision et d'achèvement.
168. À ce jour, le montant total de l'engagement du FIDA relatif aux 35 pays qui ont franchi le point d'achèvement s'élève en VAN à 247,1 millions de DTS (approximativement 349,4 millions d'USD), ce qui correspond en valeur nominale à 376,4 millions de DTS (équivalant approximativement à 532,2 millions d'USD). Pour l'année 2017, le coût total des allègements de dette est estimé à 13,5 millions d'USD.
169. Au 30 septembre 2017, le montant déjà consacré aux allègements s'élevait à 337,6 millions de DTS (équivalant approximativement à 477,9 millions d'USD) en valeur nominale.

<sup>12</sup> Estimations calculées sur la base des taux de change en vigueur au 30 septembre 2017.

## IV. Financement des allégements de dette

170. Le FIDA finance sa participation à l'Initiative PPTE en mobilisant des contributions extérieures (qui lui sont versées soit directement, soit par l'intermédiaire du Fonds fiduciaire PPTE du FIDA administré par la Banque mondiale) et en puisant dans ses ressources propres. Le montant des contributions extérieures<sup>13</sup> (versées) se chiffre à quelque 287,1 millions d'USD (55,5%) et le montant des contributions provenant des ressources propres du FIDA à environ 221,7 millions d'USD (42,9%) pour ce qui est des transferts effectués entre 1998 et 2017. Le reste a été couvert par le produit du placement du Fonds fiduciaire du FIDA pour l'Initiative PPTE, à savoir approximativement 8,1 millions d'USD (à la fin de septembre 2017).
171. Dans le souci de limiter les incidences de l'allégement de la dette sur les ressources du FIDA, celui-ci a pu accéder, en 2006, au Fonds fiduciaire PPTE du FIDA administré par la Banque mondiale. Depuis lors, le FIDA a reçu plusieurs versements faisant suite à la signature d'accords de don, qui représentent à ce jour un montant total de 215,6 millions d'USD.
172. Tout en veillant, en priorité, au financement adéquat du Fonds fiduciaire PPTE, la direction continuera aussi à encourager les États membres à fournir directement des ressources additionnelles au FIDA pour aider celui-ci à financer sa participation à l'Initiative PPTE.

---

<sup>13</sup> Il s'agit de contributions fournies par les États membres, à hauteur de 71,5 millions d'USD, et de contributions provenant du Fonds fiduciaire de l'Initiative PPTE administré par la Banque mondiale, à hauteur de 215,6 millions d'USD.

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

### I. Mise en œuvre du Système d'allocation fondé sur la performance

173. Le présent rapport fait un point sur la mise en œuvre du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) pendant la période couverte par la Dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10). Depuis qu'en décembre 2015 la direction a exposé au Conseil d'administration les allocations au titre du SAFP pour la période couverte par FIDA10 (2016-2018), 15 pays ont été exclus du cycle, sur les 102 concernés par les allocations initiales. La Chine et l'Inde ont reçu l'allocation maximale, dont le montant est équivalent à 5% des fonds alloués dans le cadre du SAFP. Actuellement, seuls les Seychelles et Sao Tomé-et-Principe reçoivent l'allocation minimale. Cinq pays demeurent concernés par le plafonnement de leurs allocations décidé au début du cycle (Afghanistan, Malaisie, Népal, Nigéria et République démocratique populaire lao).
174. Conformément à l'engagement pris en conséquence de l'évaluation au niveau de l'institution (ENI), réalisée en 2016, ayant trait au SAFP, à savoir, étoffer les rapports présentés au Conseil d'administration sur le processus de gestion du SAFP, le présent rapport de situation traite plus particulièrement des enseignements que la direction a retirés des premiers stades de l'application, à titre d'essai, de certaines des recommandations de l'ENI. Dans ce contexte, la direction a, pour la première fois, réaffecté au cours de la deuxième année du cycle les ressources allouées non utilisées qui étaient les moins susceptibles de se traduire en opérations durant le cycle de FIDA10.
175. À cet effet, la direction a expérimenté et défini une méthode qui permet de réaffecter les ressources en accord avec les principes du SAFP, sans provoquer de brusques variations des allocations de pays comme la méthode existante l'aurait fait si on l'avait utilisée. Conformément aux recommandations formulées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE), les comités de gestion de plus haut niveau du FIDA, à savoir, le Comité de gestion des opérations et le Comité exécutif de gestion, ont été informés sur la méthode et les réaffectations et les ont approuvées.
176. Dans la pratique, pour procéder précocement à des réaffectations, il faut déterminer trois séries de pays: i) les pays susceptibles de libérer les ressources destinées à la "cagnotte de réaffectation"; ii) les pays capables d'absorber des ressources en plus de celles qui leur sont déjà allouées; iii) les pays qui ne bénéficieront pas du processus de réaffectation précoce.
177. Les ressources à réaffecter, ou cagnotte de réaffectation, comprennent:
- le montant total des allocations destinées aux pays exclus du cycle durant la même année;
  - le solde restant des allocations des pays pour lesquels le financement total prévu ou approuvé au titre du cycle est inférieur à leur allocation actuelle.
178. Les pays susceptibles de bénéficier du processus de réaffectation précoce sont les suivants:
- les pays dans lesquels un déficit de financement a été constaté concernant soit des projets conçus et approuvés durant FIDA10, soit des opérations en cours approuvées lors des cycles précédents;
  - les pays affichant une capacité d'absorption supplémentaire, comme le confirment les divisions régionales.

179. Les pays qui ne peuvent pas bénéficier du processus de réaffectation précoce sont les suivants:
- les pays dont les allocations ont été plafonnées par les divisions régionales;
  - les pays incapables d'absorber des ressources supplémentaires, comme le confirment les divisions régionales, et qui sont donc plafonnés à leur niveau d'approbation et/ou de réserve actuel (plafonnement partiel);
  - les pays exclus du cycle l'année précédente ou pendant l'année en cours.
180. Les ressources de la cagnotte de réaffectation sont réparties entre les pays susceptibles de bénéficier du processus de réaffectation précoce. La répartition est fondée sur les notes de pays respectives, conformément à la méthode du SAFP.
181. En 2017, la direction a procédé à deux séries de réaffectation, l'une en mai et l'autre en septembre. En mai, la direction a réaffecté 138,8 millions d'USD à 24 pays choisis par les divisions régionales pour leur aptitude à absorber des ressources supplémentaires<sup>14</sup>. Le montant réaffecté se composait: de la totalité des allocations destinées à 13 pays exclus du cycle de FIDA10 en 2016<sup>15</sup>, soit 116 millions d'USD, et d'un reliquat de ressources de 22,8 millions d'USD provenant de pays n'ayant pas utilisé intégralement leur allocations. En septembre 2017, deux autres pays ont été exclus du cycle<sup>16</sup>. La somme de leurs allocations, soit 73,4 millions d'USD, a été réaffectée conformément aux principes du SAFP à neuf pays choisis par les divisions régionales<sup>17</sup>. À l'issue du processus de réaffectation, la part globale de ressources de base allouée à l'Afrique est égale à 52% et la part allouée aux pays bénéficiant de l'application de conditions particulièrement favorables est de 57%.
182. Le processus de réaffectation a permis d'améliorer la planification du programme de prêts et dons de FIDA10 et d'en harmoniser la mise en œuvre. Dans le cadre des enseignements à tirer pour l'avenir, la direction réfléchit sur la fréquence des cycles de réaffectation précoce des ressources à adopter pour garantir l'efficacité, que ce soit du point de vue de la planification des projets ou du point de vue des montants réaffectés.
183. En accord avec l'engagement pris par la direction d'adopter une approche plus institutionnelle du SAFP, tous les processus qui s'y rapportent sont menés sous la houlette de l'OMC et de l'EMC.

