

Cote du document: EB 2018/124/R.3/Rev.1
Point de l'ordre du jour: 3 b)
Date: 11 septembre 2018
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Aperçu général du programme de travail et des budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2019, et aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2019 et du plan indicatif pour 2020-2021 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

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

Leon Williams
Spécialiste principal du budget
téléphone: +39 06 5459 2809
courriel: l.williams@ifad.org

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

Transmission des documents:

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

Conseil d'administration — Cent vingt-quatrième session
Rome, 11-13 septembre 2018

Pour: Examen

Cote du document: AC 2018/150/R.6/Rev.1
Point de l'ordre du jour: 9
Date: 9 août 2018
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Aperçu général du programme de travail et des budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2019, et aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2019 et du plan indicatif pour 2020-2021 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

Note aux membres du Comité d'audit

Responsables:

Questions techniques:

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

Leon Williams
Spécialiste principal du budget
téléphone: +39 06 5459 2809
courriel: l.williams@ifad.org

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

Transmission des documents:

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

Comité d'audit — Cent cinquantième réunion
Rome, 3 septembre 2018

Pour: Examen

Table des matières

| | |
|--|-----|
| Sigles et acronymes | ii |
| Résumé | iii |
| Aperçu général du programme de travail et des budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2019 | 1 |
| I. Contexte | 1 |
| II. Point sur la situation actuelle | 3 |
| A. Informations actualisées sur le programme de prêts et dons de 2018 | 3 |
| B. Informations actualisées sur OpEx | 4 |
| C. Exécution du budget ordinaire net en 2017 et en 2018 | 4 |
| D. Report de crédits de 2017 | 5 |
| III. Prise en considération de la problématique hommes-femmes dans les prêts et le budget du FIDA | 5 |
| IV. Programme de travail du FIDA pour 2019 | 6 |
| V. Budget ordinaire net proposé pour 2019 | 7 |
| A. Procédure de planification stratégique pour le personnel | 7 |
| B. Facteurs de coût | 7 |
| C. Budget ordinaire net proposé pour 2019 | 9 |
| D. Budget brut proposé pour 2019 | 10 |
| E. Budget d'investissement pour 2019 | 11 |
| F. Budget d'ajustement non récurrent et budget d'investissement pour OpEx | 11 |

Sigles et acronymes

| | |
|--------|---|
| FAO | Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture |
| FIDA11 | Onzième reconstitution des ressources du FIDA |
| GCRAI | Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale |
| IOE | Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA |
| OpEx | Excellence opérationnelle au service des résultats |
| PPD | Programme de prêts et dons |
| UNDS | Système des Nations Unies pour le développement |
| WIGSI | augmentation d'échelon à l'intérieur d'un grade |

Résumé

1. La mise en œuvre de la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11) (2019-2021) commence en 2019. Durant ces trois années, le Cadre stratégique 2016-2025 du FIDA continuera de guider l'activité du Fonds au service d'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.
2. Conclue en février 2018, la Consultation sur FIDA11 a produit des orientations stratégiques claires pour le FIDA sur les trois années à venir et au-delà. Elle a notamment défini un programme d'améliorations du modèle opérationnel visant l'excellence des opérations, axé tout particulièrement sur une utilisation optimisée des ressources et sur un engagement en faveur de la transparence, de l'obligation de rendre compte et des résultats.
3. L'année 2018 a constitué un important jalon dans la définition et la mise en œuvre de réformes destinées à renforcer la capacité du FIDA à produire des résultats. Au travers de l'Excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx) et d'autres initiatives lancées à l'échelle institutionnelle, des actions ont été entreprises pour: i) refondre le modèle axé sur les pays; ii) recalibrer les processus opérationnels; iii) déléguer des responsabilités au personnel en première ligne; iv) adapter le siège du FIDA aux objectifs visés; et v) créer une architecture fondée sur les résultats.
4. L'année 2019 sera une année de consolidation et de progression des résultats, grâce à l'exploitation de la plateforme institutionnelle améliorée qu'offre le réseau élargi des pôles décentralisés et des bureaux de pays du FIDA, ainsi qu'un siège réorganisé et mieux adapté à l'accomplissement de sa mission.
5. L'un des enseignements tirés des changements et réformes entrepris au cours des 18 derniers mois est que l'organisation pourrait tirer parti d'une unité agile, qui assure constamment le suivi de l'incidence de ces changements. Le FIDA a besoin d'une telle unité, qui pourrait servir de centre d'excellence et d'expertise et qui aiderait tous les départements à intégrer la culture des résultats, à obtenir davantage d'efficacité et d'efficacités, et à innover dans toutes les dimensions du modèle opérationnel du FIDA. À cette fin, la direction a l'intention de créer une unité consacrée au changement, à la production de résultats et à l'innovation.
6. Un accent tout particulier sera mis en 2019 sur l'exécution de la feuille de route relative à la stratégie financière du FIDA. La mise en place des conditions qu'exige une architecture financière solide et complète s'inspirera des conclusions de l'évaluation externe et de la récente évaluation au niveau de l'institution de l'architecture financière du FIDA menée par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE). Par ailleurs, des réformes seront menées dans des domaines non opérationnels, et l'amélioration des processus opérationnels se poursuivra, de même que les préparatifs du relèvement à 65 ans de l'âge réglementaire du départ à la retraite. Le FIDA renforce en outre sa participation au système des Nations Unies pour le développement (UNDS) afin de mieux tirer parti de son statut d'agence spécialisée des Nations Unies.
7. Un autre axe majeur en 2019 concernera le Cadre de transition et les initiatives connexes qui visent à favoriser un dialogue plus personnalisé avec les pays partenaires, grâce à une panoplie renforcée d'instruments financiers et autres outils, de prêts et d'activités hors prêts, y compris l'assistance technique remboursable.
8. L'année 2019 devrait aussi être importante en ce qui concerne la collaboration du FIDA avec le secteur privé. À cet égard, plusieurs initiatives spéciales, comme le Fonds d'investissement pour l'agro-industrie, prennent de l'ampleur et attirent l'attention d'une série de partenaires.

9. Le programme de prêts et dons (PPD) pour 2019 est fondé sur les nouveaux critères de sélection des pays et sur la formule révisée du système d'allocation fondé sur la performance (SAFP). À la date de rédaction du présent aperçu, le PPD prévu pour 2019 se chiffre à 1,76 milliard d'USD, outre quelque 75 millions d'USD de fonds gérés par le FIDA mais provenant d'autres sources, ce qui porte le total du programme de prêts et dons à 1,83 milliard d'USD au minimum. Le FIDA prévoit que le PPD atteindra l'objectif d'au moins 3,5 milliards d'USD sur la période couverte par FIDA11 (2019-2021).
10. Les principaux facteurs de coût pour 2019 répertoriés lors de la préparation du présent aperçu général sont les suivants: i) le recrutement de personnel supplémentaire pour achever le déploiement et le réaligement des bureaux de pays; ii) les coûts de personnel résultant des changements proposés dans l'organisation; iii) augmentation de la contribution du FIDA au dispositif de partage des coûts de l'UNDS, tant en termes réels que sous forme de hausse de prix; iv) des dotations aux amortissements et autres dépenses récurrentes dans les budgets d'investissement; v) d'autres hausses éventuelles des coûts réels; et vi) des facteurs liés à la hausse des prix.
11. Cet aperçu général comprend les hausses de coûts connues et répertoriées, mais pour les nouvelles initiatives proposées, il s'agit d'estimations approximatives. Dans la mesure du possible, les réductions de coûts attendues ont été déduites de l'accroissement des coûts (total net). Des économies supplémentaires devraient être dégagées grâce aux modifications des processus opérationnels, aux réductions de coût et aux gains d'efficacité. Elles seront intégrées à la phase finale de la préparation du budget.
12. Si l'on utilise le même taux de change que pour le budget 2018, à savoir 0,897 EUR pour 1 USD, il en résulte une proposition de budget ordinaire net pour 2019 de 159,29 millions d'USD, soit une hausse nominale de 2,4% par rapport à 2018. La hausse indicative du budget pour 2019 figurant dans le document sur le budget 2018 est donc respectée. L'accroissement en termes réels est estimé à 0,7%, tandis que la hausse des prix, de 1,7%, concerne: l'augmentation annuelle d'échelon à l'intérieur d'un grade sur les salaires des membres du personnel; la hausse de la contribution à l'UNDS; et l'inflation. Le document relatif au budget 2019 sera préparé sur la base du taux de change déterminé selon la méthodologie approuvée.
13. Le budget brut pour 2019 s'élève à 163,79 millions d'USD, ce qui comprend les ressources utilisées pour gérer les opérations financées par les fonds supplémentaires, à hauteur de 4,5 millions d'USD (en sus des 159,29 millions d'USD). Ce montant additionnel peut être entièrement couvert par la portion des commissions générées par la gestion des fonds supplémentaires qui peut être affectée chaque année. L'aval du Conseil d'administration n'est sollicité que pour le projet de budget ordinaire net, d'un montant de 159,29 millions d'USD.
14. Le budget d'investissement total pour 2019 ne devrait guère dépasser 2 millions d'USD. Aucun financement supplémentaire n'est requis pour le budget non récurrent et le budget d'investissement du projet OpEx.
15. 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 le tableau 1, qui n'a qu'une valeur indicative, est présenté à titre d'information seulement. Les montants afférents sont issus des états financiers du FIDA et, à des fins de comparabilité, font l'objet de projections suivant la méthode des flux de trésorerie.

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

| | <i>Montant effectif 2017*</i> | <i>Montant prévu 2018</i> | <i>Projection 2019</i> |
|---|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| Solde reporté en début d'exercice | 1 270 | 1 190 | 1 016 |
| Entrées de fonds du FIDA | | | |
| Remboursements de prêts | 316 | 361 | 389 |
| Revenu des placements | 35 | 9 | 6 |
| Emprunts du FIDA | 174 | 158 | 188 |
| Commissions de gestion des fonds supplémentaires | 6 | 5 | 5 |
| Sous-total | 531 | 533 | 587 |
| Sorties de fonds du FIDA | | | |
| Budgets administratif et d'IOE | (152) | (157) | (160) |
| Autres dépenses administratives** | (4) | (10) | (8) |
| Budget d'investissement | (4) | (2) | (2) |
| Service de l'emprunt du FIDA | (1) | (1) | (2) |
| Dépenses financées par les commissions sur fonds supplémentaires | (6) | (5) | (5) |
| Sous-total | (167) | (175) | (177) |
| Entrées/(sorties) de fonds nettes du FIDA | 364 | 358 | 411 |
| Activités relatives au programme de travail | | | |
| Contributions | 378 | 223 | 576 |
| Décaissements | (805) | (738) | (784) |
| Impact de l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés | (17) | (17) | (17) |
| Sous-total | (444) | (532) | (225) |
| Entrées/(sorties) de fonds nettes, toutes activités | (80) | (174) | 186 |
| Solde reporté en fin d'exercice | 1 190 | 1 016 | 1 202 |

*Source pour 2017: États financiers consolidés du FIDA au 31 décembre 2017.

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

Aperçu général du programme de travail et des budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2019

I. Contexte

1. L'exercice 2019 sera la première année couverte par la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11) (2019-2021). Durant ces trois années, le Cadre stratégique 2016-2025 du FIDA continuera de guider l'activité du Fonds au service d'une transformation inclusive et durable du monde rural. La voie qu'il trace pour le FIDA est celle d'un impact renforcé sur le développement agricole, en particulier dans les pays à faible revenu ou en situation de fragilité, et d'un rôle plus grand dans la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030.
2. Conclue en février 2018, la Consultation sur FIDA11 a produit des orientations stratégiques claires pour le FIDA sur les trois années à venir et au-delà. La Consultation a produit un important programme d'améliorations du modèle opérationnel visant l'excellence des opérations, axé tout particulièrement sur une utilisation optimisée des ressources et sur un engagement en faveur de la transparence, de l'obligation de rendre compte et des résultats. Elle a par ailleurs abouti à un accord sur l'expansion des ressources du Fonds, afin que le programme de prêts et dons (PPD) puisse atteindre un total de 3,5 milliards d'USD sur la période couverte par FIDA11.
3. L'année 2018 a constitué un important jalon dans la définition et la mise en œuvre de réformes destinées à renforcer la capacité du FIDA à produire des résultats. Ainsi, les fonds nécessaires ont été obtenus pour financer un PPD de 3,5 milliards d'USD sur FIDA11 et achever la réalisation du PPD de FIDA10, qui a préparé le terrain pour FIDA11. Au travers de l'Excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx) et d'autres initiatives lancées à l'échelle institutionnelle, une série d'actions ont été entreprises pour: i) refondre le modèle axé sur les pays; ii) recalibrer les processus opérationnels du FIDA; iii) déléguer des responsabilités au personnel en première ligne; iv) adapter le siège du FIDA aux objectifs visés; et v) créer une architecture fondée sur les résultats.
4. Ces initiatives permettront de renforcer les capacités du FIDA en tant qu'assembleur de financements en faveur du développement, capable de réaliser systématiquement un PPD de grande dimension, de maintenir une tendance à la hausse dans les décaissements, d'améliorer la qualité sur l'ensemble du cycle du projet et de renforcer le dialogue sur les politiques publiques au niveau des pays. Grâce à ces actions, le FIDA aura, d'ici la fin de 2021, élargi sa portée pour toucher 120 millions de personnes et produit un impact plus fort au regard d'une série d'Objectifs de développement durable. Des progrès significatifs ont été accomplis en 2018 pour développer les structures et les processus de décentralisation, en vue de renforcer la présence du FIDA dans les pays ainsi que son excellence opérationnelle. La section II.B. offre un aperçu de l'avancement de l'initiative OpEx.
5. L'année 2019 sera une année de consolidation et de progression des résultats, grâce à l'exploitation de la plateforme institutionnelle améliorée qu'offrent le réseau élargi des pôles décentralisés et des bureaux de pays du FIDA, ainsi qu'un siège mieux adapté à l'accomplissement de sa mission. Le Fonds s'attachera fermement à faire en sorte: que des outils, des actions de formation, un soutien et des incitations soient en place pour les nouvelles équipes de pays; que le cadre révisé de délégation des pouvoirs soit mis en œuvre avec un cadre de contrôle interne approprié; et que le nouveau processus de conception des projets soit mis en pratique.

