

Cote du document: EB 2018/125/R.4
Point de l'ordre du jour: 3 c)
Date: 23 novembre 2018
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Programme de travail et budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2019; 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; et rapports de situation sur l'Initiative PPTe et le SAFR

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Saheed Adegbite

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

Leon Williams

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

Oscar A. Garcia

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

Transmission des documents:

Deirdre McGrenra

Chef de l'Unité
des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent vingt-cinquième session
Rome, 12-14 décembre 2018

Pour: **Approbation**

Table des matières

Sigles et acronymes	iii
Résumé	iv
Recommandation pour approbation	1
Première partie – Programme de travail et budgets ordinaire, d’investissement et de la dépense extraordinaire du FIDA axés sur les résultats pour 2019	1
I. Contexte	1
II. Point sur la situation actuelle	4
A. Informations actualisées sur le programme de prêts et dons de 2018	4
B. Informations actualisées sur OpEx	4
C. Exécution du budget ordinaire net en 2017 et en 2018	5
D. Report de crédits de 2017	7
III. Prise en considération de la problématique hommes-femmes dans les prêts, les dons et le budget ordinaire du FIDA	7
IV. Programme de travail pour 2019	9
V. Budget ordinaire net proposé pour 2019	11
A. Introduction	11
B. Processus budgétaire	12
C. Hypothèses	13
D. Niveau d’effectifs proposé pour 2019	14
E. Facteurs de coût pour l’exercice 2019	16
F. Budget ordinaire net proposé pour 2019	18
G. Budget brut proposé pour 2019	23
H. Ratio d’efficacité	24
VI. Budget d’investissement pour 2019	26
VII. Budgets d’ajustement et d’investissement non récurrents pour OpEx	27
Deuxième partie – 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	29
Troisième partie – Rapport de situation sur l’Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés pour 2018	41
Quatrième partie – Rapport de situation sur la mise en œuvre du Système d’allocation fondé sur la performance et conditions de prêt pour 2019	44
Cinquième partie – Recommandations	48
Projet de résolution .../XLII	49

Annexes

I.	Liste indicative des pays ayant un projet en préparation pour 2019	50
II.	Répartition du budget ordinaire par catégorie de dépenses et par département – budget 2018 approuvé et restructuré, comparé au projet de budget pour 2019	51
III.	Ventilation indicative du budget ordinaire pour 2019 par pilier de résultats et par groupe de produits institutionnels	53
IV.	Effectifs indicatifs en 2019 – budget ordinaire seulement	55
V.	Répartition indicative des effectifs en 2019, par département et par classe	55
VI.	Dépenses de personnel	56
VII.	Budget d'investissement (hors ENI-E), 2008-2018	57
VIII.	Allocation des fonds reportés	58
IX.	Estimation des charges directes sur le revenu des placements	59
X.	Prévisions d'utilisation du budget d'ajustement et budget d'investissement non récurrents concernant les activités relatives à l'Excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx)	60
XI.	Point sur les mesures prises à la suite de l'ENI-E	61
XII.	Cadre de mesure des résultats d'IOE pour 2016-2018 (couvrant aussi 2019)	67
XIII.	Compte rendu des réalisations d'IOE (jusqu'à mi-juin 2018)	68
XIV.	Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2019 et plan indicatif pour 2020-2021	74
XV.	Effectifs d'IOE pour 2019	78
XVI.	Projet de budget d'IOE pour 2019	79
XVII.	Grille d'aide à la sélection d'IOE	81

Sigles et acronymes

COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
COSOP-AR	Programme d'options stratégiques pour le pays axé sur les résultats
CSD	Département des services institutionnels
CSSG	Groupe d'appui aux services institutionnels
ECG	Groupe de coopération pour l'évaluation (des banques multilatérales de développement)
ENI	Évaluation au niveau de l'institution
ENI-E	Évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité institutionnelle du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance
ETP	Équivalent temps plein
FOD	Département des opérations financières
GRIPS	Système de projets d'investissement et de dons
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
OpEx	Excellence opérationnelle au service des résultats
OPV	Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence
PMD	Département gestion des programmes
PPD	Programme de prêts et dons
PRM	Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
SKD	Département de la stratégie et des savoirs
TIC	Technologies de l'information et des communications
DCE	Développement de la capacité d'évaluation
DMR	Résultats de gestion de la division
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
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
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
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
VRAP	Validation de rapports d'achèvement de projet

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) 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. Dans le sillage de ces actions, 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. Par ailleurs, des réformes seront menées dans des domaines hors opérations, et l'amélioration des processus opérationnels se poursuivra. Le renforcement des contrôles internes et des fonctions de conformité sera une priorité d'investissement majeure afin que ces fonctions soient correctement dotées en personnel au sein d'une institution plus décentralisée.
5. 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 du risque financier et de la récente évaluation au niveau de l'institution de l'architecture financière du FIDA et répondra à leurs recommandations. Afin de renforcer l'architecture financière et de mettre en place les conditions nécessaires pour obtenir une bonne note de crédit, une attention particulière sera accordée à l'amélioration de la gestion du risque financier au sein du FIDA.
6. L'année 2019 devrait 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'entrepreneuriat agricole, prennent de l'ampleur et attirent l'attention d'une série de partenaires. Le FIDA renforce en outre sa participation au système des Nations Unies pour le développement afin de mieux tirer parti de son statut d'agence spécialisée des Nations Unies.
7. L'un des enseignements tirés des changements et des réformes entrepris au cours des 18 derniers mois est la nécessité de transformer le mandat d'OpEx, ad hoc et limité dans le temps, pour en faire une fonction plus permanente au sein de l'institution, chargée de s'assurer que les réformes entreprises sont soutenues et suivies. À cet effet, la direction propose de créer une Unité consacrée au changement, à la production de résultats et à l'innovation (CDI), qui servirait de centre d'excellence et d'expertise en aidant tous les départements à intégrer la culture du changement, et qui faciliterait la production de résultats et l'innovation

par le renouvellement des produits et processus, dans le cadre des efforts déployés par le FIDA pour améliorer son efficacité et son efficacité. L'une des attributions essentielles de cette unité, qui a été intégrée au projet de budget 2019, sera de veiller à ce que le FIDA honore les engagements et atteigne les objectifs relatifs à FIDA11.