## II. Processus de révision du SAFP

184. L'examen du SAFP commencé en 2016 en conséquence des conclusions de l'ENI est maintenant achevé. À sa session de septembre 2017, le Conseil d'administration a approuvé la nouvelle formule proposée par la direction. La nouvelle formule permet de rééquilibrer les composantes besoins et performance de la formule, ce qui constituait l'une des recommandations essentielles de l'ENI. Pour ce qui est des variables, les principales nouveautés sont les suivantes:

<sup>14</sup> Pays ayant bénéficié du processus de réaffectation précoce des ressources en mai 2017: Asie et Pacifique (APR) – Cambodge, Pakistan et Sri Lanka; Afrique orientale et australe (ESA) – Burundi, Éthiopie, Madagascar, République-Unie de Tanzanie, Rwanda et Zambie; Amérique latine et Caraïbes (LAC) – Brésil, Grenade, Guatemala, Honduras, Mexique et République dominicaine; Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe (NEN) – Azerbaïdjan, Djibouti, Érythrée, Liban, Ouzbékistan et Tadjikistan; Afrique de l'Ouest et du Centre (WCA) – Gabon, Guinée et République centrafricaine.

<sup>15</sup> Congo, Gambie, Guinée-Bissau, Iran (République islamique d'), Maurice, Namibie, République démocratique du Congo, République populaire démocratique de Corée, Soudan du Sud, Togo, Uruguay, Venezuela (République bolivarienne du) et Yémen.

<sup>16</sup> Botswana et République-Unie de Tanzanie.

<sup>17</sup> Pays ayant bénéficié du processus de réaffectation précoce des ressources en septembre 2017: Pakistan et Sri Lanka (APR); Mozambique et Ouganda (ESA); Belize et Grenade (LAC); Arménie (NEN), Gabon et Sénégal (WCA).

- a) L'inclusion de l'indice de vulnérabilité spécifique au FIDA (IVF). L'IVF porte sur les aspects de la vulnérabilité face aux changements climatiques, de la sécurité alimentaire, de la nutrition et des inégalités, intéressant le FIDA, et permet de faire en sorte que les pays les plus vulnérables reçoivent des allocations plus élevées;
  - b) Le remplacement de la variable relative au portefeuille à risque par la variable relative à la performance du portefeuille et décaissements (PPD), ce qui contribue à simplifier les calculs et renforce l'accent placé sur les mesures quantitatives. La variable PPD tient compte de l'âge et de la taille des projets ainsi que de la performance du portefeuille de pays dans son ensemble. Le PPD influe sur les allocations d'une manière positive: plus la performance est satisfaisante, plus l'allocation est élevée.
185. La formule approuvée est parfaitement cohérente avec le modèle opérationnel proposé pour FIDA11 et sera révisée avant le début de FIDA12. Enfin, le Conseil d'administration a approuvé l'accroissement des allocations minimales jusqu'à concurrence de 4,5 millions d'USD par cycle.



## Cinquième partie – Recommandations

186. En application de la section 2 b) de l'article 7 de l'Accord portant création du FIDA, il est recommandé que le Conseil d'administration:
- approuve le programme de travail pour 2018, d'un montant de 629 millions de DTS (875 millions d'USD), englobant un programme de prêts de 588 millions de DTS (818 millions d'USD) et un programme brut de dons de 57 millions d'USD. Il est proposé que le niveau de ce programme de travail soit approuvé à des fins de planification et qu'il soit ajusté, au besoin, dans le courant de l'année 2018 en fonction du montant des ressources disponibles.
187. En application de la section 10 de l'article 6 de l'Accord portant création du FIDA et de l'article VI du Règlement financier du FIDA, il est recommandé que le Conseil d'administration:
- soumette au Conseil des gouverneurs, à sa quarante et unième session, le budget administratif comprenant, premièrement, le budget ordinaire du FIDA pour 2018, d'un montant de 155,54 millions d'USD; deuxièmement, le budget d'investissement et d'ajustement non renouvelable du FIDA pour 2018, d'un montant de 11,6 millions d'USD; et troisièmement, le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2018, d'un montant de 5,91 millions d'USD.
188. Il est recommandé que le Conseil d'administration soumette, pour information, le contenu du rapport de situation sur la participation du FIDA à l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés au Conseil des gouverneurs à sa quarante et unième session.
189. Il est recommandé que le Conseil d'administration présente à la quarante et unième session du Conseil des gouverneurs, en 2018, un rapport de situation sur la mise en œuvre du Système d'allocation fondé sur la performance établi sur la base du rapport fourni en quatrième partie du présent document et de son additif contenant les notes de pays pour 2017 et les allocations pour 2017-2018.

## Projet de résolution .../XXXXX

Budget administratif comprenant les budgets ordinaire et d'investissement du FIDA pour 2018 et le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2018

Le Conseil des gouverneurs du FIDA,

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

Notant que, à sa cent vingt-deuxième session, le Conseil d'administration a examiné et approuvé un programme de travail du FIDA pour 2018 s'élevant à 629 millions de DTS (875 millions d'USD), soit un programme de prêts de 588 millions de DTS (818 millions d'USD) et un programme brut de dons de 57 millions d'USD;

Ayant pris connaissance de l'examen effectué par le Conseil d'administration, à sa cent vingt-deuxième session, des budgets ordinaire et d'investissement du FIDA proposés pour 2018 et du budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2018;

Approuve le budget administratif, comprenant: premièrement, le budget ordinaire du FIDA pour 2018 d'un montant de 155,54 millions d'USD; deuxièmement, le budget d'investissement et non récurrent du FIDA pour 2018 d'un montant de 11,6 millions d'USD; et troisièmement, le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2018 d'un montant de 5,91 millions d'USD, tels qu'ils sont exposés dans le document GC 41/XX, déterminés sur la base d'un taux de change de 0,897 EUR pour 1,00 USD;

Décide que, si la valeur moyenne du dollar des États-Unis en 2018 s'écartait du taux de change de l'euro utilisé pour calculer le budget, le montant total en dollars des États-Unis de l'équivalent des dépenses en euros dans le budget serait ajusté dans la proportion de l'écart entre le taux de change effectif de 2018 et le taux de change retenu au budget.