6. Par ailleurs, des réformes seront menées dans des domaines autres que les opérations, et l'amélioration des processus opérationnels se poursuivra afin d'apporter un soutien efficient et efficace aux bureaux décentralisés et aux fonctions demeurant au siège, mais aussi pour préparer le relèvement à 65 ans de l'âge réglementaire du départ à la retraite.
7. L'un des enseignements tirés des changements et des réformes entrepris au cours des 18 derniers mois est que l'organisation pourrait tirer parti d'une transformation du mandat d'OpEx, ad hoc et limité dans le temps, en une unité agile, qui assure constamment le suivi de l'incidence de ces changements et mène des initiatives spéciales. Le FIDA a besoin d'une telle unité, qui pourrait servir de centre d'excellence et d'expertise et qui aiderait tous les départements à intégrer la culture des résultats dans leurs processus réguliers, de façon à obtenir davantage d'efficacité et d'efficacités. Par ailleurs, le modèle opérationnel du FIDA requiert des innovations telles que de nouveaux produits financiers, une meilleure évaluation de l'impact, de nouveaux mécanismes de partenariat, un recours accru aux technologies dans ses activités en milieu rural, et des techniques de gestion innovantes. À cette fin, la direction a l'intention de créer une unité consacrée au changement, à la production de résultats et à l'innovation. L'une des attributions essentielles de cette unité sera de veiller à ce que le FIDA honore les engagements et atteigne les objectifs relatifs à FIDA11.
8. Un accent tout particulier sera mis en 2019 sur l'exécution de la feuille de route relative à la stratégie financière du FIDA. La mise en place des conditions qu'exige une architecture financière solide et complète s'inspirera des conclusions de l'évaluation externe et de la récente évaluation menée par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA. Il s'agira notamment de renforcer la gestion des risques, de consolider l'architecture financière et de mener les préparatifs propres à obtenir une bonne note de crédit. Plus tard dans l'année 2019, la direction commencera à préparer la Consultation sur FIDA12, qui devrait débuter début 2020. Un résumé des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la feuille de route sera présenté à ce moment-là.
9. Un autre axe majeur en 2019 concernera le Cadre de transition et les initiatives connexes qui visent à favoriser un dialogue plus personnalisé avec les pays partenaires, grâce à une panoplie renforcée d'instruments financiers et autres outils, de prêts et d'activités hors prêts. Une unité spécialisée dans l'assistance technique remboursable sera mise sur pied pour permettre au FIDA de répondre aux États membres qui lui demandent de plus en plus de fournir des services techniques. Le FIDA sera ainsi mieux à même d'assurer de tels services et de fournir l'appui adapté que souhaitent ses membres.
10. Le FIDA renforce sa participation au système des Nations Unies pour le développement (UNDS) afin de mieux tirer parti de son statut d'organisation spécialisée des Nations Unies, conformément au processus de réforme en cours aux Nations Unies, et il intensifie également sa collaboration avec d'autres entités des Nations Unies. La décentralisation et la présence renforcée dans les pôles régionaux sera un moyen d'y parvenir. De plus, le Bureau de liaison pour l'Amérique permettra au FIDA de participer davantage aux processus mondiaux d'élaboration des politiques et de mettre en œuvre les objectifs de la réforme des Nations Unies.
11. L'année 2019 devrait aussi être importante en ce qui concerne la collaboration du FIDA avec le secteur privé. Le FIDA a encouragé plusieurs initiatives dans ce sens au cours des 18 derniers mois, et notamment le Fonds d'investissement pour l'agro-industrie (ABC), qui prennent de l'ampleur. Des partenaires tels que l'Union européenne devraient apporter une contribution à ces initiatives. Compte tenu de

son rôle pilote dans la création du Fonds ABC, le FIDA devra également y contribuer, à titre d'assurance pour ses partenaires. Le montant et la source de ce financement sont en cours d'évaluation par la direction.

12. Le PPD de 2019 repose sur: i) les nouveaux critères de sélection des pays, instaurés par la Consultation sur FIDA11, dont les paramètres sont une orientation stratégique claire, la capacité d'absorption et l'appropriation par les pays; et ii) la formule révisée du système d'allocation fondé sur la performance (SAFP), qui est dotée d'un mécanisme d'allocation transparent, plus fortement axé sur la pauvreté et la vulnérabilité des pays, et qui prévoit une hausse des allocations en faveur des pays à faible revenu. Au cours de la première année de FIDA11, le niveau plus élevé du PPD, selon les prévisions, permettra au FIDA de: répondre à la demande des États membres en matière de financement et de soutien; maximiser son utilisation des ressources disponibles et sa capacité de produire des résultats; et mettre en évidence ses gains d'efficacité.
13. En résumé, pour 2019, les objectifs premiers du FIDA seront les suivants:
 - i) réaliser le PPD prévu en produisant mieux et plus rapidement des résultats, et améliorer la performance des projets en cours d'exécution; ii) mettre en œuvre la stratégie financière du FIDA grâce à une architecture financière plus robuste;
 - iii) achever la décentralisation et renforcer l'efficacité et l'efficacité institutionnelles; et iv) accroître la visibilité du travail du FIDA.
14. Tout en œuvrant à la réalisation de ces objectifs, le FIDA veillera particulièrement à renforcer la gestion des risques, à évaluer l'impact de ses opérations, à intensifier la collaboration avec les organismes ayant leur siège à Rome et à mettre en œuvre les plans d'action visant à intégrer systématiquement aux opérations les questions de climat, de parité hommes-femmes, de soutien aux jeunes et de nutrition, grâce à des approches favorisant les transformations et l'intégration. La décentralisation plus poussée et le réalignement de la structure organisationnelle du FIDA amélioreront en outre son positionnement et sa portée.
15. Il s'agit là d'un programme ambitieux, que la direction a l'intention de mettre en œuvre de manière économique, en exploitant les sources d'efficacité et en adoptant des mesures de maîtrise des coûts qui ramèneront la croissance budgétaire globale sur une trajectoire normale.

II. Point sur la situation actuelle

A. Informations actualisées sur le programme de prêts et dons de 2018

16. À la date de rédaction du présent document, le montant du programme de prêts et dons prévu pour 2018 est de 1,12 milliard d'USD; celui-ci comprend un programme d'investissement s'élevant à environ 1,06 milliard d'USD à l'appui de 29 nouveaux projets, et des financements supplémentaires pour 11 projets en cours.
17. D'ici à fin septembre 2018, on estime que des financements à hauteur de 954 millions d'USD auront été approuvés pour 27 de ces nouveaux projets, et des financements supplémentaires pour six projets en cours. Les deux nouveaux projets et les cinq propositions de financement supplémentaire restants sont à un stade avancé du processus de conception.
18. En ce qui concerne les programmes de dons mondiaux, régionaux et nationaux du FIDA, il est prévu que 45 à 50 dons auront été approuvés d'ici à la fin de 2018, pour un montant de 61 millions d'USD environ.
19. D'ici fin 2018 – la dernière année de FIDA10 –, on prévoit que le PPD atteindra un niveau record, à 3,258 milliards d'USD, dépassant ainsi l'objectif fixé durant la Consultation sur FIDA10.

20. Portefeuille. Au 23 juillet 2018, le portefeuille d'opérations en cours comptait 257 projets, pour un total de 8,06 milliards d'USD. Le portefeuille de dons en cours, comprenant 202 dons, était évalué à 309,36 millions d'USD. Les décaissements prévus pour l'année sont estimés à 738 millions d'USD.

B. Informations actualisées sur OpEx

21. Décentralisation et délégation de pouvoirs. La nouvelle configuration décentralisée a été mise au point et est en cours de mise en œuvre. Le processus de réaffectation interne a été achevé et le recrutement est en cours pour pourvoir les postes restés vacants dans les pôles régionaux et les bureaux de pays. L'installation et la rénovation des bureaux de pays et des pôles régionaux ont progressé, conformément aux prévisions établies.
22. Exécution des opérations. Le nouveau processus opérationnel de conception des projets a été approuvé; son approche est fondée sur le risque et sur un nombre réduit d'étapes et d'exigences à satisfaire, de façon à améliorer la qualité et l'efficacité au service du développement.
23. Décaissements. Dans le cadre du Plan d'action pour les décaissements, une série de mesures coordonnées sont appliquées pour améliorer la performance du FIDA en matière de décaissement tout en maintenant des contrôles suffisants. Un certain nombre de ces actions devraient être en place en 2019, notamment la politique de restructuration des projets et des instruments de financement destinés à mieux préparer la mise en œuvre.
24. Examen des domaines non opérationnels et des modifications des processus opérationnels. Un examen des domaines non opérationnels est en cours. À la suite de l'examen du processus de conception de projet, des changements sont envisagés en vue de rationaliser les voyages, la participation des consultants et les services d'appui.
25. Une actualisation plus détaillée de l'état d'avancement d'OpEx figure dans la note d'information sur OpEx (EB 2018/124/R.2). Les conclusions des examens en cours et le calendrier d'exécution des autres changements seront connus plus précisément lors de la préparation de la version finale du budget 2019, lorsqu'une partie des gains d'efficacité et des économies auront alors été recensés et exploités dans la mesure du possible.

C. Exécution du budget ordinaire net en 2017 et en 2018

26. Les dépenses effectives au titre du budget ordinaire de 2017 se sont élevées à 145,33 millions d'USD, soit 97,3% du budget approuvé, de 149,42 millions d'USD. Le taux d'exécution légèrement plus élevé qu'en 2016 (97,1%) résulte avant tout du niveau supérieur des coûts de mise en œuvre des objectifs du PPD de 2017, ainsi que des coûts initiaux d'OpEx et d'autres nouvelles initiatives.
27. Compte tenu des projections actuelles, le budget 2018 devrait être utilisé à hauteur de 147,76 millions d'USD, soit un taux d'exécution d'environ 95%.

Tableau 1

Exécution du budget ordinaire – montant effectif pour 2016-2017 et prévisions pour 2018 (en millions d'USD)

| | Exercice 2016 (année pleine) | | Exercice 2017 (année pleine) | | Prévisions 2018 | |
|----------------------------------|---------------------------------|------------------|---------------------------------|------------------|-----------------|-----------|
| | Budget | Montant effectif | Budget | Montant effectif | Budget | Prévision |
| Budget ordinaire | 146,71 | 141,75 | 149,42 | 145,33 | 155,54 | 147,76 |
| Pourcentage d'utilisation | | 96,6 | | 97,3 | | 95,0 |

28. Le taux d'exécution inférieur, à ce stade, s'explique principalement par un ratio d'occupation des postes relativement faible, résultant de la création de postes décentralisés et de la nécessité de publier en temps opportun les postes vacants, à l'issue du processus de réaffectation interne. La direction déploie en outre des efforts spécifiques pour dégager des économies et terminer l'exercice avec un plus faible taux d'exécution, en maîtrisant les coûts et en recherchant des gains d'efficacité tout en assurant la bonne réalisation du programme de travail pour 2018. L'utilisation effective du budget en fin d'exercice dépendra du résultat de ces efforts ainsi que d'autres facteurs.
29. La direction demandera à pouvoir utiliser les économies ainsi réalisées (au-delà du report de crédits à hauteur de 3%) pour financer des coûts que pourraient entraîner les nouvelles initiatives, et offrir la souplesse nécessaire pour accélérer la mise en œuvre du relèvement de l'âge réglementaire du départ à la retraite. Cependant, les efforts d'abaissement du niveau d'utilisation du budget pourraient se trouver absorbés par les mouvements des taux de change durant le reste de l'année.
30. Le taux d'exécution attendu en fin d'année qui sera présenté dans le document final sur le budget tiendra compte du taux d'exécution du budget en septembre 2018 et d'une estimation plus précise des dépenses pour le reste de l'année, ajustée en fonction des informations actualisées sur le taux de change.

D. Report de crédits de 2017

31. 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. Le taux d'exécution effectif pour 2017 ayant dépassé les 97%, le report s'est monté à 4,10 millions d'USD, soit 2,7% du budget de 2017, c'est-à-dire en deçà du seuil de 3%.
32. Sur le total des crédits reportés de 2017, une première tranche de l'allocation initiale de 3,9 millions d'USD a été approuvée, conformément aux critères d'admissibilité et aux directives d'application. De plus, certaines priorités institutionnelles sont apparues lors de l'examen du budget en milieu d'exercice, qui remplissent les critères d'admissibilité fixés pour l'utilisation du report de 3%. Le solde des crédits à reporter a été alloué en conséquence. Par conséquent, il n'y aura pas d'autres crédits à reprogrammer au titre du report pour la deuxième tranche. Le document final sur le budget comprendra un tableau faisant le point sur l'utilisation des 3% de crédits reportés.

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

33. En 2019, le FIDA continuera d'appliquer la méthodologie qui a été élaborée pour déterminer la place de la problématique hommes-femmes dans les prêts du FIDA et la distribution, au sein du budget ordinaire, des opérations en rapport avec ce thème.
 - a) Prise en considération de la problématique hommes-femmes dans les prêts et les dons du FIDA. Une analyse a été menée sur les prêts qui ont été approuvés par le Conseil d'administration en 2017. De plus, comme il avait été convenu, une analyse de sensibilité a été effectuée pour les dons accordés. Les résultats de ces deux analyses seront présentés en détail dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (document EB 2018/124/R.13).
 - b) Chiffrage des activités en rapport avec la problématique hommes-femmes dans le budget ordinaire du FIDA. Pour mettre en évidence ex ante les activités financées sur le budget ordinaire et concernant

ou favorisant la parité des sexes, l'approche actuelle sera poursuivie. Cette méthode s'est avérée efficace pour rendre compte de la place accordée à la parité au sein du budget ordinaire du FIDA, compte tenu des systèmes informatiques actuellement disponibles.

34. Les résultats de cette analyse concernant le budget ordinaire du FIDA seront présentés dans le document final sur le budget. Le nouveau logiciel comptable qui devrait être opérationnel pour la préparation du budget 2020 permettra d'effectuer une analyse plus détaillée du traitement de la parité hommes-femmes dans le budget.