8. Le programme de prêts et dons (PPD) pour 2019 est en cours d'élaboration, sur la base des nouveaux critères de sélection des pays et de la formule révisée du système d'allocation fondé sur la performance (SAFP). 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).
9. Les principaux facteurs de coût pour 2019 comprennent: i) recrutement de personnel supplémentaire pour achever le déploiement et le réalignement des bureaux de pays, et pour développer la fonction de gestion des risques et les contrôles internes (ce recrutement sera largement compensé par les suppressions de postes découlant des changements prévus dans l'organisation et des conclusions des examens d'OpEx); ii) amortissement et frais supplémentaires de licences informatiques; iii) augmentation des coûts afférents aux organes directeurs; iv) autres hausses de coûts réels en rapport avec les priorités de FIDA11; v) hausses de coûts, en particulier l'augmentation sensible de la contribution du FIDA au dispositif de partage des coûts du système des Nations Unies pour le développement.
10. Comme indiqué dans l'aperçu général (ci-après aperçu), les réductions de coûts attendues ont été déduites de l'accroissement des coûts (total net). Des économies supplémentaires réalisées grâce à l'évolution des processus organisationnels et opérationnels, à la réduction des frais de voyage et du coût des consultants ainsi qu'à d'autres gains d'efficacité ont été intégrées au projet de budget final.
11. Le budget ordinaire net proposé pour 2019 s'élève à 158,21 millions d'USD, correspondant à une augmentation nominale de 1,7% par rapport au budget 2018 (155,54 millions d'USD) – au lieu des 2,4% figurant dans l'aperçu. Toutes les augmentations en termes réels ont été entièrement compensées par des diminutions en termes réels afin de parvenir à une croissance zéro en termes réels, contre une hausse réelle de 0,7% proposée dans l'aperçu. L'augmentation nominale de 1,7% est la hausse des prix nette résultant de l'accroissement des taux de change, de l'inflation et des prix, compensé par les réductions de coûts. Il s'agit de la même progression des coûts que le taux de 1,7% indiqué dans l'aperçu. Le taux de change utilisé dans le projet final de budget est de 0,841 EUR pour 1 USD (contre un taux de 0,897 EUR pour 1 USD utilisé dans l'aperçu), soit un taux de change supérieur de plus de 6% à celui utilisé pour 2018. La limitation de la hausse globale des coûts au même niveau que dans l'aperçu, en dépit de cette modification du taux de change, a nécessité des analyses approfondies ainsi que des mesures rigoureuses de réduction des coûts.
12. L'accroissement réel de 0% est la résultante nette des éléments suivants: i) hausse nette des dépenses de personnel (380 000 USD); ii) amortissement (157 000 USD); iii) frais de licences (300 000 USD); iv) augmentation réelle des coûts afférents aux organes directeurs, imputable à l'augmentation du volume des documents à préparer et du nombre de réunions, y compris les groupes de travail et les séminaires informels (200 000 USD); et d'autres priorités en rapport avec FIDA11, notamment l'évaluation d'impact et d'autres initiatives nouvelles (560 000 USD), compensées par la baisse réelle des frais de consultants (1,6 million d'USD).

13. La hausse des prix totale, de 2,67 millions d'USD, est imputable à l'augmentation nette des coûts de personnel, due à l'évolution des taux de change et aux ajustements liés à l'avancement d'échelon, ainsi qu'à la hausse des prix relatifs aux consultants et à d'autres dépenses, hausse compensée par des réductions de prix, afférentes notamment aux voyages et au moindre coût de la session du Conseil des gouverneurs en 2019.
14. Le budget 2019 affiche non seulement une croissance réelle nulle mais aussi une augmentation totale nominale qui est nettement inférieure au niveau normal de 2 à 2,5% stipulé dans le document sur le budget 2018. Grâce à des efforts spéciaux visant à réduire les coûts, à d'autres mesures d'économies et à des gains d'efficacité, le coût global a pu être contenu en dépit du raffermissement de l'euro. De fait, l'augmentation totale des coûts, à 2,67 millions d'USD (soit le même niveau en pourcentage que dans l'aperçu), est plus faible que la hausse des prix imputable au taux de change, estimée à 3 millions d'USD, qui était mentionnée dans l'aperçu. Des efforts considérables ont été déployés pour limiter l'augmentation nette des dépenses de personnel au strict minimum et pour réduire le coût des consultants afin de limiter la croissance réelle du budget à zéro. La direction a abordé ces réductions avec prudence, en veillant à préserver les capacités de production et en mettant les ressources nécessaires à disposition dans les domaines prioritaires.
15. Le projet de budget brut pour 2019 s'élève à 162,91 millions d'USD, contre 160,34 millions d'USD pour 2018. L'approbation du Conseil d'administration n'est sollicitée que pour le projet de budget ordinaire net, d'un montant de 158,21 millions d'USD.
16. Un budget d'investissement ordinaire d'un montant de 2,645 millions d'USD est proposé pour 2019, soit un montant légèrement supérieur au budget d'investissement de l'année dernière (1,95 million d'USD) mais globalement conforme à l'estimation donnée dans l'aperçu, d'un maximum de 2 millions d'USD. Ce montant légèrement supérieur est requis pour mettre en œuvre le système de vote électronique demandé par les États membres pour le Conseil des gouverneurs, et pour procéder à diverses améliorations nécessitant un investissement initial dans de nouveaux systèmes de gestion de la trésorerie et des risques, en vue de renforcer l'architecture financière du FIDA. Il faut notamment passer à une nouvelle version de Flexcube, qui constitue une composante critique de l'infrastructure informatique des finances du FIDA.
17. Des informations actualisées et résumées sur OpEx figurent dans le corps du rapport. L'annexe X présente des précisions sur les montants approuvés et l'utilisation prévue de l'ajustement non récurrent et du budget d'investissement au titre d'OpEx à fin 2018. D'après les dernières prévisions, les estimations initiales semblent se confirmer. Ainsi, il est peu probable que le budget initial soit dépassé, et les dépenses seront plus ou moins conformes à la répartition initiale. Par conséquent, aucun ajustement non récurrent ni budget d'investissement supplémentaires ne sont demandés au titre d'OpEx pour 2019, ni, probablement, à l'avenir.
18. Le budget 2018 a été le premier à intégrer, pour les résultats, le nouveau concept de "piliers" introduit par le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025. Pour le budget 2019, l'allocation des ressources des départements par pilier de résultats figure dans le corps du rapport, et une ventilation comparative des budgets 2018 et 2019 par pilier et par groupe de résultats institutionnels est présentée à l'annexe III.
19. Le programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2019 et le plan indicatif pour 2020-2021 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) sont exposés dans la deuxième partie du présent document; les rapports de situation sur l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés et sur le