## Liste indicative des pays intéressés par des projets de la réserve pour 2018 (les nouveaux projets et les financements additionnels en faveur de projets en cours)

| <i>Afrique de l'Ouest et du Centre</i> | <i>Afrique orientale et australe</i> | <i>Asie et Pacifique</i> | <i>Amérique latine et Caraïbes</i> | <i>Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe</i> | <i>Total</i> |
|--|--------------------------------------|--------------------------|------------------------------------|---|--------------|
| Bénin                                  | Burundi                              | Bangladesh               | Belize                             | Arménie   |              |
| Cabo Verde                             | Kenya                                | Chine                    | Brésil                             | Bosnie-Herzégovine                              |              |
| République centrafricaine              | Rwanda                               | Indonésie                | Colombie                           | Géorgie   |              |
| Tchad                                  | Seychelles                           | Vanuatu                  | Haïti                              | Kirghizistan                                    |              |
| Gabon                                  | Afrique du Sud                       | Viet Nam                 | Honduras                           |   |              |
| Guinée                                 | Swaziland                            |                          |                                    |   |              |
| Libéria                                |                                      |                          |                                    |   |              |
| Mali                                   |                                      |                          |                                    |   |              |
| Niger                                  |                                      |                          |                                    |   |              |
| Sénégal                                |                                      |                          |                                    |   |              |
| Sierra Leone                           |                                      |                          |                                    |   |              |
| <b>11</b>                              | <b>6</b>                             | <b>5</b>                 | <b>5</b>                           | <b>4</b>  | <b>31</b>    |

Source: Système de projets d'investissement et de dons, au 3 octobre 2017.

## Répartition du budget ordinaire par catégorie de dépenses et par département – budget 2017 comparé au projet de budget pour 2018

(En millions d'USD)

| Département  | Personnel    |              | Consultants  |              | Frais de mission |             | Dépenses TIC hors personnel |             | Autres dépenses |              | Total         |               | Variation   |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|------------------|-------------|-----------------------------|-------------|-----------------|--------------|---------------|---------------|-------------|
|  | 2017         | 2018         | 2017         | 2018         | 2017             | 2018        | 2017                        | 2018        | 2017            | 2018         | 2017          | 2018          |             |
| Bureau du Président et du Vice-Président                     | 2,13         | 2,09         | 0,01         | -            | 0,19             | 0,20        | -                           | -           | 0,13            | 0,10         | 2,46          | 2,39          | (0,07)      |
| Groupe d'appui aux services institutionnels                  | 13,71        | 6,37         | 2,07         | 0,91         | 0,57             | 0,18        | 0,08                        | -           | 1,72            | 0,25         | 18,15         | 7,71          | (10,44)     |
| Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources | 3,19         | -            | 0,28         | -            | 0,26             | -           | 0,02                        | -           | 0,28            | -            | 4,03          | -             | (4,03)      |
| Groupe chargé des relations extérieures et de la gouvernance | -            | 11,02        | -            | 1,62         | -                | 0,60        | -                           | 0,10        | -               | 1,65         | -             | 14,99         | 14,99       |
| Département de la stratégie et des savoirs                   | 4,09         | 4,03         | 1,05         | 1,24         | 0,33             | 0,30        | -                           | -           | 0,22            | 0,13         | 5,69          | 5,70          | 0,01        |
| Département gestion des programmes                           | 39,43        | 42,67        | 18,55        | 17,14        | 8,08             | 7,88        | -                           | -           | 6,54            | 7,98         | 72,60         | 75,67         | 3,07        |
| Département des opérations financières                       | 9,27         | 9,31         | 0,93         | 1,04         | 0,52             | 0,54        | -                           | -           | 0,24            | 0,24         | 10,96         | 11,13         | 0,17        |
| Département des services institutionnels                     | 13,18        | 13,37        | 1,92         | 2,16         | 0,29             | 0,27        | 5,11                        | 5,14        | 7,26            | 7,38         | 27,76         | 28,32         | 0,56        |
| Centre de coûts de l'organisation (portion imputable)        | 1,30         | 1,30         | -            | -            | -                | -           | -                           | -           | 2,12            | 3,52         | 3,42          | 4,82          | 1,40        |
| Centre de coûts de l'organisation (portion non imputable)    | -            | -            | -            | -            | -                | -           | -                           | -           | 4,35            | 4,81         | 4,35          | 4,81          | 0,46        |
| <b>Total</b>   | <b>86,30</b> | <b>90,16</b> | <b>24,81</b> | <b>24,11</b> | <b>10,24</b>     | <b>9,97</b> | <b>5,21</b>                 | <b>5,24</b> | <b>22,86</b>    | <b>26,06</b> | <b>149,42</b> | <b>155,54</b> | <b>6,12</b> |

## Ventilation indicative du budget ordinaire pour 2018 par pilier de résultats et par groupe de produits institutionnels

(En millions d'USD)

| <i>Pilier</i>  | <i>USD</i>    | <i>% du total</i> |
|--|---------------|-------------------|
| <b>Pilier 1 – Exécution des programmes</b>   |               |                   |
| Stratégies et programmes de pays   | 9,58          | 6                 |
| Conception de nouveaux projets financés par des prêts et des dons  | 19,10         | 12                |
| Supervision et appui à l'exécution   | 31,16         | 20                |
| Catalyser et appuyer   | 15,20         | 10                |
| Fonctions de gestion favorables  | 3,50          | 2                 |
| Coûts de l'organisation (portion imputable)  | 2,59          | 2                 |
| <b>Sous-total pilier 1</b>   | <b>81,13</b>  | <b>52</b>         |
| <b>Pilier 2 – Acquisition et diffusion des savoirs, participation à la concertation sur les politiques</b>       |               |                   |
| Programme institutionnel en matière de savoirs et de recherche   | 2,35          | 2                 |
| Produits de communication  | 1,96          | 1                 |
| Promotion des savoirs  | 3,03          | 2                 |
| Coopération Sud-Sud et triangulaire  | 0,63          | 0                 |
| Évaluations de l'impact  | 1,59          | 1                 |
| Contribution à l'élaboration des politiques à l'échelle mondiale et partenariats mondiaux                        | 2,71          | 2                 |
| Catalyser et appuyer   | 2,30          | 1                 |
| Fonctions de gestion favorables  | 2,60          | 2                 |
| Coûts de l'organisation (portion imputable)  | 0,57          | 0                 |
| <b>Sous-total pilier 2</b>   | <b>17,74</b>  | <b>11</b>         |
| <b>Pilier 3 – Capacité et instruments financiers</b>   |               |                   |
| Reconstitutions des ressources   | 1,11          | 1                 |
| Mobilisation des ressources et gestion des ressources additionnelles   | 2,79          | 2                 |
| Gestion et information financières institutionnelles   | 0,94          | 1                 |
| Gestion fiduciaire institutionnelle  | 1,96          | 1                 |
| Fonction institutionnelle de contrôle financier  | 0,26          | 0                 |
| Projections et produits financiers, planification/gestion stratégique et opérationnelle des liquidités           | 0,21          | 0                 |
| Gestion du portefeuille de placements  | 0,49          | 0                 |
| Catalyser et appuyer   | 2,59          | 2                 |
| Fonctions de gestion favorables  | 1,12          | 1                 |
| Coûts de l'organisation (portion imputable)  | 0,38          | 0                 |
| <b>Sous-total pilier 3</b>   | <b>11,85</b>  | <b>8</b>          |
| <b>Pilier 4 – Fonctions, services et gouvernance institutionnels</b>   |               |                   |
| Environnement informatique favorable   | 6,51          | 5                 |
| Services de transaction axés sur les clients   | 1,25          | 1                 |
| Services administratifs (y compris voyages, gestion des archives, passation de marchés, privilèges et immunités) | 2,05          | 1                 |
| Services de sécurité du siège  | 1,38          | 1                 |
| Gestion des installations  | 2,83          | 2                 |
| Gestion des ressources humaines  | 4,99          | 3                 |
| Système institutionnel de planification, de suivi et d'établissement de rapports                                 | 2,00          | 1                 |
| Planification budgétaire, suivi et développement organisationnel   | 2,50          | 2                 |
| Contrôle interne et gestion des risques  | 2,98          | 2                 |
| Services juridiques institutionnels  | 0,59          | 0                 |
| Fonctions de gestion du FIDA   | 1,26          | 1                 |
| Communication interne  | 0,40          | 0                 |
| Bureau de la déontologie   | 0,48          | 0                 |
| Organes directeurs   | 5,04          | 3                 |
| Relation avec les États membres et protocole   | 1,03          | 1                 |
| Catalyser et appuyer   | 1,61          | 1                 |
| Fonctions de gestion favorables  | 1,83          | 1                 |
| Coûts de l'organisation (portion imputable)  | 1,28          | 1                 |
| Coûts de l'organisation (portion non imputable)  | 4,81          | 3                 |
| <b>Sous-total pilier 4</b>   | <b>44,82</b>  | <b>29</b>         |
| <b>Total</b>   | <b>155,54</b> | <b>100</b>        |