IV. Programme de travail du FIDA pour 2019

35. L'exercice 2019 sera la première année de la période couverte par FIDA11. C'est donc une année décisive pour l'établissement du programme de travail sur la période couverte par FIDA11.
36. À la date de rédaction du présent document, le PPD prévu pour 2019 s'établit au niveau record de 1,76 milliard d'USD, soit environ 50% de l'objectif total de 3,5 milliards d'USD visé pour FIDA11. De plus, le FIDA déploiera des efforts pour compléter ce programme de base en mobilisant quelque 75 millions d'USD provenant d'autres sources et gérés par le FIDA, ce qui portera le programme de prêts et dons à un total de 1,83 milliard d'USD. Le FIDA s'organise déjà pour réaliser cet ambitieux programme, notamment en déployant du personnel chargé spécialement d'appuyer les équipes de pays du FIDA et en accentuant sa collaboration avec le Centre d'investissement de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) afin d'améliorer l'exécution et la qualité de ses projets d'investissement.

Tableau 2

Programme de prêts et dons: montants effectifs et prévisions
(en millions d'USD)

| | <i>Montant effectif^a</i> | | | | <i>Prévision</i> | <i>Estimation</i> |
|--|-------------------------------------|--------------|------------|--------------|------------------|-------------------|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Programme de prêts et dons du FIDA | | | | | | |
| Prêts du FIDA (y compris la composante dons) et dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette | 713 | 1 293 | 775 | 1 264 | 1 058 | 1 701 |
| Dons du FIDA | 47 | 66 | 48 | 51 | 61 | 58 |
| Total du PPD du FIDA^b | 760 | 1 359 | 823 | 1 315 | 1 119 | 1 759 |
| Autres fonds gérés par le FIDA ^c | 114 | 68 | 72 | 41 | 77 | 75 |
| Total programme de prêts et dons | 874 | 1 427 | 895 | 1 357 | 1 196 | 1 834 |

^a Système de projets d'investissement et de dons, au 25 juillet 2018. Les montants actuels reflètent l'augmentation et la diminution des financements durant la mise en œuvre, y compris les cofinancements supplémentaires.

^b Y compris les ressources provenant du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP).

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

37. Quelque 45 projets et programmes, dont un financement supplémentaire pour quatre projets en cours, sont en cours de préparation en vue de leur approbation en 2019. On estime qu'environ 51% du PPD de 2019 du FIDA sera alloué à l'Afrique subsaharienne et 55% à l'Afrique dans son ensemble, soit au-delà des objectifs de 45% des ressources de base pour l'Afrique subsaharienne et 50% pour l'Afrique dans son ensemble.

Pour 2019, on estime que le nombre de dons, guichet mondial/régional et guichet-pays confondus, sera compris entre 40 et 50, pour un montant total de 58 millions d'USD. Les domaines prioritaires pour le programme de dons du FIDA en 2019 sont en cours de définition; ils seront précisés dans le document final sur le budget.

V. Budget ordinaire net proposé pour 2019

A. Procédure de planification stratégique pour le personnel

38. La procédure de planification stratégique pour le personnel vise à ce que les ressources humaines du FIDA soient étroitement alignées sur les besoins et priorités du Fonds sur le plan des effectifs, des compétences et des qualifications. Pour 2019, le processus a été ajusté pour tenir compte des changements induits par OpEx et de la nécessité d'adopter une approche harmonisée pour déterminer les besoins en personnel et mettre en œuvre les changements.
39. Pour 2019, le plan stratégique pour le personnel s'articule autour des points suivants: i) mise en œuvre des décisions relatives à la dotation en personnel des bureaux de pays et des divisions opérationnelles en 2019, y compris les ajustements requis par suite des processus de réaffectation de 2018; ii) application des conclusions des examens à mener dans le cadre d'OpEx sur les fonctions de base hors opérations, dont l'objectif est de s'assurer que ces secteurs sont bien en mesure d'appuyer la décentralisation ainsi que le nouveau modèle opérationnel du FIDA (ces examens incluront une analyse des fonctions clés, une comparaison avec les institutions homologues et un recensement des possibilités d'économies); et iii) réévaluation des postes existants.
40. Il est probable que les conclusions de la procédure de planification stratégique pour le personnel pour 2019, qui figureront dans le document final sur le budget, se traduiront par des hausses de coût limitées. Dans la mesure du possible, ces augmentations seront compensées par une réduction des coûts de personnel et hors personnel.

B. Facteurs de coût

41. Les principaux facteurs de coût répertoriés lors de la préparation du présent aperçu relèvent des catégories suivantes:
- i) recrutement de personnel supplémentaire pour achever le déploiement et le réalignement des bureaux de pays; et coûts de personnel résultant des changements proposés dans l'organisation;
 - ii) augmentation en termes réels de la contribution du FIDA au dispositif de partage des coûts de l'UNDS;
 - iii) dotations aux amortissements et autres dépenses récurrentes dans les budgets d'investissement;
 - iv) autres hausses éventuelles des coûts réels; et
 - v) facteurs de coût liés aux prix.
42. Le présent aperçu général comprend les hausses de coûts connues et répertoriées, mais pour les nouvelles initiatives proposées, il s'agit d'estimations approximatives. Dans la mesure du possible, les réductions de coûts attendues à ce stade ont été déduites de l'accroissement des coûts (total net).
43. On trouvera ci-dessous des précisions sur les facteurs de coût.
- i) Coûts de personnel découlant de la décentralisation et des changements organisationnels proposés. Le recrutement de personnel supplémentaire – principalement dans les bureaux de pays – est nécessaire pour achever le déploiement et le réalignement des bureaux décentralisés. Cette augmentation en termes réels sera compensée par des réductions de postes dans les services généraux au siège du FIDA. Une partie des coûts de personnel liés aux changements proposés dans l'organisation sont inclus (en attendant l'estimation définitive, qui sera disponible pour la préparation de la version finale du budget). La hausse nette de ces coûts est estimée à 500 000 USD.

- ii) Augmentation en termes réels de la contribution du FIDA au dispositif de partage des coûts de l'UNDS. La contribution obligatoire du FIDA au Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies va s'accroître sous l'effet du déploiement de personnel supplémentaire dans les bureaux de pays; la hausse réelle est estimée à 300 000 USD. De plus, une augmentation des prix de 700 000 USD résultera du doublement prévu des taux de contribution (voir paragraphe 44 v) b) ci-dessous).
- iii) Dotations aux amortissements et autres dépenses de fonctionnement dans les budgets d'investissement. Selon les estimations, les dotations aux amortissements vont augmenter de 300 000 USD en 2019. Cette hausse résulte des dépenses au titre des budgets d'investissement annuels ordinaires, de la phase finale du Portail clients du FIDA, et des travaux restants au titre de l'évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité institutionnelle du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance. Un calcul plus détaillé, tenant compte des dates effectives d'achèvement des projets d'investissement, sera effectué au moment de la préparation de la version finale du budget.
- iv) Autres hausses éventuelles des coûts réels. Par ailleurs, plusieurs autres priorités et initiatives vont probablement entraîner une augmentation des coûts réels. Il s'agit: de la réalisation systématique d'évaluations de l'impact, conformément au Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement; de la mise à disposition de ressources suffisantes pour les thèmes transversaux de FIDA11, et notamment des coûts récurrents des plans d'action destinés à intégrer systématiquement dans les activités les questions relatives au changement climatique, à la parité hommes-femmes, à la nutrition et aux jeunes; et de la reconnaissance croissante de l'impact du FIDA au travers d'un élargissement de la portée de ses opérations. Ces coûts seront estimés et gérés au sein du budget existant à l'aide de mesures visant à réorganiser les priorités et à réduire les coûts. Ils seront très vraisemblablement compensés par une nouvelle réduction en termes réels des frais de consultants et de voyage, et par la baisse des coûts de conception qui résultera du nouveau processus de conception des projets. Ces diminutions réelles seront estimées au moment de la préparation détaillée du budget.
- v) Facteurs de coût liés aux prix.
- a) Les coûts salariaux prévus dans le budget 2019 reposent sur les hypothèses suivantes.
- Il n'y aura pas, en 2019, d'augmentation des traitements du personnel, qu'il s'agisse des services généraux ou du cadre organique. La Commission de la fonction publique internationale pourrait ajuster les traitements dans un certain nombre de pays où le FIDA a un bureau. Ces ajustements devront être pris en considération dans la préparation de la version finale du budget.
 - L'augmentation normale d'échelon à l'intérieur d'un grade (WIGSI) constituera une hausse de prix d'environ 1,2 million d'USD. L'augmentation d'échelon varie de 1,6% à 3,2% pour le personnel du cadre organique, et de 2,1% à 4,2% pour le personnel des services généraux, en fonction du grade et de l'échelon. Toutefois, cette hausse sera en partie compensée par les changements proposés, à compter de janvier 2019, concernant les indemnités pour frais d'études et l'abaissement graduel des indemnités de transition. À titre provisoire, l'incidence de ces changements est estimée à 250 000 USD, ce qui réduit à 950 000 USD l'effet net de

cette augmentation. Dans le document final sur le budget, cette estimation sera actualisée sur la base des coûts effectifs de personnel et de la révision des coûts standards.

- b) Dans le cadre de la réforme du système du Coordonnateur résident des Nations Unies, il a été proposé aux agences des Nations Unies de doubler leur contribution aux activités des Nations Unies en matière de coordination du développement. Cet ajustement représentera probablement une hausse de prix d'environ 700 000 USD, outre les autres hausses réelles décrites ci-dessus.
 - c) L'ajustement du budget 2019 au titre de l'inflation sera fondé sur la méthodologie convenue, moyennant un taux d'inflation spécifique pour plusieurs postes budgétaires et une moyenne pondérée des indices des prix à la consommation de l'Italie et du reste du monde pour tous les autres coûts. Sur la base des données disponibles, les taux d'inflation attendus sont les suivants: 1,5% pour les consultants; 1% pour les voyages; et 2,3%, en moyenne pondérée, pour les autres coûts. Il en résultera probablement une hausse des prix de quelque 1 million d'USD. Cette augmentation due à l'inflation a été incluse dans les estimations précédentes relatives aux voyages et aux consultants (tableau 3). Cependant, dans la version finale du budget, on tentera, autant que possible, d'absorber les hausses de prix liées à l'inflation.
44. Pour établir l'aperçu général du budget, on a utilisé un taux de change de 1 USD = 0,897 EUR, c'est-à-dire le taux utilisé pour le budget 2018. Le budget 2019 sera préparé sur la base du taux de change déterminé selon la méthodologie approuvée (moyenne des taux mensuels opérationnels des Nations Unies entre octobre 2017 et septembre 2018).
45. Selon l'usage établi, pour la préparation du document final du budget, les coûts afférents à chaque dépense seront estimés sur la base: des hausses de prix effectives (si elles sont disponibles); des prix négociés pour des contrats spécifiques; d'autres facteurs de réduction de prix; et du taux d'inflation ordinaire. L'incidence financière des facteurs de coût ci-dessus, ainsi que d'autres facteurs de coût éventuellement recensés d'ici là, sera déterminée lors de la préparation de la version finale du projet de budget.

C. Budget ordinaire net proposé pour 2019

46. L'aperçu du projet de budget pour 2019 inclut les estimations actuelles des facteurs de coût ci-dessus. Toutes les estimations, y compris celles du taux de change et de l'hypothèse d'inflation, seront revues et actualisées lors de la préparation de la version finale du projet de budget, en septembre 2018.
47. Au stade de l'aperçu général, le budget ordinaire net proposé pour 2019 s'élève à 159,29 millions d'USD, ce qui représente une augmentation nominale de 2,4% par rapport à 2018. La hausse indicative du budget pour 2019 figurant dans le document sur le budget 2018 est donc respectée.
48. L'augmentation en termes réels est estimée à environ 0,7%; elle se rapporte principalement: i) à l'achèvement du positionnement des postes au sein de la nouvelle structure décentralisée; ii) à l'amortissement et aux dépenses récurrentes liés à des projets d'investissement approuvés; et iii) à l'augmentation réelle de la contribution au dispositif de partage des coûts de l'UNDS. Les efforts visant à incorporer, pour la première fois, les coûts de l'évaluation de l'impact dans le budget ordinaire et d'autres hausses potentielles en termes réels seront compensés par: i) la baisse des coûts qui résultera du nouveau processus de conception des projets et aura une incidence sur les frais de consultants et de voyage; et ii) les

conclusions d'OpEx, y compris l'examen des domaines non opérationnels. En outre, d'autres réductions seront opérées sur les budgets consacrés aux consultants et aux voyages lors de la préparation détaillée du budget.

49. La hausse des prix nette, de 1,7%, résulte de l'augmentation des traitements du personnel, de l'accroissement de la contribution à l'UNDS et de l'inflation. Dans la version finale du budget, l'inflation et les autres hausses de prix seront absorbées dans la mesure du possible mais, en cas de mouvements défavorables des taux de change, il se peut que la hausse des prix qui en résulte ne puisse pas être absorbée par le budget tel qu'il est actuellement proposé.
50. À l'heure actuelle, le taux de change EUR/USD est inférieur au taux utilisé pour le budget 2018. Si la tendance actuelle à l'affaiblissement de l'euro se poursuit, il est à prévoir que le taux de change, au moment de la préparation du budget final, sera plus proche du taux de change utilisé pour préparer le budget 2018. Il y sera néanmoins inférieur, ce qui aura donc une incidence sur le budget 2019, estimée potentiellement à environ 3 millions d'USD. En 2016, le budget a été réduit pour refléter les économies réalisées grâce à l'évolution du taux de change dans l'autre sens; ainsi, le budget 2016, libellé en dollar, était sensiblement inférieur au budget 2015. Lors de la préparation de la version finale du budget, on tentera de compenser une éventuelle augmentation due au taux de change en réalisant des économies, afin de contenir l'expansion du budget total au minimum.
51. Dans la version finale du projet de budget, le coût de chaque poste sera examiné, affiné pour refléter les hausses réelles et liées aux prix, et ajusté en fonction du taux de change moyen sur 12 mois appliqué aux dépenses libellées en euro. Les commentaires formulés par le Comité d'audit et le Conseil d'administration à propos du présent aperçu seront pris en considération.
52. Le tableau 3 présente une comparaison entre le budget approuvé pour 2018 et l'aperçu général du budget proposé pour 2019.