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

20. Conformément à l'article VII du Règlement financier du FIDA, le tableau 1 présente les projections budgétaires à moyen terme établies sur la base des flux de recettes prévus, de toute provenance, et des décaissements projetés d'après les plans d'activité couvrant la même période. Il convient de préciser que ce tableau, qui n'a qu'une valeur indicative, est présenté à titre d'information seulement. Le format de ce tableau a été aligné sur celui qui figure dans le document "Ressources disponibles pour engagement".

Tableau 1

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

	2017 (montant effectif)*	2018 (prévision)	2019 (prévision)
Liquidités en début de période	1 328	1 348	1 329
Entrées de fonds			
Remboursements de prêts	316	361	412
Contributions encaissées**	411	310	480
Emprunts	174	158	254
Produit des placements	32	9	9
Sorties de fonds			
Décaissements	(805)	(673)	(708)
Remboursements d'emprunts (service de la dette et commissions)	(1)	(1)	(5,1)
Impact de l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés	(17)	(10)	(8)
Dépenses administratives et autres postes budgétaires***	(152)	(170)	(171)
Immobilisations	(4)	(3)	(3)
Régularisations et variations de change	66		
Autres flux de trésorerie			
Liquidités en fin de période	1 348	1 329	1 588

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

** Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne exclu.

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

Recommandation pour approbation

Le Conseil d'administration est invité à :

- approuver la recommandation concernant le programme de travail et les budgets ordinaire, non récurrent et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2019, ainsi que le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2019, telle qu'elle figure à la cinquième partie;
- examiner le projet de résolution figurant à la page 49 et à le présenter, avec ses recommandations, à la quarante-deuxième session du Conseil des gouverneurs, en février 2019, pour examen et adoption.

Programme de travail et budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2019; programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2019 et plan indicatif pour 2020-2021 d'IOE; et rapports de situation sur l'Initiative PPTE et le SAFR

Première partie – Programme de travail et budgets ordinaire, d'investissement et de la dépense extraordinaire 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 les pays 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. L'Excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx) et d'autres initiatives institutionnelles s'emploient à : 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 réorganisé, 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 appui 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. Outre la fourniture de ressources suffisantes pour l'accroissement prévu des résultats et de la qualité des opérations, la direction a l'intention d'investir dans le renforcement des contrôles internes et des fonctions de conformité – en particulier dans le Bureau de l'audit et de la surveillance et le Bureau de la déontologie – afin que ces domaines cruciaux soient correctement dotés en personnel au sein d'une institution plus décentralisée.
6. Par ailleurs, l'examen des domaines hors opérations, en cours, a permis de cerner plusieurs possibilités de réalignement qui dégageront des synergies et réduiront les besoins de ressources, comme la fusion de divisions et la rationalisation des unités au sein des divisions. L'amélioration des processus opérationnels permettra de dégager de nouveaux gains d'efficacité, tout en maintenant un appui efficace aux bureaux décentralisés et aux fonctions réalignées demeurant au siège.
7. 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, et répondra à leurs recommandations. Une attention particulière sera accordée à l'amélioration de la gestion du risque financier au sein du FIDA, de façon non seulement à obtenir une bonne note de crédit, mais aussi à appliquer les recommandations des analyses externes du risque visant à accroître la solidité financière globale du Fonds. Plus tard dans l'année 2019, la direction commencera à préparer la Consultation sur la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (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.
8. 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.
9. Le FIDA renforce ses contributions et sa participation au système des Nations Unies pour le développement 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 accrue dans les pôles régionaux seront un moyen d'y parvenir. De plus, le FIDA renforcera sa capacité à participer aux processus mondiaux d'élaboration des politiques et à concrétiser les objectifs de la réforme des Nations Unies. Le FIDA continuera à intensifier sa collaboration avec les autres organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome, conformément au protocole d'accord signé en 2018.

10. 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'entrepreneuriat agricole (ci-après Fonds ABC) et le Réseau de financement et d'investissement en faveur des PME et de l'agriculture paysanne, 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 et seraient soumis à l'approbation du Conseil des gouverneurs.
11. L'un des enseignements tirés des changements et des réformes entrepris au cours des 18 derniers mois est la nécessité de transformer le mandat d'OpEx, ad hoc et limité dans le temps, pour en faire une fonction plus permanente au sein de l'institution, chargée de s'assurer que les réformes entreprises sont soutenues et suivies. 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 cet effet, la direction propose de créer une unité consacrée au changement, à la production de résultats et à l'innovation (CDI), qui servirait de centre d'excellence et d'expertise en aidant tous les départements à intégrer la culture du changement, et qui faciliterait la production de résultats et l'innovation par le renouvellement des produits et processus, dans le cadre des efforts déployés par le FIDA pour améliorer son efficacité et son efficacité. L'une des attributions essentielles de cette unité, qui a été intégrée au projet de budget 2019, sera de veiller à ce que le FIDA honore les engagements et atteigne les objectifs relatifs à FIDA11.
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; 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 en matière de financement et d'appui; maximiser son utilisation des ressources disponibles et sa capacité de produire des résultats; 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 et la qualité des projets; 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; 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, d'appui 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, ainsi que sa capacité à répondre aux besoins des États membres.