## Effectifs indicatifs en 2018 – budget ordinaire seulement

(En équivalents temps plein) <sup>a</sup>

| Département <sup>b</sup>  | Personnel sous contrat de caractère continu ou de durée déterminée |                   |  | Personnel de terrain recruté localement | Total 2018   |
|---|--|-------------------|--|---|--------------|
|   | Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur                | Services généraux | Total personnel sous contrat de caractère continu ou de durée déterminée |   |              |
| <b>Bureau du Président et du Vice-Président (OPV)</b>                     | <b>7</b>   | <b>5</b>          | <b>12</b>  |   | <b>12</b>    |
| <b>Groupe d'appui aux services institutionnels (CSSG)</b>                 |  |                   |  |   |              |
| Bureau du Conseiller juridique  | 11   | 6,5               | 17,5   | -                                       | 17,5         |
| Bureau du budget et du développement organisationnel                      | 4  | 2                 | 6  | -                                       | 6            |
| Bureau de l'audit et de la surveillance                                   | 7  | 2,5               | 9,5  | -                                       | 9,5          |
| Bureau de la déontologie  | 1  | 1                 | 2  | -                                       | 2            |
| Groupe assurance qualité  | 4  | 2                 | 6  | -                                       | 6            |
| <b>Sous-total CSSG</b>  | <b>27</b>  | <b>14</b>         | <b>41</b>  | -                                       | <b>41</b>    |
| <b>Groupe chargé des relations extérieures et de la gouvernance (ERG)</b> |  |                   |  |   |              |
| Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources              | 15   | 6                 | 21   | -                                       | 21           |
| Bureau du Secrétaire  | 14   | 19                | 33   | -                                       | 33           |
| Division de la communication  | 16   | 4                 | 20   | -                                       | 20           |
| <b>Sous-total ERG</b>   | <b>45</b>  | <b>29</b>         | <b>74</b>  | -                                       | <b>74</b>    |
| <b>Département de la stratégie et des savoirs (SKD)</b>                   | <b>18</b>  | <b>7</b>          | <b>25</b>  | -                                       | <b>25</b>    |
| <b>Département gestion des programmes (PMD)</b>                           |  |                   |  |   |              |
| Secrétariat de PMD  | 12   | 4                 | 16   | 1                                       | 17           |
| Division des politiques et du conseil technique                           | 28   | 9                 | 37   | -                                       | 37           |
| Division Afrique de l'Ouest et du Centre                                  | 21   | 10                | 31   | 20                                      | 51           |
| Division Afrique orientale et australe                                    | 18   | 10                | 28   | 16                                      | 44           |
| Division Asie et Pacifique  | 18   | 9                 | 27   | 25                                      | 52           |
| Division Amérique latine et Caraïbes                                      | 17   | 6                 | 23   | 3                                       | 26           |
| Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe                         | 18   | 10                | 28   | 10                                      | 38           |
| Division environnement et climat  | 10   | 4                 | 14   | -                                       | 14           |
| Nouveaux postes – décentralisation accélérée                              | 9,9  | -                 | 9,9  | 9,9                                     | 19,8         |
| Nouveaux postes – Spécialistes techniques                                 | -  | -                 | -  | 8,0                                     | 8,0          |
| <b>Sous-total PMD</b>   | <b>151,9</b>   | <b>62</b>         | <b>213,9</b>   | <b>92,9</b>                             | <b>306,8</b> |
| <b>Département des opérations financières (FOD)</b>                       |  |                   |  |   |              |
| Secrétariat de FOD  | 3  | 1                 | 4  | -                                       | 4            |
| Division des services de gestion financière                               | 17   | 3                 | 20   | 1                                       | 21           |
| Division de la comptabilité et du Contrôleur                              | 8  | 14                | 22   | 2                                       | 24           |
| Division des services de trésorerie                                       | 12   | 4                 | 16   | -                                       | 16           |
| <b>Sous-total FOD</b>   | <b>40</b>  | <b>22</b>         | <b>62</b>  | <b>3</b>                                | <b>65</b>    |
| <b>Département des services institutionnels (CSD)</b>                     |  |                   |  |   |              |
| Secrétariat de CSD  | 2  | 2                 | 4  | -                                       | 4            |
| Division des ressources humaines  | 14   | 10                | 24   | -                                       | 24           |
| Division des services administratifs                                      | 10   | 26,5              | 36,5   | -                                       | 36,5         |
| Unité d'appui sur le terrain  | 4  | 4                 | 8  | -                                       | 8            |
| Division des technologies de l'information et des communications          | 16   | 15                | 31   | -                                       | 31           |
| <b>Sous-total CSD</b>   | <b>46</b>  | <b>57,5</b>       | <b>103,5</b>   | -                                       | <b>103,5</b> |
| <b>Total général – 2018</b>   | <b>334,9</b>   | <b>196,5</b>      | <b>531,4</b>   | <b>95,9</b>                             | <b>627,3</b> |
| <b>Total général – 2017</b>   | <b>321</b>   | <b>204,4</b>      | <b>525,4</b>   | <b>78,0</b>                             | <b>603,4</b> |

<sup>a</sup> 1 ETP = 12 mois. Y compris le personnel à temps partiel correspondant à moins d'un ETP.<sup>b</sup> La répartition du personnel par département est donnée à titre indicatif et est susceptible d'être modifiée en 2018.