Tableau 3

Budget ordinaire net - dépenses de personnel et autres dépenses, 2018 et 2019
(en millions d'USD)

| <i>Catégorie de dépenses</i> | <i>Montant approuvé – 2018</i> | <i>Projet 2019</i> |
|--------------------------------|--|--------------------|
| Personnel | 90,16 | 91,61 |
| Consultants | 24,11 | 24,47 |
| Frais de mission | 9,97 | 10,07 |
| Dépenses TIC hors personnel | 5,24 | 5,54 |
| Autre | 26,06 | 27,60 |
| Total | 155,54 | 159,29 |

D. Budget brut proposé pour 2019

53. 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 partenariats entraîne pour le FIDA des frais supplémentaires de conception, d'exécution, de supervision et d'administration. Ces coûts sont généralement couverts par les commissions de gestion prévues dans l'accord relatif aux fonds supplémentaires, et sont actuellement estimés à 4,5 millions d'USD.
54. Le budget brut comprend le budget ordinaire net ainsi que toutes les ressources nécessaires pour gérer et prendre en charge le travail additionnel 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 de chaque année. Seules les dépenses supplémentaires visant à soutenir les activités financées par des fonds supplémentaires au titre de l'ASAP, de l'Union européenne et du Fonds fiduciaire espagnol sont comprises dans le budget brut.

55. La direction procède actuellement à une actualisation des directives du FIDA relatives au recouvrement des coûts au titre des fonds supplémentaires. Ces nouvelles directives visent à renforcer l'harmonisation avec les autres institutions financières internationales et les agences des Nations Unies, tout en appuyant les objectifs de mobilisation des ressources du FIDA et en assurant le recouvrement des coûts conformément aux résolutions du Conseil des gouverneurs.
56. L'estimation ci-dessus sera revue avant la finalisation du projet de budget brut et incluse dans la version finale du projet de budget. Le montant additionnel peut être entièrement couvert par la portion des commissions générées par la gestion des fonds supplémentaires qui peut être affectée chaque année. Par conséquent, le budget brut est actuellement estimé à 163,79 millions d'USD, ce qui comprend les ressources utilisées pour gérer les opérations financées par les fonds supplémentaires. L'aval du Conseil d'administration n'est sollicité que pour le projet de budget ordinaire net, d'un montant de 159,29 millions d'USD.

Tableau 4

Montant indicatif brut et net du budget ordinaire pour l'exercice 2019
(en millions d'USD)

| <i>Catégorie de dépenses</i> | <i>Montant approuvé – 2018</i> | <i>Projet 2019</i> |
|---|------------------------------------|--------------------|
| Budget brut | 160,34 | 163,79 |
| Coût de l'appui aux activités financées par des fonds supplémentaires | (4,80) | (4,50) |
| Budget net | 155,54 | 159,29 |

E. Budget d'investissement pour 2019

57. Comme les années précédentes, le budget d'investissement est réparti en deux catégories: i) un budget annuel couvrant les dépenses de nature cyclique ou régulière et finançant des équipements d'une durée de vie supérieure à un an (par exemple le remplacement régulier des ordinateurs de bureau et les véhicules dans les bureaux des pays); et ii) un budget servant à financer les (éventuels) grands projets informatiques ou autres, sous réserve des capacités disponibles pour entreprendre des projets supplémentaires.
58. La proposition de budget d'investissement pour 2019 est actuellement en cours de préparation. Comme pour les années précédentes, la priorité sera donnée à l'achèvement du Portail clients du FIDA et des projets inscrits au budget d'investissement au titre d'OpEx. Après validation de la liste des projets d'investissement réguliers et cycliques par le Comité de gouvernance des technologies de l'information, le budget d'investissement total pour 2019 ne devrait guère dépasser les 2 millions d'USD.

F. Budget d'ajustement non récurrent et budget d'investissement pour OpEx

59. Aucun financement supplémentaire n'est requis pour l'ajustement non récurrent et le budget d'investissement du projet OpEx. Un rapport sur l'avancement du projet, ainsi que des données actualisées sur l'utilisation de ces budgets, seront fournis dans le document final sur le budget.



Investir dans les populations rurales

Aperçu du programme de travail et budget
axé sur les résultats pour 2019
et plan indicatif pour 2020-2021 du
Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

Table des matières

| | |
|---|----|
| Sigles et acronymes | ii |
| I. Introduction | 1 |
| II. Point sur la situation actuelle | 1 |
| A. Faits marquants de l'année 2018 | 1 |
| B. Utilisation du budget 2018 | 4 |
| C. Utilisation des crédits reportés de l'exercice 2017 | 5 |
| III. Objectifs stratégiques d'IOE | 5 |
| IV. Programme de travail pour 2019 | 6 |
| V. Enveloppe de ressources pour 2019 | 9 |
| A. Ressources en personnel | 9 |
| B. Besoins budgétaires | 9 |
| VI. Projet de budget d'IOE | 13 |
| Annexes | |
| I. Cadre de mesure des résultats d'IOE pour 2016-2018 (couvrant aussi 2019) | 14 |
| II. Compte rendu des réalisations d'IOE (jusqu'à mi-juin 2018) | 15 |
| III. Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2019 et plan indicatif pour 2020-2021 | 21 |
| IV. Effectifs d'IOE pour 2019 | 25 |
| V. Projet de budget d'IOE pour 2019 | 26 |
| VI. Grille d'aide à la sélection d'IOE | 28 |

Sigles et acronymes

| | |
|---------|---|
| COSOP | Programme d'options stratégiques pour le pays |
| DCE | Développement de la capacité d'évaluation |
| DMR | Résultats de gestion de la division |
| ECG | Groupe de coopération pour l'évaluation |
| ENI | Évaluation au niveau de l'institution |
| ESPP | Évaluation de la stratégie et du programme de pays |
| ESR | Rapport de synthèse d'évaluations |
| EvPP | Évaluation de la performance du projet |
| FAO | Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture |
| GCRAI | Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale |
| GNUE | Groupe des Nations Unies pour l'évaluation |
| IE | Évaluation de l'impact |
| IOE | Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA |
| OMC | Comité de gestion des opérations |
| OSC | Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques |
| OSR | Organisme des Nations Unies ayant son siège à Rome |
| PAM | Programme alimentaire mondial |
| PASADEM | Projet d'appui à la sécurité alimentaire et au développement de la région de Maradi |
| PPD | Programme de prêts et dons |
| PRISMA | Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction |
| RAP | Rapport d'achèvement de projet |
| RARI | Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA |
| RIDE | Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement |
| VRAP | Validation de rapports d'achèvement de projet |

Aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2019 et plan indicatif pour 2020-2021 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

VI. Introduction

1. Le présent document expose le programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2019 ainsi que le plan indicatif pour 2020-2021 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE). Il a été élaboré sur la base des nombreuses consultations menées par IOE auprès des organes directeurs et de la direction du FIDA.
2. La mission et la vision stratégiques d'IOE, qui sont indissociables de la Vision stratégique du FIDA pour 2016-2025, constituent le cadre des priorités et des activités d'IOE pour l'année qui vient (encadré 1). Il importe de noter que les énoncés de mission et de vision figurant à l'encadré 1 couvrent la période 2016-2018. IOE reconferme son cadre stratégique pour 2019 au regard des conclusions de l'Examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA, dont la version définitive sera publiée en 2019. Par conséquent, IOE maintient également ses objectifs stratégiques pour 2016-2018 (section III).

Encadré 1

Énoncés de mission et de vision d'IOE

Mission

Promouvoir l'obligation de rendre compte ainsi que l'apprentissage par le biais d'évaluations indépendantes, crédibles et utiles des activités du FIDA.

Vision

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

3. Comme par le passé, ce document présente le programme de travail et budget "sur la base d'une évaluation critique des besoins et non du seul budget actuel"¹. Il illustre l'articulation entre le programme de travail et les dépenses d'IOE, et précise la répartition des coûts inscrits au budget, en particulier les dépenses hors personnel, y compris celles afférentes aux consultants. De plus, le présent document fournit des précisions sur les dépenses effectives en 2017, l'utilisation du budget jusqu'en juin 2018 et l'estimation actuelle de l'utilisation à fin 2018.
4. Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA², le budget d'IOE est distinct du budget administratif du FIDA³. 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 2019.

VII. Point sur la situation actuelle

A. Faits marquants de l'année 2018

5. IOE compte effectuer l'ensemble des activités inscrites au programme de travail pour 2018 d'ici à la fin de l'année.

¹ Voir le procès-verbal de la cent septième session du Conseil d'administration, paragraphe 29.

² La Politique de l'évaluation au FIDA est disponible à l'adresse: <https://webapps.ifad.org/members/eb/102/docs/EB-2011-102-R-7-Rev-3.pdf>.

³ Voir la Politique de l'évaluation au FIDA, paragraphe 38: "L'enveloppe budgétaire d'IOE et le budget administratif du FIDA seront déterminés indépendamment l'une de l'autre."

Les réalisations à ce jour sont les suivantes:

- Lancement de l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) de l'approche du FIDA en matière de développement des filières au profit des pauvres. Cette évaluation poursuit deux objectifs: i) évaluer la performance du FIDA en matière d'appui au développement de filières au profit des pauvres, ainsi que la manière dont son action contribue à la réalisation du mandat du FIDA – réduction de la pauvreté rurale et développement rural inclusif et durable; et ii) recenser les possibilités d'amélioration et formuler des recommandations pour affiner l'approche du FIDA concernant le développement des filières comme moyen de développement rural et de réduction de la pauvreté. Le document d'orientation⁴ concernant cette ENI a été présenté au Comité de l'évaluation en mars 2018 et parachevé avec l'intégration des observations formulées par les membres du Comité. L'évaluation est en cours.
 - Examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA. Le document d'orientation relatif à cet examen a été préparé par le Groupe de coopération pour l'évaluation (ECG) et les commentaires d'IOE et de la direction du FIDA ont été recueillis. L'autoévaluation est en cours de préparation.
 - Achèvement des évaluations de la stratégie et du programme de pays (ESPP). Des tables rondes nationales ont été organisées au début de l'année pour le Cambodge, le Cameroun et le Pérou. La table ronde sur l'Angola a eu lieu en mai. Les ESPP du Cambodge et de la Géorgie ont été examinées à la session de mars du Comité de l'évaluation, tandis que les ESPP pour le Cameroun et le Pérou ont été présentées à la session de juin. Les ESPP prévues pour 2018 se déroulent comme prévu.
 - L'évaluation de l'impact (IE) du Programme de commercialisation en faveur des petits horticulteurs au Kenya est en cours; le rapport sera présenté à la session d'octobre du Comité de l'évaluation. L'IE à mener sur 2018-2019 portera sur le Projet d'appui à la sécurité alimentaire et au développement de la région de Maradi (PASADEM), au Niger.
 - La conférence internationale intitulée "Les inégalités rurales: évaluation des approches visant à lutter contre les disparités" s'est tenue les 2 et 3 mai au siège du FIDA. Au cours de cette conférence a été abordée la question de savoir si les stratégies et programmes qui visent à éliminer la pauvreté rurale réduisent les disparités en milieu rural. Au programme de cette conférence figuraient cinq tables rondes, 15 séances en petits groupes et 59 intervenants. La conférence a été suivie par plus de 200 participants venant du monde entier, qui ont partagé leur expérience et de nouveaux savoirs. Elle a offert l'occasion de montrer combien il était important de rester à la pointe de l'innovation en mettant en évidence les inégalités et leurs conséquences pour la fonction d'évaluation dans les organisations internationales.
6. Rapports établis. Le Cadre de mesure des résultats pour 2016-2018 (CMR), qui comprend le cadre de suivi et de compte rendu d'IOE pour cette période, figure à l'annexe I. Le tableau 1 de l'annexe II résume l'état d'avancement des activités d'évaluation programmées pour 2018. Le tableau 2 de l'annexe II inclut un résumé des progrès accomplis jusqu'en juin 2018 dans la réalisation des objectifs pour chaque indicateur clé de performance figurant dans le Cadre de mesure des résultats. Les données présentées montrent que les activités sont en bonne voie.

⁴ Voir <https://webapps.ifad.org/members/ec/100/docs/EC-2018-100-W-P-6-Rev-1.pdf>.

B. Utilisation du budget 2018

7. Le tableau 1 rend compte de l'exécution du budget d'IOE en 2017 ainsi que jusqu'en juin 2018, et présente les projections en fin d'exercice.

Tableau 1

Utilisation du budget d'IOE en 2017 et projections pour 2018

| <i>Travaux d'évaluation</i> | <i>Budget 2017 approuvé</i> | <i>Budget 2017 utilisé</i> | <i>Budget 2018 approuvé</i> | <i>Montants engagés jusqu'en juin 2018*</i> | <i>Utilisation prévue en fin d'exercice 2018</i> |
|---|---------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|---|--|
| Dépenses hors personnel | | | | | |
| Frais de voyage du personnel | 440 000 | 354 095 | 460 000 | 242 420 | 440 000 |
| Rémunération des consultants | 1 400 000 | 1 437 865 | 1 400 000 | 1 132 469 | 1 400 000 |
| Frais de voyage et indemnités des consultants | 380 000 | 324 708 | 380 000 | 233 684 | 380 000 |
| Activités d'apprentissage dans les pays à l'occasion des ESPP | 45 000 | 38 715 | 45 000 | 1 784 | 45 000 |
| Diffusion des résultats des évaluations, formation du personnel et autres coûts | 225 861 | 315 320 | 220 390 | 109 558 | 220 390 |
| Sous-total | 2 490 861 | 2 470 703 | 2 505 390 | 1 719 915 | 2 505 390 |
| Dépenses de personnel | 3 235 056 | 3 078 504 | 3 307 259 | 3 138 646 | 3 200 086 |
| Total | 5 725 917 | 5 549 207 | 5 812 649 | 4 858 561 | 5 705 476 |
| Taux d'exécution (en pourcentage) | | 96,9 | | 83,5 | 98 |
| Examen externe par les pairs (fraction 2018 du coût total) | | | 100 000 | 21 053 | |
| Budget total pour 2018 | | | 5 912 649 | | |

* Sur la base des dépenses de personnel engagées, corrigées des variations de change, jusqu'à mi-juin 2018.