15. Il s'agit là d'un programme ambitieux, que la direction mettra en œuvre de manière économique, en exploitant les sources d'efficacité et en adoptant des mesures de planification et d'établissement des priorités visant à optimiser l'allocation des ressources, qui ramèneront la croissance budgétaire globale sur une trajectoire normale, voire au-dessous.
16. Le financement spécial alloué au Plan d'action consolidé du FIDA pour l'amélioration de son efficacité opérationnelle et institutionnelle sera clôturé fin 2018¹. Ce Plan d'action avait été mis sur pied par la direction pour répondre aux recommandations de l'évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité institutionnelle du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance (ENI-E). Un récapitulatif des actions et des coûts relatifs à l'ENI-E figure à l'annexe XI. Après confirmation, le solde inutilisé sera restitué.

II. Point sur la situation actuelle

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

17. À la date de rédaction du présent document, le montant du PPD prévu pour 2018 est de 1,21 milliard d'USD; celui-ci comprend un programme d'investissement s'élevant à environ 1,15 milliard d'USD à l'appui de 27 nouveaux projets, et des financements supplémentaires pour 17 projets en cours.
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 3,36 milliards d'USD, dépassant ainsi l'objectif fixé durant la Consultation sur FIDA10.

Portefeuille

20. Au 23 octobre 2018, le portefeuille d'opérations en cours comptait 245 projets, pour un financement total du FIDA de 8 milliards d'USD. Le portefeuille de dons en cours, comprenant 201 dons, était évalué à 226 millions d'USD. Les décaissements prévus pour l'année sont estimés à 673 millions d'USD.

B. Informations actualisées sur OpEx

21. **Décentralisation et délégation de pouvoirs.** La nouvelle structure décentralisée a été mise au point et est en cours de réalisation. 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.

¹ Document EB 2013/109/R.12.

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 hors opérations et des modifications des processus opérationnels.** Un examen des domaines hors opérations est en cours. Cet examen a pour but de renforcer l'efficacité et l'efficacité globales du FIDA afin que toutes les fonctions institutionnelles soient en mesure d'apporter leur soutien à la nouvelle structure et au nouveau modèle opérationnel du Fonds. Les conclusions initiales de l'examen seront axées sur des propositions de changements structurels à apporter aux services du Fonds dans un souci d'efficacité, ou sur des propositions de rationalisation et d'efficacité. Par la suite, l'examen sera élargi pour inclure une analyse de certains processus opérationnels de base, comme les voyages, les services de consultants et d'autres processus 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), présentée à la session du Conseil en septembre. Une nouvelle actualisation sera présentée au Conseil d'administration en décembre. Une partie des conclusions connues des examens en cours ont été intégrées au projet de budget, ainsi qu'une estimation d'autres économies et gains d'efficacité attendus. Les données chiffrées effectives seront connues lors de la mise en œuvre, en 2019.

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

Exécution effective du budget 2017

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 (96,6%) 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.

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	148,18
Pourcentage d'utilisation		96,6		97,3		95,3

Prévisions 2018

27. On prévoit, sur la base des projections les plus récentes, que le budget 2018 sera utilisé à hauteur de 148,18 millions d'USD, soit 95,3%, contre le taux d'exécution de 95% prévu dans l'aperçu général du budget (ci-après aperçu). Ce taux légèrement supérieur est calculé d'après l'exécution effective à fin septembre 2018 et tient compte de l'incidence moyenne du taux de change euro/dollar des États-Unis, qui est passé de 0,805/1 à 0,875/1 durant l'année (contre un taux de 0,897/1 utilisé pour établir le budget 2018), et du taux attendu pour les trois derniers mois de l'année.

28. Le tableau 2 indique les dépenses effectives pour 2017 et les prévisions pour 2018 ventilées par département.

Tableau 2
Exécution du budget ordinaire par département – montant effectif pour 2017, budget pour 2018 et prévisions pour 2018
 (en millions d'USD)

<i>Département</i>	<i>Montant effectif 2017</i>	<i>Budget 2018 (initial)</i>	<i>Budget 2018 (restructuré)*</i>	<i>Prévisions 2018</i>	<i>Prévisions 2018 comparées au budget restructuré</i>
Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence (OPV)	2,35	2,39	2,39	2,37	99
Groupe d'appui aux services institutionnels (CSSG)	16,77	7,71	7,79	7,48	96
Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources (PRM)	4,33	-	-	-	-
Département des relations extérieures et de la gouvernance (ERG)	-	14,99	16,88	16,02	95
Département de la stratégie et des savoirs (SKD)	5,74	5,70	15,15	14,19	94
Département de la gestion des programmes (PMD)	71,33	75,67	62,64	59,90	96
Département des opérations financières (FOD)	10,14	11,13	12,76	12,32	97
Département des services institutionnels (CSD)	26,62	28,32	28,32	26,78	95
Centre de coûts de l'organisation	8,05	9,63	9,63	9,12	95
Total	145,33	155,54	155,54	148,18	95,3

* Le budget restructuré reflète la structure organisationnelle révisée qui est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2018.

29. Le taux d'exécution inférieur à celui de 2017 s'explique principalement par un ratio d'occupation des postes en diminution, 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 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 finale du budget en fin d'exercice dépendra de ces efforts ainsi que d'autres facteurs.
30. La direction demande à pouvoir utiliser les économies ainsi réalisées jusqu'à un maximum de 6% (au-delà du report normal de crédits à hauteur de 3%) pour financer les 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. Conformément à la pratique habituelle, des précisions sur l'allocation de tous les crédits reportés seront fournies au Conseil d'administration. Cette demande a été inscrite dans le projet de résolution du Conseil des gouverneurs pour le budget 2019, qui figure dans la cinquième partie du présent document.
31. Le taux d'exécution de certains départements en 2018 est inférieur à celui de 2017, principalement en raison de postes vacants et d'efforts de réduction des coûts d'ensemble et de gains d'efficacité. La prévision d'utilisation se fonde sur la tendance actuelle du taux de change et sur les recrutements prévus d'ici la fin de l'année. Des économies supplémentaires pourraient être réalisées au cas où l'euro continuerait à fléchir au quatrième trimestre, et où des recrutements approuvés et en cours ne se concrétiseraient pas cette année.

D. Report de crédits de 2017

32. 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 4,1 millions d'USD, soit 2,7% du budget de 2017, c'est-à-dire en deçà du seuil de 3%.
33. 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.
34. Les allocations devront être intégralement utilisées d'ici à la fin de l'année. S'il reste un solde à reporter non alloué et non utilisé, il ne sera pas disponible pour affectation en 2019 et il sera versé aux ressources ordinaires du FIDA. Un tableau faisant le point sur l'utilisation des 3% de crédits reportés figure à l'annexe VIII.