## Répartition indicative des effectifs en 2018, par département et par classe

(En équivalents temps plein)

| Catégorie   | Classe   | OPV       | CSSG      | ERG       | SKD       | PMD          | FOD       | CSD          | Total 2018   | Total 2017   |
|---|--|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|-----------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur*</b> |  |           |           |           |           |              |           |              |              |              |
|   | Chefs de département et fonctionnaires de rang supérieur | 2         | -         | 1         | 1         | 1            | 1         | 1            | 7            | 7            |
|   | D-2  | 1         | 1         | -         | -         | 2            | -         | 1            | 5            | 5            |
|   | D-1  | -         | 3         | 4         | 2         | 5            | 3         | 2            | 19           | 18           |
|   | P-5  | 1         | 4         | 8         | 1         | 63,7         | 4         | 6            | 87,7         | 85           |
|   | P-4  | 2         | 9         | 9         | 8         | 37,5         | 11        | 15           | 91,5         | 85           |
|   | P-3  | -         | 5         | 19        | 3         | 32,7         | 14        | 13           | 86,7         | 83           |
|   | P-2  | 1         | 5         | 4         | 3         | 9            | 5         | 8            | 35           | 35           |
|   | P-1  | -         | -         | -         | -         | 1            | 2         | -            | 3            | 3            |
| <b>Sous-total</b>   |  | <b>7</b>  | <b>27</b> | <b>45</b> | <b>18</b> | <b>151,9</b> | <b>40</b> | <b>46</b>    | <b>334,9</b> | <b>321</b>   |
| <b>Services généraux*</b>                                   |  |           |           |           |           |              |           |              |              |              |
|   | G-7  | -         | -         | -         | -         | -            | -         | 1            | 1            | 1            |
|   | G-6  | 1         | 4         | 9         | 2         | 21           | 7         | 15           | 59           | 58,4         |
|   | G-5  | 3         | 4         | 7         | 1         | 27           | 12        | 19           | 73           | 75,5         |
|   | G-4  | 1         | 4         | 12        | 3         | 11           | 1         | 12,5         | 44,5         | 47,5         |
|   | G-3  | -         | 2         | 1         | 1         | 3            | 2         | 5            | 14           | 17           |
|   | G-2  | -         | -         | -         | -         | -            | -         | 5            | 5            | 5            |
| <b>Sous-total</b>   |  | <b>5</b>  | <b>14</b> | <b>29</b> | <b>7</b>  | <b>62</b>    | <b>22</b> | <b>57,5</b>  | <b>196,5</b> | <b>204,4</b> |
| <b>Total</b>  |  | <b>12</b> | <b>41</b> | <b>74</b> | <b>25</b> | <b>213,9</b> | <b>62</b> | <b>103,5</b> | <b>531,4</b> | <b>525,4</b> |
| Proportion d'administrateurs (en %)                         |  | 58        | 66        | 61        | 72        | 71           | 65        | 44           | 63           | 61           |
| Proportion d'agents des services généraux                   |  | 42        | 34        | 39        | 28        | 29           | 35        | 56           | 37           | 39           |
| Ratio administrateurs/agents des services généraux          |  | 1,40      | 1,93      | 1,55      | 2,57      | 2,45         | 1,82      | 0,80         | 1,70         | 1,57         |

\* Hors personnel de terrain recruté localement.

## Dépenses de personnel

1. Le budget relatif aux dépenses de personnel est généralement établi conformément aux règles et règlements applicables aux traitements, indemnités et prestations du personnel des Nations Unies, l'ensemble étant régi dans une large mesure par les recommandations de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) du régime commun des Nations Unies.
2. Des taux standard sont établis pour chaque classe, sur la base d'une analyse des données statistiques relatives à l'ensemble du personnel du FIDA et des dépenses effectives s'y rapportant. Les différentes composantes de ces dépenses standard constituent la meilleure estimation possible à la date d'établissement du document budgétaire.
3. Étant entendu qu'il n'y a pas d'évolution de la rémunération du personnel en 2018, la variation des dépenses standard entre 2017 et 2018 tient essentiellement à l'incidence des variations de change et aux ajustements liés à l'avancement d'échelon, comme l'indique le tableau ci-dessous.

### Composition des dépenses standard de personnel

(En millions d'USD)

| <i>Description de la catégorie</i>                      | <i>ETP 2018 aux<br/>taux de 2017</i> | <i>ETP 2018 aux<br/>taux de 2018</i> | <i>(Diminution)<br/>Augmentation</i> |
|---|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Cadre organique</b>                                  |                                      |                                      |                                      |
| Traitements   | 28,88                                | 29,91                                | 1,03                                 |
| Indemnités de poste                                     | 11,67                                | 11,15                                | (0,52)                               |
| Pensions et assurance maladie                           | 12,15                                | 12,34                                | 0,19                                 |
| Indemnités pour frais d'études                          | 4,24                                 | 4,03                                 | (0,21)                               |
| Rapatriement, cessation de service et congés annuels    | 2,11                                 | 2,03                                 | (0,08)                               |
| Congés dans les foyers                                  | 1,19                                 | 1,19                                 | -                                    |
| Indemnités pour charge de famille                       | 1,14                                 | 1,14                                 | -                                    |
| Remboursement des impôts versés aux États-Unis          | 1,04                                 | 1,04                                 | -                                    |
| Autres indemnités                                       | 1,09                                 | 1,07                                 | (0,02)                               |
| Coûts centralisés de recrutement                        | 1,30                                 | 1,30                                 | -                                    |
| <b>Sous-total</b>                                       | <b>64,81</b>                         | <b>65,20</b>                         | <b>0,39</b>                          |
| <b>Personnel des services généraux</b>                  |                                      |                                      |                                      |
| Traitements   | 11,47                                | 11,62                                | 0,15                                 |
| Pensions et assurance maladie                           | 4,18                                 | 4,21                                 | 0,03                                 |
| Primes linguistiques                                    | 0,55                                 | 0,55                                 | -                                    |
| Rapatriement et cessation de service                    | 1,10                                 | 1,11                                 | 0,01                                 |
| Autres indemnités                                       | 0,55                                 | 0,56                                 | 0,01                                 |
| <b>Sous-total</b>                                       | <b>17,85</b>                         | <b>18,05</b>                         | <b>0,20</b>                          |
| <b>Personnel des bureaux de pays recruté localement</b> | <b>5,54</b>                          | <b>6,91</b>                          | <b>1,37</b>                          |
| <b>Total des dépenses ordinaires de personnel</b>       | <b>88,20</b>                         | <b>90,16</b>                         | <b>1,96</b>                          |