8. Le montant total des crédits inscrits au budget 2017 d'IOE et utilisés s'élève à 5,5 millions d'USD, soit un taux d'exécution de 96,9%. La légère baisse du taux d'exécution est principalement imputable aux économies réalisées sur les dépenses de personnel grâce à l'appréciation du dollar des États-Unis par rapport à l'euro en fin d'année, et à un poste P-5 demeuré vacant jusqu'en novembre 2017. 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.
9. En 2018, pour un budget approuvé de 5,8 millions d'USD, le montant utilisé (en termes de crédits engagés) à mi-juin 2018 était de 4,85 millions d'USD, soit 83,5%. Le taux élevé d'exécution à ce stade en 2018 est dû principalement au fait que les crédits budgétaires correspondant aux dépenses de personnel sont intégralement engagés en début d'année, selon l'usage établi au FIDA, ainsi qu'à la forte utilisation, en début d'année, des crédits disponibles au titre de la rémunération des consultants et des frais de voyage du personnel et des consultants. Cette répartition suit aussi le cycle normal des opérations, étant donné que la plupart des évaluations sont lancées en début d'année. Le taux d'exécution du budget à mi-juin 2018 n'inclut pas le coût des tables rondes nationales qui seront organisées en fin d'année, ni le coût du contrat de collecte des données primaires dans la perspective de l'IE de 2018, prévu pour septembre. Les projections pour l'ensemble de l'exercice 2018 tablent sur une utilisation des crédits budgétaires d'IOE en fin d'exercice à hauteur de 5,7 millions d'USD, ce qui représente 98% du budget approuvé.

C. Utilisation des crédits reportés de l'exercice 2017

10. 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.
11. Pour IOE, le montant correspondant aux 3% de crédits reportés de l'exercice 2017 s'élevait à 170 083 USD. Ces fonds ont en partie été alloués aux activités d'évaluation suivantes:
 - i) rédaction, révision et publication d'ouvrages d'IOE. Le premier de ces livres, intitulé *Evaluation for Inclusive and Sustainable Rural Transformation*, examine comment la pratique de l'évaluation a évolué pour refléter la mutation des attentes en matière d'aide au développement, pour y répondre et pour y contribuer. Il montre en outre comment les produits et méthodes d'évaluation ont progressivement renforcé l'aptitude du FIDA à évaluer ses opérations et à mieux en comprendre les résultats. L'ouvrage s'achève par des réflexions sur les défis futurs, notamment la question de savoir comment l'évaluation indépendante du FIDA peut continuer à évoluer pour résoudre les difficultés à venir et renforcer l'incidence des initiatives de développement sur la vie en milieu rural. Le deuxième ouvrage, *Information and Communication Technologies for Development Evaluation*, a pour point de départ la conférence internationale organisée par IOE en 2017. IOE y étudie en outre la possibilité d'utiliser des outils innovants (émissions de radio, podcasts, par exemple) pour s'assurer que les conclusions et les enseignements des évaluations atteignent bien les bénéficiaires;
 - ii) révision, traduction et publication du rapport d'ESPP sur l'Angola;
 - iii) contribution au secrétariat de la communauté de pratique "Eval Forward – Evaluation for Food Security, Agriculture and Rural Development", un organisme ayant son siège à Rome (OSR), et appui à son fonctionnement.

VIII. Objectifs stratégiques d'IOE

12. 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 ses objectifs et les priorités institutionnelles du Fonds. Les objectifs suivants ont été proposés pour la période 2016-2018 (Dixième reconstitution des ressources du FIDA – 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;
 - ii) objectif stratégique 2: encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et renforcer la culture des résultats pour une efficacité accrue en matière de développement.
13. Ces deux objectifs stratégiques doivent permettre à IOE d'atteindre le but primordial assigné à la fonction d'évaluation indépendante: promouvoir l'obligation de rendre compte et encourager l'apprentissage de manière à améliorer la performance des opérations financées par le FIDA. IOE conservera ces objectifs stratégiques jusqu'en 2019.

IX. Programme de travail pour 2019

14. La présente section offre un aperçu général des principales activités d'évaluation d'IOE pour 2019. Les consultations menées avec la direction du FIDA et les organes directeurs ont mis en lumière la nécessité de réaliser une ENI portant sur le soutien qu'apporte le FIDA à l'innovation et à la croissance de la productivité en faveur d'une agriculture familiale inclusive et durable. Cette ENI examinera le rôle que joue le FIDA dans les domaines suivants: i) renforcement de la capacité interne à détecter les innovations qui réagissent à la productivité; ii) contraintes sociales et environnementales pesant sur la population rurale; iii) mise à l'essai d'innovations en les intégrant aux projets; iv) tirer des enseignements de ces innovations; et v) reproduction à plus grande échelle des succès obtenus pour produire un impact plus ample et durable. L'ENI étudiera également comment le FIDA appuie les efforts que déploient les pays pour transposer à plus grande échelle les modèles éprouvés de développement rural favorables aux pauvres, pour élargir leur couverture géographique et pour toucher un plus grand nombre de personnes.
15. 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 constitutifs de la stratégie du FIDA pour chaque pays une fois l'ESPP achevée. En 2019, IOE achèvera les ESPP entamées en 2018 au Mexique et au Sri Lanka. Sur la base de consultations approfondies avec la direction du FIDA, IOE prévoit d'engager cinq nouvelles ESPP, dans les pays suivants: El Salvador, Madagascar, Népal, Sierra Leone et Soudan.
16. L'année prochaine, il terminera l'IE de 2018, au Niger, et en lancera une nouvelle⁵. Au cours des périodes couvertes par FIDA9 et FIDA10, les IE conduites par IOE ne figuraient pas dans les évaluations entreprises par la direction du FIDA. Les IE menées par IOE ont pour buts principaux de mettre à l'essai des méthodes et processus innovants pour une évaluation plus rigoureuse des résultats des opérations du FIDA, et de contribuer au dialogue en cours sur l'évaluation de l'impact.
17. En grande partie fondés sur les données d'évaluations existantes, les rapports de synthèse d'évaluations (ESR) permettent de regrouper les enseignements et les bonnes pratiques, de façon à étayer l'élaboration et l'application des politiques, stratégies et opérations du FIDA. IOE propose de ramener le nombre d'ESR de trois à un en 2019, suivant la logique exposée dans l'aperçu, à la section sur l'enveloppe de ressources. En 2018, IOE achèvera l'ESR sur les innovations techniques et mènera une nouvelle synthèse d'évaluations, sur les approches et les contributions du FIDA en matière de développement rural à assise communautaire. Un certain nombre d'ESPP, d'évaluations au niveau des projets et d'IE offrent des éléments suffisants pour étudier ce thème.
18. Comme il est d'usage, IOE validera tous les rapports d'achèvement de projet (RAP) et mènera huit évaluations de la performance de projet (EvPP) portant sur un échantillon de projets. Les EvPP ont pour objectifs: i) d'évaluer les résultats des projets; ii) de 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) de recenser les questions présentant un intérêt institutionnel, opérationnel ou stratégique qui méritent un travail d'évaluation complémentaire. Ils apportent en outre des contributions essentielles aux ENI, aux ESPP et aux Rapports annuels sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI).
19. 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

⁵ Le programme qui fera l'objet d'une IE sera choisi au premier semestre 2019.

global qui permet au FIDA de rendre compte de son action. Cette démarche est 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.

20. Comme prévu aux termes de la politique d'évaluation, IOE rédigera l'édition 2019 du RARI, rapport phare du Fonds dans ce domaine. Comme les années précédentes, le RARI comprendra une analyse détaillée et un chapitre consacré à un grand thème d'apprentissage. Le thème d'apprentissage proposé pour 2019 figurera dans la prochaine version du programme de travail et budget axé sur les résultats, suite à la présentation du RARI 2018 à la session de septembre du Conseil d'administration.
21. 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 sur l'évaluation de l'impact), l'objectif étant de renforcer les capacités du personnel des projets et d'autres membres du personnel présents dans le pays.
22. Une plus grande attention sera portée au renforcement des partenariats avec les autres OSR. Les bureaux de l'évaluation des OSR continueront de collaborer à la communauté de pratique Eval Forward – Evaluation for Food Security, Agriculture and Rural Development, qui a pour membres des représentants des organisations internationales, des milieux universitaires, du secteur privé, des gouvernements et d'ONG. 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, IOE et le Bureau de l'évaluation de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) échangeront des données et des informations, et organiseront conjointement une table ronde nationale dans le contexte de l'ESPP en El Salvador.
23. IOE veillera à communiquer aux principaux acteurs concernés, rapidement et de manière adaptée, les résultats et les enseignements tirés. IOE soumettra toutes les ENI, le RARI, certaines ESPP et d'autres documents au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration. Il communiquera aussi les évaluations d'impact et les ESR au Comité de l'évaluation et, sur demande, au Conseil d'administration.
24. 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, IOE rédigera des observations sur les nouvelles politiques et stratégies de l'institution qui découlent en partie des conclusions des principales ENI. Enfin, en 2019, l'ECG mènera à bien un examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA.
25. Le tableau 2 résume les activités d'évaluation prévues par IOE en 2019. On trouvera au tableau 1 de l'annexe III la liste des activités d'évaluation proposées pour 2019 et, au tableau 2, le plan indicatif pour 2020-2021. La grille d'aide à la sélection (annexe VI) facilite le choix des évaluations indépendantes et leur classement par ordre de priorité, tout en favorisant la transparence dans l'établissement du programme de travail de la division.

Tableau 2
Activités d'évaluation prévues par IOE pour 2019

| Objectifs stratégiques | Résultats de gestion de la division (DMR) | Produits |
|---|---|---|
| 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 | ENI portant sur le soutien qu'apporte le FIDA à l'innovation et à la croissance de la productivité en faveur d'une agriculture familiale inclusive et durable 17^e RARI Observations relatives au Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (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 | ESPP au El Salvador, à Madagascar, au Népal, au Sierra Leone et au Soudan |
| | DMR 3: traitement des problèmes systémiques et des lacunes dans les savoirs au FIDA | Synthèses d'évaluations (ESR): Achèvement de l'ESR de 2018 sur les innovations techniques, et nouvel ESR sur les approches et les contributions du FIDA en matière de développement rural à assise communautaire. |
| | DMR 4: amélioration des opérations du FIDA grâce aux évaluations de projet indépendantes | 8 EvPP Validation de tous les RAP disponibles dans l'année |
| Objectif stratégique 2: encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et renforcer la culture 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 | Évaluation de l'impact d'un projet achevée et nouvelle IE lancée Contribution au débat interne et externe sur les IE |
| | DMR 6: renforcement et développement de la connaissance des enseignements tirés de l'évaluation et de la qualité des produits | Un thème d'apprentissage dans le cadre du RARI 2019 Ateliers d'apprentissage dans les pays pour analyser les principaux résultats des ESPP servant de points de départ pour élaborer les nouveaux COSOP; et activités d'apprentissage au FIDA pour exploiter d'autres catégories d'évaluation (par exemple ENI, ESR, RARI) afin de transmettre les enseignements et les bonnes pratiques. Partenariats avec l'ECG, le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) et les 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 méthodologie et les processus d'évaluation organisés: i) à l'occasion d'évaluations périodiques (par exemple ESPP ou EvPP en cours); ii) dans le contexte de l'initiative CLEAR; et iii) sur demande, dans des pays où IOE ne réalise pas d'évaluations |
| Objectifs stratégiques 1 et 2 | DMR 8: efficacité de la fonction d'évaluation indépendante et liaison avec les organes directeurs | Préparation du programme de travail et budget d'IOE; participation à toutes les sessions du Comité de l'évaluation, du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs, ainsi qu'à certaines réunions du Comité d'audit; participation aux plateformes internes (Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques [OSC], Comité de gestion des opérations [OMC], équipe de direction du FIDA, équipes de gestion des programmes de pays, et certaines activités d'apprentissage). |

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

X. Enveloppe de ressources pour 2019

A. Ressources en personnel

26. 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 le Bureau devrait être en mesure d'assurer toutes les activités programmées dans les délais prévus avec la dotation en personnel dont il dispose actuellement (voir l'annexe IV).

B. Besoins budgétaires

27. 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 indique le budget approuvé pour 2018 et le projet de budget pour 2019, ce qui facilite la comparaison entre les 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.
28. Hypothèses. Comme par le passé, les paramètres utilisés pour l'élaboration du projet de budget 2019 sont identiques à ceux qu'applique la direction pour l'élaboration du budget administratif du FIDA. Les hypothèses sont actuellement les suivantes: i) aucune augmentation des salaires du personnel du cadre organique et des services généraux n'étant prévue en 2019, les mêmes coûts standard qu'en 2018, corrigés des variations de change euro/dollar, ont été utilisés; ii) l'inflation sera absorbée dans la mesure du possible; et iii) taux de change de 1 USD = 0,897 EUR.
29. Budget par catégorie d'activités. Le tableau 3 ventile le budget d'IOE pour 2019 par catégorie d'activités. IOE appliquera la même rigueur méthodologique et la même préparation interne de ses produits d'évaluation, sans augmentation du coût des différentes évaluations par rapport à 2018. IOE propose de maintenir à huit le nombre total d'EvPP et de ramener de trois à un le nombre d'ESR à réaliser en 2019, afin que le personnel ait suffisamment de temps à consacrer à l'examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA. L'accroissement des coûts afférents aux activités de partage des savoirs, communication et diffusion reflète le travail de révision qu'il faut consacrer aux évaluations de haut niveau pour garantir la bonne qualité de ces rapports.