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

35. ONU-Femmes a annoncé que le FIDA avait atteint ou dépassé les cibles pour 87% des indicateurs du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, contre une moyenne de 64% dans l'ensemble du système des Nations Unies. L'allocation des ressources en faveur de l'égalité des sexes est un domaine que le FIDA pourrait améliorer pour renforcer encore son excellente performance. Il a pris des mesures dans ce sens, notamment en déployant des analystes et spécialistes de l'égalité hommes-femmes et de l'inclusion sociale dans chacune des cinq régions où il opère afin d'appuyer le programme d'intégration horizontale de la problématique hommes-femmes, de la nutrition et des jeunes dans ses activités, comme approuvé dans le budget 2018. Par ailleurs, le nouveau système budgétaire, qui sera mis en place pour le budget 2020, facilitera une analyse plus fine des allocations, dans le budget administratif du FIDA, en faveur d'activités relatives à la problématique hommes-femmes.
36. Pour le budget de 2019, le FIDA continuera d'appliquer la méthode élaborée pour: i) déterminer la place de la problématique hommes-femmes dans les prêts et dons du FIDA et ii) répartir le budget ordinaire en fonction des activités en rapport avec ce thème. Cette méthode a été élaborée en 2013 en application des engagements pris aux termes de la Politique du FIDA concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, et des dispositions du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Les paragraphes qui suivent rendent compte des résultats de ce processus pour cette année.

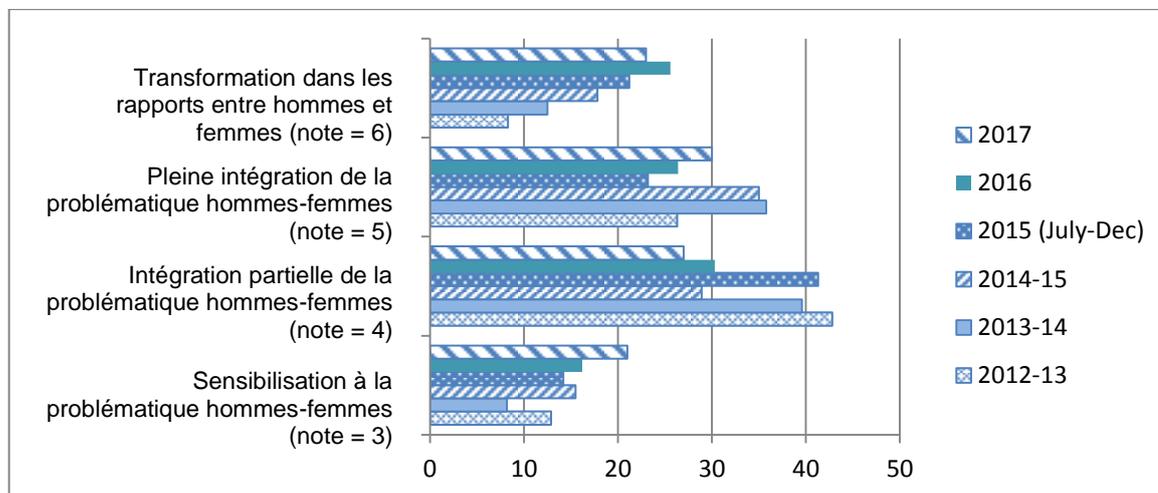
Prise en compte de la problématique hommes-femmes dans les prêts du FIDA

37. Sur les 41 prêts approuvés en 2017 pour un montant total d'environ 1,238 milliard d'USD, 34 d'entre eux, représentant un total de 1,056 milliard d'USD, se prêtaient à l'analyse et 80% d'entre eux, en termes de valeur, ont été jugés "plutôt satisfaisants" ou mieux (note en matière d'égalité des sexes: 4), 30% étant considérés comme satisfaisant aux exigences associées à une pleine intégration de la problématique hommes-femmes (note en matière d'égalité des sexes: 5). Parmi ces projets, 23% ont été jugés "très satisfaisants", répondant ainsi aux critères de

"transformation des rapports entre les sexes" (note en matière d'égalité des sexes: 6). Cette proportion a légèrement reculé par rapport aux 26% enregistrés en 2016, mais demeure supérieure aux 21% de 2015 et 18% de 2014.

Graphique 1

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



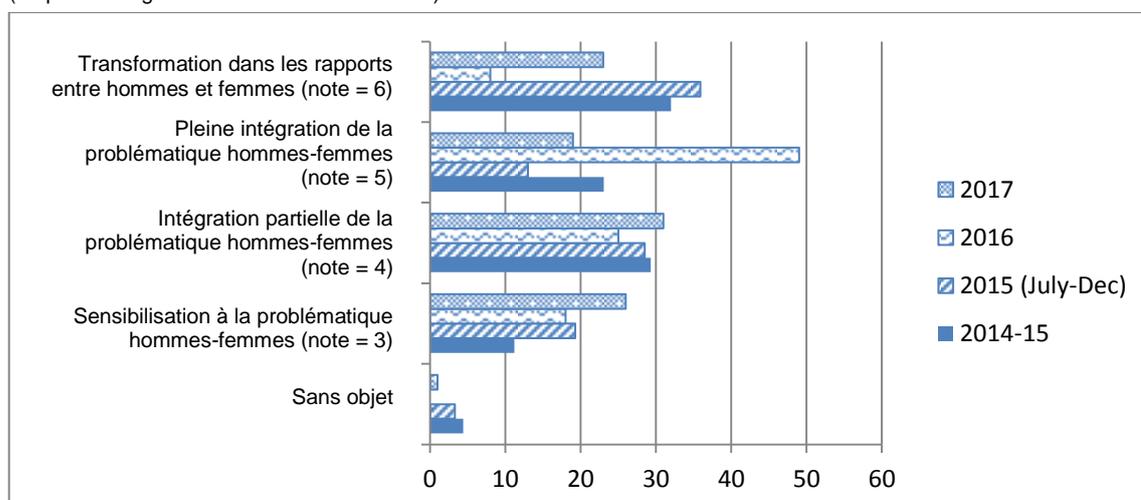
Prise en compte de la problématique hommes-femmes dans les dons du FIDA

38. Comme les années précédentes, une analyse de sensibilité a également été effectuée pour les dons du FIDA approuvés en 2017, et les résultats ont été comparés à ceux de l'année précédente (graphique 2).
39. Dans l'analyse globale, la proportion des dons (en valeur) jugés plutôt satisfaisants ou mieux en ce qui concerne la problématique hommes-femmes s'élève à 73%, contre 80% l'année dernière. Cependant, la proportion de dons qui peut être décrite comme ayant entraîné une transformation dans ce domaine atteint 23%, contre 8% en 2016, 36% en 2015 et 32% en 2014. On estime que la part des projets intégrant une sensibilisation à la problématique hommes-femmes est passée de 18% en 2016 à 26% en 2017.