## Budget d'investissement (hors ENI-E), 2008-2017

(En milliers d'USD)

|  | 2008         | 2009         | 2010         | 2011          | 2012         | 2013         | 2014         | 2015         | 2016         | 2017         | Total         |
|--|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| <b>Initiatives concernant les TIC</b>  |              |              |              |               |              |              |              |              |              |              |               |
| Prêts et dons (remplacement du Système prêts et dons)  | 710          | 1 050        | 2 000        | 12 000        | -            | -            | -            | -            | -            | -            | 15 760        |
| Réforme des ressources humaines  | 134          | 541          | 400          | 500           | -            | 575          | 400          |              | 480          | 286          | 3 316         |
| Infrastructures des bureaux de pays – Informatique et communications                           | -            | -            | -            | -             | -            | 1 170        | -            | -            | -            | -            | 1 170         |
| Efficiences institutionnelles  | 556          | 300          | 470          | 1 423         | -            | 780          | 787          | 600          | 975          | 775          | 6 666         |
| Unis dans l'action   | -            | 440          | 300          | -             | -            | -            | -            | -            | -            | -            | 740           |
| Gestion des savoirs  | -            | -            | -            | -             | -            | -            | 613          | -            | -            | -            | 613           |
| Infrastructures informatiques  | 600          | 1 200        | 360          | 375           | 3 215        | 775          | 497          | 1 200        | 470          | 890          | 9 582         |
| Système de préparation du budget   | -            | -            | -            | -             | -            | -            | -            | -            | 375          | -            | 375           |
| <b>Sous-total, initiatives concernant les TIC</b>  | <b>2 000</b> | <b>3 531</b> | <b>3 530</b> | <b>14 298</b> | <b>3 215</b> | <b>3 300</b> | <b>2 297</b> | <b>1 800</b> | <b>2 300</b> | <b>1 951</b> | <b>38 222</b> |
| <b>Projets du siège ne concernant pas les TIC</b>  | -            | <b>550</b>   | -            | <b>889</b>    | -            | -            | -            | <b>890</b>   | -            | -            | <b>2 329</b>  |
| <b>Sécurité des bureaux de pays/conformité aux Normes minimales de sécurité opérationnelle</b> | -            | -            | -            | -             | <b>281</b>   | <b>400</b>   | -            | -            | <b>100</b>   | <b>454</b>   | <b>1 235</b>  |
| <b>Total</b>   | <b>2 000</b> | <b>4 081</b> | <b>3 530</b> | <b>15 187</b> | <b>3 496</b> | <b>3 700</b> | <b>2 297</b> | <b>2 690</b> | <b>2 400</b> | <b>2 405</b> | <b>41 786</b> |

## Allocation de la première tranche de fonds reportés

(En milliers d'USD)

| <i>Département</i>       | <i>Description de l'utilisation des fonds reportés</i>  | <i>Report de 3% du budget 2016</i> |
|--------------------------|---|------------------------------------|
| CSSG                     | Bureau du Secrétaire: amélioration du système de validation des flux de documents   | 70                                 |
| PRM                      | Appui à l'élaboration d'un exposé de position sur FIDA11 et gestion des fonds supplémentaires   | 290                                |
| SKD                      | Division recherche et évaluation de l'impact: évaluation d'impact   | 860                                |
|                          | Division engagement mondial, savoirs et stratégie: produits fondés sur les savoirs acquis dans le cadre des opérations du FIDA, manifestation phare, et manifestation associée à la publication du Rapport du FIDA sur le développement rural                       | 380                                |
| PMD                      | Appui à la conception, appui à l'exécution, Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement, Fonds d'investissement dans l'agriculture paysanne et les petites et moyennes entreprises (SIF) et initiatives de partenariat opérationnel et d'apprentissage | 1 230                              |
| FOD                      | Division des services de gestion financière: accréditation de consultants en matière de gestion financière et amélioration de l'information financière  | 230                                |
|                          | Division de la comptabilité et du Contrôleur: nouvelle fonction de contrôle financier   | 80                                 |
| CSD                      | Division des ressources humaines: apport de modifications au système et aux rapports  | 30                                 |
|                          | Unité d'appui sur le terrain: sécurité spécialisée à l'intention du personnel de terrain  | 40                                 |
| Échelle institutionnelle | Rationalisation et activités de coopération Sud-Sud et triangulaire   | 500                                |
|                          | Fonds disponibles pour la deuxième tranche d'allocation   | 570                                |
| <b>Total</b>             |   | <b>4 280</b>                       |

## Estimation des charges directes sur le revenu des placements

(En milliers d'USD)

|   | 2016         | 2017         | 2018         |
|---|--------------|--------------|--------------|
| <b>Frais de gestion</b>   |              |              |              |
| Obligations d'État multimarchés                                   | 396          | 153          | 243          |
| Obligations multimarchés diversifiées à revenu fixe               | 428          | 439          | 270          |
| Obligations multimarchés indexées sur l'inflation                 | 552          | 395          | 220          |
| Titres d'emprunt de marchés émergents                             | 598          | 615          | 315          |
| Frais de gestion imprévus   | 600          | -            | -            |
| <b>Sous-total frais de gestion</b>                                | <b>2 574</b> | <b>1 602</b> | <b>1 048</b> |
| <b>Frais de dépôt</b>   |              |              |              |
| Frais de garde et de transaction                                  | 110          | 110          | 110          |
| Conformité, outils d'analyse                                      | 70           | 70           | 70           |
| Logiciel de gestion du risque Barra One                           | 245          | 245          | 245          |
| <b>Sous-total frais de dépôt</b>                                  | <b>425</b>   | <b>425</b>   | <b>425</b>   |
| <b>Conseils, informations et assistance commerciale</b>           |              |              |              |
| Fournisseurs d'informations financières                           | 443          | 462          | 407          |
| Conseillers financiers institutionnels                            | 200          | 200          | 200          |
| Système de gestion des ordres d'achat et de vente                 | -            | -            | -            |
| Consultants   | 125          | 125          | 125          |
| Déplacement pour devoir de vigilance                              | 65           | 65           | 65           |
| <b>Sous-total conseils, information et assistance commerciale</b> | <b>833</b>   | <b>852</b>   | <b>797</b>   |
| <b>Total général</b>  | <b>3 832</b> | <b>2 879</b> | <b>2 270</b> |

## Budget d'ajustement et budget d'investissement non récurrents concernant les activités relatives à l'Excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx)