Tableau 3
Budget proposé pour 2019, par catégorie d'activités *

| <i>Catégorie d'activités</i> | <i>Budget approuvé pour 2018 (en USD)</i> | <i>Nombre en valeur absolue pour 2018</i> | <i>Niveau de ressources requis en 2018</i> | <i>Budget proposé pour 2019 (en USD)</i> | <i>Nombre en valeur absolue pour 2019</i> | <i>Niveau de ressources requis en 2019</i> |
|---|---|---|--|--|---|--|
| Dépenses hors personnel | | | | | | |
| RARI | 80 000 | 1 | 1 | 80 000 | 1 | 1 |
| ENI | 430 000 | 2 | 1 | 430 000 | 2 | 1 |
| ESPP | 1 000 000 | 7 | 5,2 | 1 000 000 | 7 | 5,2 |
| ESR | 110 000 | 2 | 2 | 55 000 | 1 | 1 |
| EvPP | 320 000 | 8 | 8 | 320 000 | 8 | 8 |
| VRAP | 30 000 | 30 | 30 | 30 000 | 30 | 30 |
| IE | 200 000 | 2 | 1 | 200 000 | 2 | 1 |
| Partage des savoirs, communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariats | 200 000 | | | 260 000 | | |
| DCE, formation et autres coûts | 135 390 | | | 135 390 | | |
| Total des dépenses hors personnel | 2 505 390 | | | 2 510 390 | | |
| Dépenses de personnel | 3 307 259 | | | 3 381 614 | | |
| Total | 5 812 649 | | | 5 892 004 | | |
| Examen externe par les pairs | 100 000 | | | 200 000 | | |
| Budget total pour 2019 | 5 912 649 | | | 6 092 004 | | |

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

* D'après l'expérience accumulée et en extrapolant les chiffres des années antérieures, le nombre de personnes-jour allouées est de 140 pour une ENI, 130 pour une ESPP, 40 pour un rapport de synthèse d'évaluations, 80 pour une IE, 50 pour une EvPP et 11 pour une validation du rapport d'achèvement de projet (VRAP). Ces chiffres ont été utilisés pour estimer le niveau de ressources requis par type d'activités, comme indiqué.

30. Le budget proposé pour 2019 comprend une demande d'approbation d'une enveloppe exceptionnelle de 200 000 USD, destinée à financer les travaux préparatoires de l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation du FIDA, à réaliser en 2019.
31. Budget par catégorie de dépenses. Le tableau 4 fait apparaître la répartition du budget proposé par catégorie de dépenses. Les honoraires des consultants en évaluation représentent 55% du budget hors personnel, soit la même proportion qu'en 2018. Pour ce qui concerne les consultants, IOE poursuit ses efforts visant à assurer, sur l'ensemble des types d'évaluation, une répartition hommes-femmes et une diversité régionale adéquates. La préférence est accordée au recrutement de consultants originaires du pays ou de la région où une évaluation est prévue, en particulier pour les EvPP, les ESPP et les visites de pays organisées dans le contexte d'ENI et de synthèses d'évaluations. Par ailleurs, les coûts des activités d'apprentissage dans les pays à l'occasion des ESPP sont intégrés à la catégorie de dépenses hors personnel. Enfin, la hausse du budget prévu pour la diffusion des résultats des évaluations, la formation du personnel et les autres coûts reflète les besoins de révision pour ces rapports, comme expliqué au paragraphe 29.

Tableau 4
Projet de budget pour 2019 par catégorie de dépenses

| <i>Catégorie de dépenses</i> | <i>Budget approuvé pour 2018</i> | <i>Budget proposé pour 2019</i> |
|---|--|---|
| Dépenses hors personnel | | |
| Frais de voyage du personnel | 460 000 | 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 | - |
| Diffusion des résultats des évaluations, formation du personnel et autres coûts | 220 390 | 270 390 |
| Total des dépenses hors personnel | 2 505 390 | 2 510 390 |
| Dépenses de personnel | 3 307 259 | 3 381 614 |
| Total | 5 812 649 | 5 892 004 |
| Examen externe par les pairs | 100 000 | 200 000 |
| Budget total pour 2019 | 5 912 649 | 6 092 004 |

32. Les frais de voyage du personnel, les rémunérations, les indemnités et frais de voyage des consultants restent inchangés. Comme précédemment, il est proposé d'affecter une petite enveloppe à la formation du personnel, indispensable pour un perfectionnement professionnel continu. Le montant plus élevé des dépenses de personnel comprend une marge de précaution destinée à absorber les dépenses imprévues telles que congés de maternité et congés maladie de longue durée, ce qui est nécessaire puisque IOE ne bénéficie pas de la provision inscrite au budget du FIDA à cet effet, étant donné que son budget est indépendant.
33. Budget par objectif stratégique. Le tableau 5 montre la répartition, entre les objectifs stratégiques d'IOE, du budget total d'IOE proposé pour 2019 (dépenses de personnel et hors personnel). L'objectif stratégique 1 bénéficie d'un montant plus élevé que l'autre objectif, puisqu'une part beaucoup plus grande des services des consultants d'IOE est consacrée aux activités qui contribuent à la réalisation de cet objectif (ENI, ESPP et EvPP, par exemple). Cependant, une grande partie des activités entreprises au titre de cet objectif contribue également à l'objectif stratégique 2, en favorisant l'apprentissage fondé sur l'évaluation et une culture des résultats institutionnels. Par exemple, les ateliers organisés dans les pays au terme des ESPP – qui sont inclus au budget de l'objectif stratégique 1 – offrent aux législateurs et aux décideurs, au personnel opérationnel du FIDA et aux autres parties prenantes une occasion unique d'échange de vues sur les enseignements tirés et les bonnes pratiques.

Tableau 5
Projet de budget pour 2019 – répartition par objectif stratégique

| Objectif stratégique | Approuvé pour 2018 | | Budget proposé pour 2019 | |
|---|--------------------|------------|--------------------------|------------|
| | Montant (en USD) | % | Montant (en USD) | % |
| Objectif stratégique 1: générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation de rendre compte | 4 031 596 | 69 | 4 016 383 | 68 |
| Objectif stratégique 2: encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et renforcer la culture des résultats pour une efficacité accrue en matière de développement. | 1 462 348 | 25 | 1 521 318 | 26 |
| Objectifs stratégiques 1 et 2 | 318 705 | 5 | 354 303 | 6 |
| Total | 5 812 649 | 100 | 5 892 004 | 100 |
| Examen par les pairs d'IOE | 100 000 | | 200 000 | |
| Budget total | 5 912 649 | | 6 092 004 | |

Note: les pourcentages sont arrondis.

34. Budget reflétant la prise en compte de la problématique hommes-femmes. La méthodologie suivie par IOE pour élaborer son budget reflétant la prise en compte de la problématique hommes-femmes consiste à déterminer la proportion des dépenses de personnel et hors personnel qui sont consacrées à l'analyse des questions d'égalité entre les sexes, et aux rapports sur ce sujet, dans les évaluations d'IOE. À cet égard, il convient de rappeler qu'IOE applique un critère portant spécifiquement sur l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes dans l'ensemble des RARI, ESPP, EvPP, VRAP et IE. Les évaluateurs sont également attentifs à ces questions dans le cadre d'autres d'évaluations, comme les ENI ou les ESR. Enfin, les IE offrent l'occasion de recueillir de nombreuses données primaires sur les ménages dirigés par des femmes et sur les femmes bénéficiaires. Le tableau 6 montre que 7,2 % du budget total d'IOE proposé pour 2019 est directement alloué à l'examen des questions de parité hommes-femmes.

Tableau 6
Budget 2019 d'IOE reflétant la prise en compte des questions de parité hommes-femmes

| Catégorie d'activités | Budget | Composante | USD |
|--|-------------------|--------------------------|----------------|
| | proposé pour 2019 | parité hommes-femmes (%) | |
| Dépenses hors personnel | | | |
| RARI | 80 000 | 10 | 8 000 |
| ENI | 430 000 | 10 | 43 000 |
| ESPP | 1 000 000 | 10 | 100 000 |
| ESR | 55 000 | 5 | 2 750 |
| EvPP | 320 000 | 7 | 22 050 |
| VRAP | 30 000 | 5 | 1 500 |
| IE | 200 000 | 15 | 30 000 |
| Partage des savoirs, activités de communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariats | 260 000 | 4 | 10 400 |
| DCE, formation et autres coûts | 135 390 | 5 | 6 770 |
| Total des dépenses hors personnel | 2 510 390 | 8,9 | 224 470 |
| Dépenses de personnel | | | |
| Coordonnateur pour les questions de parité hommes-femmes | 165 683 | 20 | 33 056 |
| Coordonnateur suppléant pour les questions de parité hommes-femmes | 105 552 | 10 | 10 555 |
| Ensemble des fonctionnaires chargés de l'évaluation | 3 215 931 | 5 | 160 796 |
| Total des dépenses de personnel | 3 381 614 | 6 | 204 407 |
| Total | 5 892 004 | 7,2 | 428 877 |

XI. Projet de budget d'IOE

35. Le budget proposé pour 2019 s'élève à 6,09 millions d'USD; ce montant comprend la fraction du coût total de l'examen par les pairs d'IOE prévue pour l'exercice 2019, soit 200 000 USD. Si l'on ne tient pas compte de cette dotation exceptionnelle, le montant total du budget s'établit à 5,89 millions d'USD, soit une augmentation de 1,37% par rapport au budget approuvé pour 2018 (5,91 millions d'USD).
36. Le projet de budget d'IOE pour 2019 représente 0,3% du montant du programme de prêts et dons du FIDA prévu pour le prochain exercice⁶, soit une proportion inférieure au plafond de 0,9% fixé par le Conseil d'administration pour le budget d'IOE⁷. On trouvera au tableau 1 de l'annexe V un aperçu de la proposition de budget d'IOE, et les tendances depuis 2012.

⁶On s'attend à ce que le FIDA propose d'engager 1,6 milliard d'USD de nouveaux prêts et dons en 2019.

⁷Cette décision a été prise par le Conseil d'administration en décembre 2008.

Cadre de mesure des résultats d'IOE pour 2016-2018 (couvrant aussi 2019)

| Objectifs stratégiques | Résultats de gestion de la division (DMR) | Indicateurs clés de performance | Valeur de référence 2011 | Cible (par an) | Moyens de vérification |
|--|---|--|---|--|--|
| Objectif stratégique 1: générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation de rendre compte | DMR 1: amélioration des politiques et processus institutionnels grâce aux évaluations indépendantes | 1. Taux d'adoption des recommandations formulées dans les ENI, les ESPP, les ESR et les EvPP | s.o. | 90% | PRISMA et programme de travail et budget d'IOE |
| | DMR 2: amélioration des stratégies de pays et COSOP grâce aux évaluations au niveau des pays | | | | |
| | DMR 3: traitement des problèmes systémiques et des lacunes dans les savoirs au FIDA | | | | |
| | DMR 4: amélioration des opérations du FIDA grâce aux évaluations de projet indépendantes | | | | |
| Objectif stratégique 2: encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et renforcer la culture 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) | IE |
| | | 4. Nombre de produits de diffusion pour l'ensemble des évaluations diffusées à l'aide des outils sociaux et d'Internet | s.o. | 70 | |
| | | 5. Nombre d'activités d'apprentissage organisées dans les pays conjointement par IOE et les gouvernements | 4 | 5 | |
| | | 6. Nombre d'événements internes et externes consacrés au partage des savoirs organisés par IOE | 5 | 5 | |
| | | 7. Nombre de pages vues concernant les rapports établis par IOE | s.o. | 55 000 | |
| | | 8. Nombre de personnes recevant les bulletins d'information d'IOE | s.o. | 2 500 | |
| | | 9. Nombre de séminaires et d'ateliers sur le DCE organisés dans les pays partenaires | 1 | 1 | |
| | | DMR 7: DCE dans les pays partenaires | 10. Nombre d'activités portant sur l'autoévaluation et le développement de la capacité d'évaluation auxquelles le personnel d'IOE a participé | s.o. | 3 |
| | Objectifs stratégiques 1 et 2 | 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% | |

Réalizations d'IOE en 2018

Tableau 1
Compte rendu du déroulement des activités prévues d'IOE (janvier - mi-juin 2018)

| <i>Catégorie d'activités</i> | <i>Activités d'évaluation</i> | <i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i> | <i>État d'avancement</i> | |
|------------------------------|--|---|--|--|
| 1. ENI | Architecture financière du FIDA | Achevée en mai 2018 | Achevée. Le rapport final a été achevé en avril 2018, présenté au Comité de l'évaluation en juin 2018 et soumis au Conseil d'administration en septembre 2018. | |
| | Contribution du FIDA aux développements de filières favorables aux pauvres | Achèvement prévu mi-2019 | En cours. Document d'orientation achevé et examiné à la session de mars 2018 du Comité de l'évaluation. Des visites dans les pays seront organisées entre mai et septembre 2018. | |
| | Angola | Achèvement prévu en mai 2018 | Achevée. Rapport achevé en avril 2018. Atelier national organisé à Luanda le 22 mai 2018. Projet d'accord conclusif signé. | |
| | Burkina Faso | Achèvement prévu en décembre 2018 | En cours. Document d'orientation achevé. Mission principale conduite en mai 2018. Table ronde nationale prévue pour octobre 2018. | |
| | Cambodge | Achevée en février 2018 | Achevée. Atelier national organisé en janvier 2018. Rapport final présenté au Comité de l'évaluation en mars 2018 avec l'accord conclusif signé. | |
| | Cameroun | Achevée en février 2018 | Achevée. Atelier national organisé en février 2018. Rapport final achevé en février 2018, présenté au Comité de l'évaluation en juin 2018 avec l'accord conclusif signé. | |
| | Géorgie | Achevée début 2018 | Achevée. Rapport final présenté au Comité de l'évaluation en mars 2018. | |
| | Kenya | Achèvement prévu en décembre 2018 | En cours. Mission principale conduite en juin 2018. Atelier national prévu pour mi-novembre 2018. | |
| | Mexique | Achèvement prévu en avril 2019 | En cours. Document d'orientation achevé. Principales activités prévues sur la période août-novembre 2018. Atelier national prévu début 2019. | |
| | Pérou | Achevée en février 2018 | Achevée. Table ronde nationale organisée en février 2018. Rapport final présenté au Comité de l'évaluation en juin 2018. | |
| 2. ESPP | Sri Lanka | Achèvement prévu en avril 2019 | En cours. Mission principale conduite en juin 2018. Atelier national prévu pour mars 2019. | |
| | Tunisie | Achèvement prévu en décembre 2018 | En cours. Mission principale conduite en avril 2018. Table ronde nationale prévue pour octobre 2018. | |
| | 3. VRAP | Validation de tous les RAP disponibles durant l'année | Achèvement prévu en décembre 2018 | Se déroule comme prévu. |
| | 4. EvPP | Huit EvPP | Achèvement prévu en décembre 2019 | Toutes les EvPP sont achevées ou se déroulent conformément au calendrier établi. |
| 5. IE | Kenya – Projet de commercialisation en faveur des petits horticulteurs | Achèvement prévu en juillet 2018 | En cours. Projet de rapport en cours de rédaction, achèvement prévu en juillet 2018. | |