Graphique 2

Répartition de la valeur totale des dons approuvés en 2014-2017 en fonction de la note attribuée en matière de problématique hommes-femmes

(en pourcentage de la valeur totale des dons)



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

40. La première initiative du FIDA pour quantifier la prise en compte de la problématique hommes-femmes dans son budget ordinaire avait été présentée dans le projet de budget pour 2014. Une méthode plus précise de saisie des données relatives à la problématique hommes-femmes, avec un processus d'attribution amélioré, a été intégrée à la préparation des budgets 2015 et 2016. Cette méthode a permis de rendre compte, de façon plus détaillée, de la place accordée à la parité dans le budget ordinaire du FIDA, compte tenu des contraintes que présentent les systèmes informatiques actuellement disponibles. Dans le cadre des efforts entrepris par le FIDA pour améliorer son approche et sa collecte de données, le Bureau du budget et du développement organisationnel a collaboré, pour le budget 2017, avec des spécialistes des questions de parité hommes-femmes, pour examiner, au titre de chaque poste de personnel, la part des activités relevant de la problématique hommes-femmes afin que les données recueillies reflètent plus précisément le temps consacré par le personnel à ces activités. Pour préparer l'analyse portant sur 2019, l'impact de la hausse nette des postes a été appliqué aux données de référence pour 2018.
41. Le résultat global de ce processus pour cette année montre la poursuite de l'augmentation de la part du total des dépenses de personnel qui est consacrée à des activités relevant de la problématique hommes-femmes, qui passe de 8,7% en 2017 à 8,9% en 2018, et à 9,1% en 2019. L'analyse par département montre que la part la plus élevée revient au Département de la stratégie et des savoirs (SKD), à 16,2%, principalement en raison de l'importance accordée à cette question au sein de la Division environnement, climat, égalité hommes-femmes et inclusion sociale (ECG). Au deuxième rang figure le Département de la gestion des programmes (PMD), avec une moyenne de 13%, et toutes les divisions régionales ont un score de 13% ou plus.
42. Le FIDA continuera à affiner cette approche et à valider les données, afin d'étoffer les comptes rendus sur cette question et sollicitera, pour ce faire, des informations auprès d'autres organisations appliquant la même démarche. Il profitera en outre, à cette fin, du nouveau logiciel budgétaire en cours d'installation.

IV. Programme de travail pour 2019

43. 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.
44. 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 auprès d'autres sources, selon les prévisions, quelque 75 millions d'USD qu'il gèrera, 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 afin d'améliorer l'exécution et la qualité de ses projets d'investissement.
45. En 2019, l'attention sera tout particulièrement centrée sur l'allocation et l'utilisation efficaces et efficaces des ressources au service de prestations de qualité, tant au stade de la conception des projets que de leur mise en œuvre. Des mesures clés ont été adoptées à cette fin, telles que la nouvelle formule de calcul du SAFP et les critères de sélection des pays, le processus révisé de conception des projets et l'accent mis sur les projets plus grands, ou encore le réalignement de la structure

organisationnelle. De solides mécanismes de coordination – comme le Comité institutionnel de gestion des programmes, au sein duquel PMD, SKD et le Département des opérations financières (FOD) se coordonnent et surveillent la réalisation des opérations, et les équipes de réalisation des projets, dirigées par les équipes d'exécution des projets – assureront une collaboration efficace dans la réalisation du programme de travail du FIDA, de sorte que la qualité et les résultats des projets seront le fruit d'un travail partagé. Grâce au programme intensif de développement des capacités et de formation que mène l'académie des opérations, le personnel opérationnel disposera des outils, des savoirs et de la compréhension nécessaires pour mettre en pratique le nouveau modèle opérationnel.

Tableau 3

Programme de prêts et dons: montants effectifs et prévisions

(en millions d'USD)

	FIDA10								
	2014	2015	2016			2017	2018	Total FIDA10	2019
	Montants effectifs ^a			Projection		Projection	Projection	Projection	
Prêts du FIDA (y compris la composante dons) et dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette	713	1 264	755	1 293	1 152	3 201	1 701		
Dons du FIDA	46	65	48	51	61	160	58		
Total du PPD du FIDA^b	760	1 329	804	1 344	1 213	3 361	1 759		
Autres fonds gérés par le FIDA ^c	114	68	68	44	121	233	75		
Total du PPD	873	1 397	871	1 389	1 334	3 594	1 834		
Cofinancement (international [hors cofinancement géré par le FIDA] et national)	846	1 785	520	942	1 050	2 512	1 558		
Total du programme de travail	1 720	3 182	1 391	2 331	2 384	6 107	3 392		
Portefeuille en cours d'exécution	6 000	6 860	6 846	7 085	s.o.	s.o.	s.o.		