(En millions d'USD)

| <i>Échelonnement prévu</i>  |              |             |             |
|---|--------------|-------------|-------------|
|   | <i>Total</i> | <i>2018</i> | <i>2019</i> |
| <b>I. Budget d'ajustement non récurrent</b>   |              |             |             |
| <b>A. Décentralisation accélérée</b>  |              |             |             |
| Coûts du détachement du personnel <sup>a</sup>  | 1,05         | 0,75        | 0,30        |
| Création de bureaux de pays et amélioration de ceux qui existent <sup>b</sup>                                     | 1,45         | 1,15        | 0,30        |
| <b>B. Activités pour l'optimisation des résultats et de l'organisation</b>  |              |             |             |
| Processus opérationnel et analyse fonctionnelle   | 0,50         | 0,50        | -           |
| Experts en organisation et gestion du changement  | 0,75         | 0,50        | 0,25        |
| Recrutement de personnel affecté à l'OpEx <sup>c</sup>  | 1,00         | 0,65        | 0,35        |
| Formation   | 0,35         | 0,15        | 0,20        |
| <b>C. Programme de départ volontaire</b>  | 1,50         | 0,5         | 1,00        |
| <b>Montant total des dépenses d'ajustement non récurrentes</b>  | <b>6,60</b>  | <b>4,20</b> | <b>2,40</b> |
| <b>II. Budget d'investissement non récurrent</b>  |              |             |             |
| <b>A. Amélioration des systèmes informatiques</b>   |              |             |             |
| Reconfiguration du système PeopleSoft à l'appui de la décentralisation  | 1,55         | 1,00        | 0,55        |
| Établissement de nouvelles infrastructures et amélioration des anciennes dans les bureaux de pays/pôles régionaux | 0,50         | 0,30        | 0,20        |
| Logiciel supplémentaire à l'appui de la décentralisation de PMD   | 0,25         | 0,25        | 0,00        |
| Approbation automatisée des passations de marché  | 0,10         | 0,10        | -           |
| Systèmes de suivi et de notification des décaissements  | 0,30         | 0,20        | 0,10        |
| Établissement de rapports sur les résultats institutionnels   | 0,35         | 0,20        | 0,15        |
| <b>Montant total du budget d'investissement non récurrent</b>   | <b>3,05</b>  | <b>2,05</b> | <b>1,00</b> |
| <b>Montant total du budget d'ajustement et du budget d'investissement non récurrents</b>                          | <b>9,65</b>  | <b>6,25</b> | <b>3,40</b> |

<sup>a</sup> On a estimé et chiffré un certain nombre de détachements en utilisant un coût moyen onusien de 50 000 USD.

<sup>b</sup> Compte tenu des détachements et du nombre croissant de fonctionnaires recrutés sur le plan national, il faut prévoir plus d'espace et des installations supplémentaires. La modernisation des bureaux de pays existants a été chiffrée à 30 000 USD par bureau, le passage à de nouveaux bureaux à 50 000 USD et la création de pôles régionaux dans de nouveaux sites à 100 000 USD.

<sup>c</sup> Chiffré sur la base de 4-5 administrateurs affectés à l'exécution des activités OpEx en 2018, ramenée à 2-3 administrateurs en 2019.

# 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><br>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><br>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  |  |  |
|  |   | 9. Nombre de séminaires et d'ateliers sur le DCE organisés dans les pays partenaires  | 1  | 1  |  |  |
|  | DMR 7: développement de la capacité d'évaluation dans les pays partenaires  | 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 (à la fin octobre 2017)

Tableau 1  
Compte rendu du déroulement des activités prévues d'I OE (de janvier à la fin octobre 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 ont été réalisées 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 mai 2018.                   | En cours. Projet de document d'orientation prêt. La mission préparatoire a eu lieu fin juin 2017. La mission principale a eu lieu à la fin octobre. Rapport final prévu pour février 2018.  |
|                            | Cambodge  | Achèvement prévu pour début 2018.                 | En cours. Mission principale conduite en mai 2017. Projet de rapport final achevé. Atelier-table ronde national prévu pour janvier 2018.  |
|                            | Cameroun  | Achèvement prévu pour début 2018.                 | En cours. Mission principale conduite en mai 2017. Projet de rapport final achevé.. Atelier-table ronde national prévu pour février 2018.   |
|                            | Égypte  | Achevé en septembre 2017.                         | Achevé. Accord conclusif signé. Débat sur l'évaluation prévu à la session d'octobre du Comité de l'évaluation. Atelier-table ronde national prévu début décembre  |
| 2. ESPP                    | Géorgie   | Achèvement prévu pour décembre 2017.              | En cours. Mission principale tenue fin juin. Projet de rapport achevé. Atelier-table ronde nationale prévu pour décembre 2017.  |
|                            | Mozambique  | Achevé en mars 2017.                              | Achevée. Atelier-table ronde nationale tenu le 2 mars 2017. Accord conclusif signé. Évaluation examinée à la session d'octobre 2017 du Comité d'évaluation.   |
|                            | Nicaragua   | Achevé en janvier 2017.                           | Achevée. Atelier-table ronde nationale tenu en janvier 2017. Accord conclusif signé. Évaluation examinée 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 mi-novembre 2017. Atelier-table ronde nationale prévu pour février 2018.  |
| 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<br>Kenya, Projet de commercialisation en faveur des petits horticulteurs. | Achevé en juillet 2017.<br>Commencé en août 2017. | Achevé. Examiné par le Comité de l'évaluation à sa quatre-vingt-dix-huitième session, en septembre.<br>En cours. Processus de passation de marché pour la collecte des données primaires terminé. Mission principale prévue pour la fin novembre 2017.  |

| <i>Catégorie d'activités</i>  | <i>Activités d'évaluation</i>   | <i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i>  | <i>État d'avancement</i>  |
|---|---|---|---|
| 6. Collaboration avec les organes directeurs  | 15 <sup>e</sup> RARI  | Achevé en juillet 2017  | Achevé. Le rapport a été examiné par le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration en septembre 2017, y compris le thème d'apprentissage dans les domaines de la gestion financière et des responsabilités fiduciaires dans le cadre des opérations financées par le FIDA. Activité d'apprentissage tenue le 5 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 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, le Comité d'audit et le Conseil d'administration ont examiné l'aperçu du programme de travail et budget de IOE pour 2018 en septembre. Après la session d'octobre du Comité de l'évaluation, le programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2018 et le plan indicatif pour 2019-2020 sont débattus à la réunion du Comité d'audit de novembre et à la session du Conseil d'administration de décembre 2017. |
|   | Observations d'IOE sur le PRISMA  | Achevé en septembre 2017  | Le PRISMA et les observations d'IOE ont été examinés 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  | Achevé en septembre 2017  | Le RIDE et les observations d'IOE, ont été examinés 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 à sa session d'avril 2017. D'autres observations ont été présentées au Conseil à sa session de septembre 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   | À ce jour, IOE a notamment participé aux activités suivantes: i) Conseil des gouverneurs tenu en février; ii) Comité de l'évaluation: quatre sessions officielles tenues en mars, juillet, septembre et octobre; iii) Conseil d'administration: deux sessions tenues en avril et septembre; iv) Comité d'audit: deux réunions officielles tenues en avril et septembre 2017, ainsi qu'une session spéciale tenue en septembre.  |
| 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. Les observations d'IOE sur le COSOP et l'ESPP pour les Philippines ont été traités à la session du Conseil d'administration de septembre 2017. |   |
| 7. Activités de communication et de gestion des savoirs                                   | Rapport de synthèse d'évaluations relatives à la pêche, à l'aquaculture et au développement des zones côtières  | Achèvement prévu début 2018   | Déroulement conforme aux prévisions. Document d'orientation achevé. Rapport final prévu pour avril 2018.  |
|   | 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 a été 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 16 rapports d'évaluation, 9 <i>Profils, Éclairages</i> et notes, 6 communiqués de presse, 1 témoignage sur le Web, 2 comptes rendus, 2 brochures, 3 documents infographiques, 4 bulletins trimestriels d'information et 17 vidéos.   |
|                       | 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.<br>Trois activités d'apprentissage interne sur les thèmes i) "Égalité des sexes et autonomisation des femmes: qu'est-ce qui fonctionne?" organisées 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> ); ii) 15 <sup>e</sup> édition de l'activité d'apprentissage du RARI (voir: <a href="https://www.ifad.org/evaluation/event/tags/arri_event/y2017/44817923">https://www.ifad.org/evaluation/event/tags/arri_event/y2017/44817923</a> ), tenue en juillet 2017; et iii) Séminaire d'auto-évaluation consacré à l'évaluation institutionnelle de l'architecture financière du FIDA, en septembre 2017.<br>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(voir: <a href="http://www.ifad.org/evaluation/event/tags/ict_for_dev/y2017/36103920">www.ifad.org/evaluation/event/tags/ict_for_dev/y2017/36103920</a> ) ; 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", à Kampala, en Ouganda du 27 au 31 mars 2017; iii) programme Knowledge for Development (Savoirs au service du développement): Conférence du partenariat mondial, à Genève, en Suisse, 3 et 4 avril; iv) Programme international de Shanghai pour la formation à l'évaluation des activités de développement, à Shanghai, en Chine, 17 et 18 avril; 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 ; vi) semaine de l'évaluation en Asie, à Hangzhou, en Chine du 4 au 8 septembre; vii) Conférence sur les capacités d'évaluation au niveau national 2017, Istanbul, .Turquie, 16-20 octobre 2017; viii) séminaire sur la problématique hommes-femmes sur Internet du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE), animé par IOE, 25 octobre 2017.   |