| <i>Catégorie d'activités</i> | <i>Activités d'évaluation</i> | <i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i> | <i>État d'avancement</i> |
|---|--|--|--|
| | Une nouvelle IE: Niger – Projet d'appui à la sécurité alimentaire et au développement de la région de Maradi (PASADEM) | Achèvement prévu en juin 2019 | Lancée en juillet 2018 comme prévu. |
| 6. Collaboration avec les organes directeurs | 16 ^e RARI | Achèvement prévu en juillet 2018 | En cours. Projet de rapport à transmettre à la direction pour commentaires en juin 2018. Le rapport final sera examiné par le Comité de l'évaluation et par le Conseil d'administration en septembre 2018, y compris le thème d'apprentissage sur les stratégies de ciblage visant à atteindre les ruraux pauvres. Activité d'apprentissage prévue pour le 26 octobre 2018. |
| | Examen de l'exécution du programme de travail axé sur les résultats d'IOE pour 2018 et du plan indicatif pour 2019-2020, et préparation du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2019 et du plan indicatif pour 2020-2021 | Achèvement prévu en décembre 2018 | Se déroule comme prévu. Le Comité de l'évaluation, le Comité d'audit et le Conseil d'administration examineront en septembre l'aperçu du programme de travail et budget d'IOE pour 2019. |
| | Observations d'IOE sur le PRISMA | Achèvement prévu pour septembre 2018 | Le PRISMA et les observations d'IOE seront examinés par le Comité de l'évaluation puis par le Conseil d'administration en septembre 2018. |
| | Observations d'IOE sur le RIDE | Achèvement prévu pour septembre 2018 | Le RIDE et les observations d'IOE seront présentés, avec le RARI, par le Comité de l'évaluation puis par le Conseil d'administration en septembre 2018. |
| | 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 en décembre 2018 | En cours. Les observations d'IOE sur le COSOP pour le Mozambique ont été présentées au Conseil d'administration en avril 2018. D'autres commentaires seront soumis au Conseil à ses sessions de septembre et décembre. |
| | 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, à la visite du Conseil d'administration en Éthiopie en 2018 et aux Journées de réflexion du Conseil d'administration | Achèvement prévu en décembre 2018 | À ce jour, IOE a participé aux réunions suivantes: i) session de février du Conseil des gouverneurs; ii) session de mars du Comité de l'évaluation; iii) session d'avril du Conseil d'administration; iv) session d'avril du Conseil d'administration; v) Journées de réflexion du Conseil d'administration en avril; et vi) visite annuelle du Conseil d'administration dans un pays, cette année l'Éthiopie, du 12 au 18 mai 2018. |
| | Observations d'IOE sur les COSOP lorsque les EPP/ESPP correspondantes sont disponibles | Achèvement prévu en décembre 2018 | Déroulement conforme au calendrier. Les observations d'IOE sur le COSOP pour le Mozambique, ainsi que l'ESPP pour ce pays, ont été examinées à la session d'avril du Conseil d'administration. D'autres commentaires seront soumis au Conseil à ses sessions de septembre et décembre. |
| 7. Activités de communication et de gestion des savoirs | Rapport de synthèse d'évaluations (ESR) relatives à la pêche, à l'aquaculture et au développement des zones côtières | Achèvement prévu en juillet 2018 | En cours. Version finale du rapport en cours de préparation, achèvement prévu en juillet 2018. |

| <i>Catégorie d'activités</i> | <i>Activités d'évaluation</i> | <i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i> | <i>État d'avancement</i> |
|------------------------------|--|--|--|
| | ESR sur des services financiers inclusifs en faveur des ruraux pauvres | Achèvement prévu en décembre 2018 | En cours. Version finale du rapport en cours de préparation, achèvement prévu en novembre 2018. |
| | ESR sur les innovations techniques | Achèvement prévu en décembre 2018 | En cours. Document d'orientation achevé. Rapport en cours de rédaction. |
| | Rapports d'évaluation, <i>Profiles, Insights</i> , site web d'IOE, etc. | Janvier à décembre 2018 | Déroulement conforme aux prévisions. IOE a publié et diffusé au sein du FIDA et à l'extérieur: 4 rapports d'évaluation, 6 <i>Profiles</i> , 5 <i>Insights</i> , 3 notes, 8 communiqués de presse, 3 témoignages sur le web, 2 brochures, 9 documents infographiques, 1 bulletin d'information et 13 vidéos. |
| | Organisation d'ateliers d'apprentissage dans les pays à l'occasion des ESPP, ainsi que d'activités d'apprentissage au FIDA, et participation à des activités d'apprentissage | Janvier à décembre 2018 | Tables rondes nationales à l'issue d'ESPP organisées: i) au Cambodge en janvier; ii) au Cameroun en février; iii) au Pérou en février; et iv) en Angola en mai. Pour chaque atelier, les organisateurs veillent tout particulièrement à inviter des représentants des bénéficiaires, des organisations de la société civile et d'ONG. Au siège du FIDA, IOE a organisé la conférence internationale "Inégalités rurales: évaluation des approches visant à lutter contre les disparités", les 2 et 3 mai 2018 (voir www.ifad.org/web/events/rural-inequalities). IOE a également participé à diverses manifestations internes. |
| | Participation et partage de savoirs dans un certain nombre de plateformes externes comme des activités d'apprentissage et des réunions de groupes d'évaluation | Janvier à décembre 2018 | Déroulement conforme aux prévisions. IOE a participé aux manifestations suivantes: i) une conférence organisée par l'Union européenne et l'Agence française de développement, "Comprendre les inégalités globales et locales", à Paris le 15 janvier 2018; ii) un atelier de la Société Luxembourgeoise de l'Évaluation et de la Prospective, le 21 février, au cours duquel IOE a présenté un exposé sur les approches innovantes de l'évaluation du développement grâce à l'utilisation des TIC (voir www.ifad.org/web/ioe/event/asset/40212512); iii) une présentation de la fonction d'évaluation du FIDA à l'intention de la division Évaluation des opérations de la Banque européenne d'investissement; iv) la célébration de la Journée internationale de la femme, à New York le 8 mars, sous l'égide du partenariat ONU Femmes et Innovation Norway, au cours de laquelle IOE a présenté les conclusions de la récente synthèse d'évaluations sur l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes (voir www.ifad.org/web/ioe/event/asset/40213048); et v) une réunion de l'ECG à l'intention des responsables des comités d'évaluation des IFI, à Washington D.C. le 18 avril 2018. |
| | Participation à toutes les réunions de l'OSC consacrées aux politiques et stratégies institutionnelles, aux COSOP et à certains projets évalués par IOE. Participation aux réunions d'OMC et de l'équipe de direction du FIDA, à des sessions d'apprentissage concernant l'assurance qualité, ainsi qu'à certaines réunions des équipes de gestion de programmes de pays | Janvier à décembre 2018 | Déroulement conforme aux prévisions. Ces rencontres offrent à IOE la possibilité de partager les enseignements tirés des évaluations avec la direction et le personnel du FIDA, en vue de renforcer la conception des nouvelles politiques, stratégies et opérations. Le Directeur, le Directeur adjoint et plusieurs membres d'IOE ont participé à plusieurs réunions d'OSC concernant le suivi et l'évaluation. Le 1 ^{er} juin 2017, IOE a commencé à fournir, préalablement aux réunions d'OSC, un document d'une page résumant ses commentaires. 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 d'OMC et à des réunions de l'équipe de direction du FIDA. |

| <i>Catégorie d'activités</i> | <i>Activités d'évaluation</i> | <i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i> | <i>État d'avancement</i> |
|------------------------------|--|--|---|
| | ECG et GNUE | Janvier à décembre 2018 | <p>Déroulement conforme aux prévisions.</p> <p>IOE a participé à la réunion de printemps de l'ECG des banques multilatérales de développement, du 30 mai au 1er juin 2018, qui était organisée par la Banque asiatique de développement, à Manille. IOE participera, au second semestre, à la réunion d'automne de l'ECG.</p> <p>IOE a également participé à la Semaine de l'évaluation 2018 du GNUE, du 7 au 11 mai 2018, et a présenté des exposés sur: i) l'assurance qualité au-delà de la liste de contrôle: comment s'assurer que les rapports reposent bien sur des données factuelles? ii) évaluation et recul: évaluer les interventions passées à l'aune des normes d'hier ou des savoirs d'aujourd'hui (nouvelles connaissances sur le changement climatique, la problématique hommes-femmes), etc.)? et iii) tirer le meilleur parti de la théorie du changement aux fins de l'évaluation(voir www.ifad.org/web/ioe/event/asset/40273553).</p> |
| 8. Partenariats | Contribution aux évaluations effectuées par d'autres organisations internationales de développement, sous forme de participation à l'examen externe par les pairs, sur demande | Janvier à décembre 2018 | Déroulement conforme aux prévisions. |
| | Mise en œuvre de la déclaration commune visant à renforcer la collaboration en matière d'évaluation émise par le GCRAI, la FAO, le FIDA et le PAM | Janvier à décembre 2018 | <p>Déroulement conforme aux prévisions. Achèvement de la contribution à l'ESPP du Cameroun; conduite conjointe d'une table ronde nationale de clôture en février. IOE et la FAO étudient une possibilité de collaboration sur l'ESPP du Mexique.</p> <p>Les organismes ayant leur siège à Rome poursuivent leur collaboration au travers d'une communauté de pratique visant à 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.</p> <p>Des contacts réguliers ont lieu entre les chefs des services d'évaluation de ces organismes, ainsi que des contacts informels entre les membres de leur personnel, pour procéder à des échanges de vues, d'expérience et de savoirs sur les questions d'évaluation et rechercher des possibilités de collaboration.</p> |
| | Formation | Janvier à décembre 2018 | Déroulement conforme aux prévisions. |
| 9. Méthodologie | Contribution au débat, au sein du FIDA et à l'extérieur, sur les IE et les ESR, y compris sur les Objectifs de développement durable | Janvier à décembre 2018 | <p>IOE a participé à une conférence organisée par l'Union européenne et l'Agence française de développement, intitulée "Comprendre les inégalités globales et locales".</p> <p>IOE a également participé à un atelier, organisé par la Société Luxembourgeoise de l'Évaluation et de la Prospective, sur la transformation de l'évaluation dans le monde sous l'effet de l'utilisation des TIC.</p> <p>Enfin, IOE a organisé, au siège du FIDA, la conférence internationale "Inégalités rurales: évaluation des approches visant à lutter contre les disparités", les 2 et 3 mai 2018.</p> |
| | 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 couvrira les systèmes et processus relatifs aux auto-évaluations et aux évaluations indépendantes, et sera élaborée après achèvement de l'examen externe par les pairs |

| <i>Catégorie d'activités</i> | <i>Activités d'évaluation</i> | <i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i> | <i>État d'avancement</i> de la fonction d'évaluation au FIDA. |
|---|---|--|--|
| 10. Développement de la capacité d'évaluation (DCE) | Participation aux activités de DCE dans le cadre des processus d'évaluation ordinaires | Janvier-décembre 2018 | - |
| | Organisation, dans les pays partenaires, d'ateliers sur les méthodologies et les processus d'évaluation (sur demande) | Janvier à décembre 2018 | En cours. La participation à l'initiative CLEAR est en cours. |
| | Mise en œuvre de la déclaration d'intention avec le Gouvernement chinois sur le DCE dans ce pays | Janvier à décembre 2018 | Déroulement conforme aux prévisions. |

Tableau 2
Compte rendu des résultats au regard des indicateurs clés de performance d'IOE
(de janvier à mi-juin 2018)

| Objectifs stratégiques | Résultats de gestion de la division (DMR) | Indicateurs clés de performance | Réalisations à la mi-juin 2018 | Cible (2018) | Moyens de vérification | |
|--|---|---|---|---------------------|--|----------------|
| Objectif stratégique 1: générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation de rendre compte | DMR 1: amélioration des politiques et processus institutionnels grâce aux évaluations indépendantes | 1. Taux d'adoption des recommandations formulées dans les ENI, les ESPP, les rapports de synthèse d'évaluations et les EvPP | s.o. | 90% | PRISMA et programme de travail et budget d'IOE | |
| | DMR 2: amélioration des stratégies de pays et COSOP grâce aux évaluations au niveau des pays | | | | | |
| | DMR 3: traitement des problèmes systémiques et des lacunes dans les savoirs au FIDA | | | | | |
| | DMR 4: amélioration des opérations du FIDA grâce aux évaluations de projet indépendantes | | | | | |
| Objectif stratégique 2: encourager l'apprentissage fondé sur l'évaluation et renforcer la culture 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 | |
| | 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 | 2 | 4 | IE et ESPP | |
| | | 4. Nombre de produits de diffusion pour l'ensemble des évaluations diffusées à l'aide des outils sociaux et d'Internet | 54 | 70 | Archives d'IOE | |
| | | 5. Nombre d'activités d'apprentissage organisées dans les pays conjointement par IOE et les gouvernements | 4 | 5 | | |
| | | 6. Nombre d'événements internes et externes consacrés au partage des savoirs organisés par IOE | 1 | 3 | | |
| | | 7. Nombre de pages vues concernant les rapports établis par IOE | 39 251* | 50 000 | | |
| | | DMR 7: Développement de la capacité d'évaluation dans les pays partenaires | 8. Nombre de personnes recevant les bulletins d'information d'IOE | 2 200 | 2 500 | Archives d'IOE |
| | 9. Nombre de séminaires et d'ateliers sur le DCE organisés dans les pays partenaires | | 0 | 1 | | |
| | Objectifs stratégiques 1 et 2 | DMR 8: efficacité de la fonction d'évaluation indépendante et liaison avec les organes directeurs | 10. Nombre d'événements auxquels a pris part le personnel d'IOE dans les domaines de l'autoévaluation et du DCE | 2 | 3 | Archives d'IOE |
| | | | 11. Plafond budgétaire | 0,3% du PPD du FIDA | < 0,9% du PPD du FIDA | |
| 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 | | | 82,5% | 98% | | |
| | | 14. Taux d'exécution des principales activités d'évaluation | 60% | 98% | | |

Note: établie à partir du Cadre de mesure des résultats d'IOE 2016-2018, la matrice donne un aperçu des réalisations d'IOE jusqu'à mi-juin 2018 au regard des indicateurs clés de performance arrêtés d'un commun accord avec le Conseil d'administration.