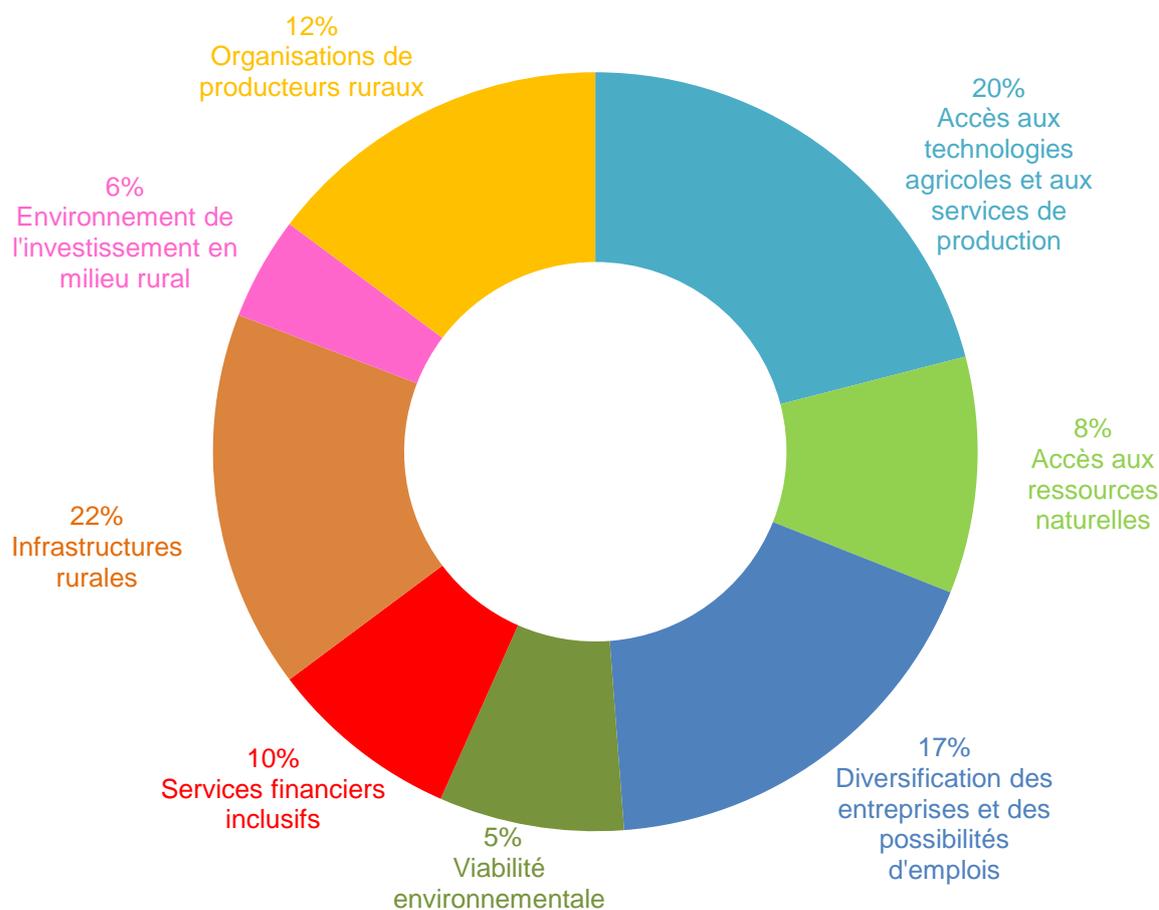
^a Système de projets d'investissement et de dons, au 23 octobre 2018. Les montants actuels reflètent l'augmentation et la diminution des financements durant la mise en œuvre (annulation de prêts, par exemple), y compris les cofinancements supplémentaires.

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

^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, le Fonds de l'OPEP pour le développement international et le Fonds vert pour le climat, en sus des dons bilatéraux supplémentaires et complémentaires.

46. Quelque 53 projets et programmes, dont un financement supplémentaire pour 14 projets en cours, sont en cours de préparation en vue de leur approbation en 2019 (voir l'annexe I pour la liste complète des pays). 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.

Figure 3. Répartition indicative pour 2019 du programme d'investissement par domaine d'intérêt thématique



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

47. 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.
48. Les domaines prioritaires pour le programme de dons du FIDA en 2019 sont en cours de définition. Ils devraient être alignés sur les priorités de FIDA11, consistant à intégrer systématiquement aux opérations les questions liées à la nutrition, à la jeunesse, aux changements climatiques et à la problématique hommes-femmes, ainsi qu'à renforcer la collaboration avec le secteur privé.

V. Budget ordinaire net proposé pour 2019

A. Introduction

49. Le budget 2019 répond aux objectifs principaux définis pour l'année 2019 à la section I, c'est-à-dire qu'il prévoit des ressources pour: i) une exécution accélérée du PPD au cours de la première année de FIDA11; ii) les préparatifs pour atteindre les objectifs d'exécution en 2020; iii) les dépenses récurrentes de personnel et hors personnel suscitées par la décentralisation et d'autres initiatives au titre d'OpEx; iv) le renforcement de la gestion des risques financiers et des contrôles internes; v) d'autres besoins et engagements au titre de FIDA11.

50. S'il comporte plusieurs facteurs de coût réels comme l'embauche de personnel supplémentaire, ceux-ci sont pleinement compensés par des réductions de plusieurs autres postes budgétaires, de façon à obtenir une croissance nulle du budget 2019 en termes réels. Les réductions de coûts opérées dans plusieurs rubriques du budget ont été intégrées afin que l'inflation, le taux de change et d'autres hausses des prix soient absorbés dans la mesure du possible.

B. Processus budgétaire

Procédure de planification stratégique pour le personnel pour 2019

51. 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 activités relatives à l'OpEx en cours et de la nécessité d'adopter une approche harmonisée pour déterminer les besoins en personnel et mettre en œuvre les changements.
52. 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 et iii) réévaluation des postes existants. Ces examens comprennent une analyse des fonctions clés et une comparaison avec les institutions homologues; ils devraient permettre de recenser des possibilités d'économies sur le personnel et dans d'autres domaines. Au moment de la préparation du budget, le montant exact de ces économies n'avait pas été établi définitivement, mais le montant prévisible a été intégré, sur la base des estimations réalisables.
53. Les conclusions connues de la procédure de planification stratégique pour le personnel pour 2019 sont présentées en détail aux paragraphes 62 à 71 ci-dessous et dans les annexes IV à VI.