| <i>Catégorie d'activités</i> | <i>Activités d'évaluation</i>  | <i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i> | <i>État d'avancement</i>  |
|------------------------------|--|--|---|
|                              | Participation à toutes les réunions de l'OSC consacrées aux politiques et stratégies institutionnelles, aux COSOP et à certains projets évalués par IOE.<br>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. Enfin, le directeur et le directeur adjoint d'IOE ont participé à des réunions du Comité de gestion des opérations et à des réunions de l'équipe de direction du FIDA. |
|                              | 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.<br>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 accueillera la réunion d'automne du Groupe conjoint d'évaluation les 2 et 3 novembre 2017 et y participera. 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.<br>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 participé 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.<br>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. Les bureaux de l'évaluation des organismes ayant leur siège à Rome organisent une manifestation commune à la conférence que prépare le Red de Seguimiento, evaluación y sistematización de América Latina y el Caribe (RELAC) sur le thème "Évaluation des objectifs de développement durable: transformer la vie par des partenariats mondiaux et régionaux et, en particulier, en l'Amérique latine et aux Caraïbes", qui se tiendra du 4 au 8 décembre 2017 à Guanajuato (Mexique).  |

| <i>Catégorie d'activités</i>                  | <i>Activités d'évaluation</i>  | <i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i> | <i>État d'avancement</i>  |
|---|--|--|---|
|   | 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 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; xiv) le café de FIDA 11 sur les demandes des pays et sur l'exécution des projets organisé en septembre. |
|   | 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.   |
| 10. Développement de la capacité d'évaluation | 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.  |
|   | 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> ).<br>Contribution d'IOE au référentiel de formation et de certification en matière de suivi-   |

| <i>Catégorie d'activités</i> | <i>Activités d'évaluation</i>  | <i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i> | <i>État d'avancement</i>  |
|------------------------------|--|--|---|
|                              |  |  | 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 la fin octobre 2017)**

| Objectifs stratégiques   | Résultats de gestion de la division (DMR)   | Indicateurs clés de performance   | Réalisations jusqu'à fin octobre 2017                                  | Cible (2017)                                 | Moyens de vérification                         |
|--|---|---|--|--|--|
| <b>Objectif stratégique 1:</b><br>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 | 97%  | 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><br>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   | 2  | 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                          | 61   | 60   | Archives d'IOE                                 |
|  |   | 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                             | 7  | 7  |  |
|  |   | 7. Nombre de pages vues concernant les rapports établis par IOE   | 62 433   | 50 000                                       |  |
|  |   | 8. Nombre de personnes recevant les lettres d'information d'IOE   | 2 061  | 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  | 0,6% du programme de prêts et dons du FIDA                             | < 0,9% du programme de prêts et dons du FIDA | 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                           | 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  | 98%  | 97,8%  |  |
|  |   | 14. Taux d'exécution des principales activités d'évaluation   | 97%  | 95%  |  |

Note: Établi à partir du CMR d'IOE pour 2016-2018, le tableau ci-dessus donne un aperçu des réalisations d'IOE fin octobre 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 2018 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* |                 |                   |                |      |
|---|---|-------------------|----------------------------------|---|-----------------|-------------------|----------------|------|
|   |   |                   |                                  | 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, 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 de l'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    |

\* 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

| 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 |
| 6. Collaboration avec les organes directeurs            | 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 |
|   | 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. |              |
|   | ECG, GNUE   | 2019-2020    |
| 8. Partenariats                               | 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    |
| Activité ponctuelle                           | Examen externe par les pairs d'IOE  | 2019         |

\* 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)

|                         |                    |                    |                    |                    |                       | <i>Projet de budget pour 2018</i>                         |                                     |                                      |
|-------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|---|-------------------------------------|--------------------------------------|
|                         | <i>Budget 2013</i> | <i>Budget 2014</i> | <i>Budget 2015</i> | <i>Budget 2016</i> | <i>Budget 2017 1)</i> | <i>Augmentation/<br/>(diminution) en<br/>termes réels</i> | <i>Hausse/(baisse)<br/>des prix</i> | <i>Budget total pour 2018*</i><br>4) |
|                         |                    |                    |                    |                    |                       | 2)  | 3)                                  |                                      |
| 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 2018</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<br>0,8<br>0,2  | Le coût est fonction de l'ampleur et de la nature des questions à évaluer:<br>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:<br>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<br>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 2018 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 2018<br/>(personnel et hors personnel)</i> | <i>Pourcentage du projet de<br/>budget total*</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  | 13  |
|  | 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   | 435 233  | 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 | 601 952  | 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  | 5   |
| <b>Total général</b>   |   | <b>5 812 649</b>   | <b>100</b>  |

\* Pourcentages arrondis

# Grille d'aide à la sélection d'IOE

Tableau 1

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

| Évaluations au niveau de l'institution (ENI)   | Évaluations de la stratégie et du programme de pays (ESPP)  | Rapports de synthèse d'évaluations  | Évaluations de la performance du projet (EvPP)   | Évaluations de l'impact  |
|--|---|---|--|--|
| <p>1. <b>Priorité stratégique.</b><br/>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><br/>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><br/>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> |