* Y compris la période allant de février à mi-juin 2018, c'est-à-dire à partir du lancement du nouveau site web du FIDA (1^{er} février).

Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2019 et plan indicatif pour 2020-2021

Tableau 1
Programme de travail d'IOE proposé pour 2019, par catégorie d'activités

| Catégorie d'activités | Activités proposées pour 2019 | Date de démarrage | Date d'exécution prévue | Période de livraison prévue* | | | | |
|--|---|-------------------|-------------------------|------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|------|
| | | | | Janv.-mars 2019 | Avril-juin 2019 | Juill.-sept. 2019 | Oct.-déc. 2019 | 2020 |
| 1. ENI | Soutien du FIDA à l'innovation et à la croissance de la productivité en faveur d'une agriculture familiale inclusive et durable | Mars 2019 | Avr. 2020 | | | | | X |
| 2. ESPP | El Salvador | Avr. 2019 | Avr. 2020 | | | | | X |
| | Madagascar | Avr. 2019 | Avr. 2020 | | | | | X |
| | Népal | Jan. 2019 | Déc. 2019 | | | | X | |
| | Sierra Leone | Jan. 2019 | Déc. 2019 | | | | X | |
| | Soudan | Jan. 2019 | Déc. 2019 | | | | X | |
| 3. VRAP | Validation de tous les RAP disponibles durant l'année | Jan. 2019 | Déc. 2019 | X | X | X | X | |
| 4. ESR | Approches et contributions du FIDA en matière de développement rural à assise communautaire | Jan. 2019 | Déc. 2019 | | | | X | |
| 5. EvPP | Huit EvPP | Jan. 2019 | Déc. 2019 | | | X | X | |
| 6. IE | Une nouvelle évaluation (projet à déterminer) | Juil. 2019 | Juin 2020 | | | | | X |
| | Achèvement de l'IE du Niger | | | | | | | |
| 7. Collaboration avec les organes directeurs | Examen de l'exécution du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2019 et du plan indicatif pour 2020-2021 d'IOE, et élaboration du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2020 et du plan indicatif pour 2021-2022 | Jan. 2019 | Déc. 2019 | | | X | X | |
| | 17 ^e RARI | Jan. 2019 | Sept. 2019 | | | X | | |
| | Observations d'IOE sur le PRISMA | Jan. 2019 | Sept. 2019 | | | X | | |
| | Observations d'IOE sur le RIDE | Jan. 2019 | Sept. 2019 | | | X | | |
| | Observations d'IOE concernant les politiques et stratégies arrêtées par la direction du FIDA | Jan. 2019 | Déc. 2019 | X | X | X | X | |
| | Participation aux sessions du 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 2019 du Conseil d'administration | Jan. 2019 | Déc. 2019 | X | X | X | X | |
| | Observations d'IOE sur les COSOP lorsque les ESPP correspondantes sont disponibles | Jan. 2019 | Déc. 2019 | | X | X | X | |

| Catégorie d'activités | Activités proposées pour 2019 | Date de démarrage | Date d'exécution prévue | Période de livraison prévue* | | | | 2020 |
|---|---|-------------------|-------------------------|------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|------|
| | | | | Janv.-mars 2019 | Avril-juin 2019 | Juill.-sept. 2019 | Oct.-déc. 2019 | |
| 8. Activités de communication et de gestion des savoirs | Rapports d'évaluation, <i>Profiles, Insights</i> , site web, etc. | Jan. 2019 | Déc. 2019 | 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 | Jan. 2019 | Déc. 2019 | X | X | X | X | |
| | Participation et partage de savoirs dans un certain nombre de plateformes externes comme des activités d'apprentissage et des réunions de groupes d'évaluation | Jan. 2019 | Déc. 2019 | 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 récemment par IOE. Participation aux réunions d'OMC et de l'équipe de direction du FIDA | Jan. 2019 | Déc. 2019 | X | X | X | X | |
| 9. Partenariats | ECG, GNUE | Jan. 2019 | Déc. 2019 | X | X | X | X | |
| | 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 | Jan. 2019 | Déc. 2019 | 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 GCRAI et le PAM | Jan. 2019 | Déc. 2019 | X | X | X | X | |
| 10. Méthodologie | Contribution au débat interne et externe sur l'évaluation de l'impact | Jan. 2019 | Déc. 2019 | X | X | X | X | |
| 11. DCE | Activités de DCE dans le cadre du processus d'évaluation ordinaire | Jan. 2019 | Déc. 2019 | X | X | X | X | |
| | Organisation dans les pays partenaires d'ateliers sur la méthodologie et les processus d'évaluation (en fonction des demandes) | Jan. 2019 | Déc. 2019 | X | X | X | X | |
| Activité ponctuelle | Examen externe par les pairs d'IOE | Juin 2018 | Sep. 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 2020-2021, par catégorie d'activités¹⁴

| Catégorie d'activités | Plan indicatif pour 2020-2021 | Année |
|--|---|-----------|
| 1. ENI | Contribution du FIDA à l'adaptation des petits paysans au changement climatique | 2020 |
| | Évaluation menée conjointement avec les bureaux de l'évaluation du PAM et de la FAO sur la collaboration au niveau des pays entre organismes ayant leur siège à Rome; expérience du FIDA en matière de décentralisation – suivi; ou efforts déployés par le FIDA pour assurer la qualité des projets au démarrage | 2021 |
| 2. ESPP | Burundi | 2020 |
| | Équateur | 2020 |
| | Niger | 2020 |
| | Pakistan | 2020 |
| | Ouzbékistan | 2020 |
| | Côte d'Ivoire | 2021 |
| | Malawi | 2021 |
| | Viet Nam | 2021 |
| | Région Amérique latine et Caraïbes (à déterminer) | 2021 |
| | Proche-Orient et Afrique du Nord (à déterminer) | 2021 |
| 3. VRAP | Validation de tous les rapports d'achèvement de projet (RAP) disponibles dans l'année | 2020-2021 |
| 4. EVPP | 16 à 20 EvPP | 2020-2021 |
| 5. IE | Une nouvelle évaluation de l'impact par an (projet à déterminer) | 2020-2021 |
| | 18 ^e et 19 ^e RARI | 2020-2021 |
| 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 d'IOE, et élaboration du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2021 et du plan indicatif pour 2022-2023 | 2020-2021 |
| | Observations d'IOE sur le PRISMA | 2020-2021 |
| | Observations d'IOE sur le RIDE | 2020-2021 |
| | 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 | 2020-2021 |
| | Participation à toutes les sessions du Comité de l'évaluation, du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs et à la visite annuelle du Conseil d'administration. | 2020-2021 |
| | Observations d'IOE sur les COSOP lorsque les EPP/ESPP correspondantes sont disponibles | 2020-2021 |
| 7. Activités de communication et de | Rapports d'évaluation, <i>Profiles</i> , <i>Insights</i> , site web, etc. | 2020-2021 |

| <i>Catégorie d'activités</i> | <i>Plan indicatif pour 2020-2021</i> | <i>Année</i> |
|------------------------------|--|--------------|
| gestion des savoirs | Synthèse d'évaluations portant sur les approches du développement des entreprises rurales | 2020 |
| | Synthèse d'évaluations portant sur la contribution à l'amélioration du revenu et du patrimoine des ménages; ou sur la sécurité alimentaire | 2021 |
| | Participation à toutes les réunions d'OSC consacrées aux politiques et stratégies institutionnelles, aux COSOP et à certains projets évalués par IOE. Participation aux réunions d'OMC et de l'équipe de direction du FIDA, ainsi qu'à certaines réunions des équipes de gestion des programmes de pays. | 2020-2021 |
| 8. Partenariats | ECG, GNUE | 2020-2021 |
| | Application de la déclaration commune visant à renforcer la collaboration en matière d'évaluation émise par la FAO, le FIDA, le GCRAI et le PAM | 2020-2021 |
| | Contribution aux grandes évaluations effectuées par d'autres organisations multilatérales ou bilatérales sous forme de participation à l'examen externe par les pairs, sur demande | 2020-2021 |
| 9. Méthodologie | Contribution au débat interne et externe sur les évaluations de l'impact | 2020-2021 |
| 10. DCE | Mise en œuvre d'activités liées au DCE dans les pays partenaires | 2020-2021 |

* Les thèmes et le nombre d'ENI, d'ESPP et de rapports de synthèse d'évaluations sont donnés à titre indicatif; les priorités et le nombre effectifs d'évaluations à entreprendre en 2020 et en 2021 seront confirmés ou arrêtés en 2019.

Effectifs d'IOE pour 2019

Tableau 1
Effectifs d'IOE pour 2019

| Effectifs 2012 | Effectifs 2013 | Effectifs 2014 | Effectifs 2015 | Effectifs 2016 | Effectifs 2017 | 2018 | 2019 (proposition) | | |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------|--------------------|-------------------|-------|
| | | | | | | | Cadre organique | Services généraux | Total |
| 19,5 | 18,5 | 18,5 | 19 | 19 | 20 | 20 | 14 | 6 | 20 |

Tableau 2
Par catégorie de personnel

| Catégorie | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 (proposition) |
|---|-----------|-----------|-----------|--------------------|
| Cadre organique | | | | |
| Directeur | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Directeur adjoint | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Fonctionnaires principaux chargés de l'évaluation | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Fonctionnaires chargés de l'évaluation | 6 | 7 | 7 | 7 |
| Analyste de recherche en évaluation | 1 | 1 | 2 | 2 |
| Responsable de la communication et des données d'évaluation | 1 | 1 | - | - |
| Sous-total personnel du cadre organique | 13 | 14 | 14 | 14 |
| Services généraux | | | | |
| Assistant administratif | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Assistant du Directeur | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Assistant du Directeur adjoint | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Assistants d'évaluation | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Sous-total personnel des services généraux | 6 | 6 | 6 | 6 |
| Total général | 19 | 20 | 20 | 20 |

Tableau 3
Effectif des services généraux d'IOE

| 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 (proposition) |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------------------|
| 8,5 | 8 | 8 | 8 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |

Projet de budget d'IOE pour 2019

Tableau 1
Projet de budget d'IOE pour 2019
 (en USD)

| | <i>Budget 2013</i> | <i>Budget 2014</i> | <i>Budget 2015</i> | <i>Budget 2016</i> | <i>Budget 2017</i> | <i>Budget 2018 (1)</i> | <i>Budget proposé pour 2019</i> | | |
|-------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------------|--|--|---------------------------------------|
| | | | | | | | (2) <i>Augmentation/ (diminution) en termes réels</i> | (3) <i>Hausse/(baisse) des prix</i> | (4) <i>Budget total pour 2019*</i> |
| Dépenses hors personnel | 2 346 711 | 2 395 992 | 2 455 892 | 2 541 520 | 2 490 861 | 2 505 390 | (55 000) | 60 000 | 2 510 390 |
| Dépenses de personnel | 3 667 268 | 3 586 690 | 3 614 041 | 3 127 899 | 3 235 056 | 3 307 259 | - | 74 355 | 3 381 614 |
| Total | 6 013 979 | 5 982 682 | 6 069 933 | 5 669 419 | 5 725 917 | 5 812 649 | (55 000) | 134 355 | 5 892 004 |

* $(4)=(1)+(2)+(3)$

| | |
|---|------------------|
| Examen par les pairs d'IOE (fraction 2019 du coût total) | 200 000 |
| Budget total pour 2019 | 6 092 004 |

Tableau 2
Budget hors personnel d'IOE proposé pour 2019 – 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^a</i> | <i>Coûts unitaires standards^b</i> | <i>Dépenses hors personnel proposées pour 2019</i> |
|---|---------------------------------|--|--|--|
| RARI | 1 | 1 | 80 000-150 000 | 80 000 |
| ENI <ul style="list-style-type: none"> • Contribution du FIDA au développement de filières liées au secteur agricole au profit des pauvres • Architecture financière du FIDA | 2 | <ul style="list-style-type: none"> • 1 • 0,8 • 0,2 | Coût en fonction de l'ampleur et de la nature des questions à évaluer: 250 000-450 000 | 430 000 |
| ESPP | 7 | 5,2 | Coût en fonction de la taille du portefeuille, de la taille du pays, des frais de voyage et des données disponibles: 180 000-200 000 | 1 000 000 |
| Synthèses d'évaluations <ul style="list-style-type: none"> • Approches et contributions du FIDA en matière de développement rural à assise communautaire | 1 | 1 | 40 000-65 000 | 55 000 |
| EvPP | 8 | 8 | 30 000-40 000 | 320 000 |
| VRAP | Une trentaine | Une trentaine | - | 30 000 |
| IE | 2 | 1 | - | 200 000 |
| Partage des savoirs, activités de communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariats | - | - | - | 260 000 |
| DCE, formation et autres coûts | - | - | - | 135 390 |
| Total | | | | 2 510 390 |

^a Certaines évaluations se déroulent sur deux années. Ce chiffre correspond à la proportion de travail à effectuer en 2019 pour chaque type d'activités d'évaluation.

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

Grille d'aide à la sélection d'IOE

Tableau 1

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

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