Processus budgétaire hors personnel pour 2019

54. Des directives relatives à la préparation du budget pour les dépenses hors personnel ont été transmises à chaque département. Ces directives comportaient, pour chaque département, des paramètres budgétaires et des enveloppes globales relatives aux dépenses hors personnel, sur la base du budget restructuré pour 2018. Il a été demandé aux départements de tenir compte, dans leur proposition de budget pour les coûts hors personnel pour 2019, des coûts additionnels et des hausses de prix, si nécessaire.
55. Cette année, les départements ont été invités à adopter une optique de croissance zéro dans leurs demandes de budget. C'était là une étape nécessaire pour que le budget 2019 reflète pleinement le récent réalignement de l'organisation, la modification des responsabilités des divisions et les priorités et orientations stratégiques de FIDA11, y compris la mise à disposition de ressources suffisantes pour réaliser le PPD de 2019.
56. Les soumissions ont été préparées sur la base des groupes de produits institutionnels, qui ont été quelque peu actualisés depuis 2018 pour rationaliser leur nombre et faire en sorte qu'ils reflètent correctement les priorités de FIDA11. La liste actualisée de ces groupes et la répartition indicative du budget sont présentées à l'annexe III.
57. Une demande distincte devait être soumise pour les activités additionnelles à imputer sur les frais de gestion des fonds complémentaires et supplémentaires, qui constitueront le budget brut pour 2019.

58. Le Bureau du budget et du développement organisationnel a examiné tous les budgets présentés au regard des priorités et des orientations institutionnelles fixées par la direction. Les soumissions ont été examinées de manière systématique et étudiées en détail avec chaque département et division. Comme les années précédentes, on a examiné le calendrier d'achèvement des projets d'investissement en cours et procédé à une estimation des dépenses de fonctionnement correspondantes et de l'amortissement pour 2019. L'impact de l'inflation générale et des hausses de prix sur certains postes de dépenses (voyages, consultants) a été évalué pour chacun des grands postes de dépenses hors personnel, et a été absorbé dans la mesure du possible.
59. Enfin, les conseils, remarques et informations fournis par le Comité d'audit et le Conseil d'administration lors de leurs délibérations sur l'aperçu en septembre ont été dûment pris en considération lors de la préparation du budget final. Des efforts considérables ont été déployés, au fil de plusieurs versions, afin de limiter la hausse globale du budget.

C. Hypothèses

Hypothèses relatives aux taux de change et d'inflation

60. Le taux de change retenu, sur la base de la méthode de calcul approuvée (moyenne des taux mensuels opérationnels des Nations Unies entre octobre 2017 et septembre 2018), s'établit pour 2019 à 0,841 EUR pour 1 USD, contre 0,897 EUR pour 1 USD l'année dernière (taux utilisé dans l'aperçu du budget 2019). Le raffermissement de l'euro face au dollar alourdit considérablement les dépenses de personnel et les autres dépenses libellées en euro dans le projet de budget pour 2019. D'importants efforts ont été déployés afin de limiter l'incidence de cette hausse du taux de change sur le budget global.
61. L'ajustement du budget 2019 au titre de l'inflation est 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. Cependant, dans la version finale du budget, on a tenté, autant que possible, d'absorber les hausses de prix liées à l'inflation.

Hypothèses relatives aux coûts salariaux pour 2019

62. Les coûts salariaux prévus dans le budget 2019 reposent sur les hypothèses suivantes:
- i) Il n'y aura pas, en 2019, d'augmentation des traitements du personnel, qu'il s'agisse des services généraux ou du cadre organique au siège. La Commission de la fonction publique internationale a proposé plusieurs modifications de la grille salariale pour le personnel du cadre organique, qui aboutiront à une baisse de la rémunération nette au cours des prochaines années. Si, en 2018, l'incidence sur le traitement a été nulle, la réduction des indemnités de transition prévue en 2019 se traduira par une baisse de la composante salariale en 2019.
 - ii) Bien que la structure salariale ne change pas, l'avancement normal d'échelon à l'intérieur d'un grade représente une hausse de prix. L'augmentation d'échelon varie de 1,6 à 3,2% pour le personnel du cadre organique, et de 2,1 à 4,2% pour le personnel des services généraux, en fonction du grade et de l'échelon. Du fait que la hausse annuelle des salaires est remplacée par une augmentation biennale des traitements du cadre organique à partir de l'échelon 7 dans chaque grade, l'incidence budgétaire de l'avancement normal d'échelon est réduite. Ainsi, par comparaison avec les années précédentes, la hausse des

traitements du personnel liée à l'augmentation normale d'échelon sera plus faible.

- iii) En outre, des modifications sont apportées à la composante avantages (essentiellement les indemnités pour frais d'études) de la rémunération du cadre organique. Cette réduction a été intégrée à la révision des coûts standard.
- iv) Comme les années précédentes, les coûts standard de personnel ont été calculés séparément pour chaque grade et ajustés selon la répartition pondérée par échelon de salaire sur la base d'une analyse des données statistiques relatives à l'ensemble du personnel du FIDA. Les coûts standard pour 2019 se composent des éléments suivants: i) modification des avantages du cadre organique à partir de 2019 (incidence sur les coûts standard: légère baisse); ii) hausse de l'avancement normal d'échelon (incidence: hausse); iii) augmentation biennale des traitements du cadre organique à partir de l'échelon 7 (incidence: légère baisse); et iv) taux de change de 0,841 EUR pour 1 USD en 2019 (incidence: forte hausse, surtout pour le personnel des services généraux). Ces évolutions cumulées se traduisent par une hausse moyenne de 6% des dépenses standard de personnel pour les services généraux et d'un peu plus de 2% pour le cadre organique. Cette différence est imputable à la composante libellée en dollar de la rémunération globale du cadre organique ainsi qu'à une évaluation actualisée, sur la base du personnel actuel, des indemnités pour les personnes à charge.
- v) Depuis 2017, le coût des nouveaux agents recrutés dans la catégorie des services généraux repose sur le barème des traitements proposé par la Commission de la fonction publique internationale, revu à la baisse et approuvé par la direction. Cependant, les embauches externes ayant été minimales dans la catégorie des services généraux en 2018, aucune réduction supplémentaire du coût de cette catégorie n'est à prévoir pour 2019.

D. Niveau d'effectifs proposé pour 2019

- 63. Le niveau de 628,3 équivalents temps plein (ETP) approuvé pour 2018 a servi de référence pour 2019. Il comprenait: 627,3 ETP financés par le budget ordinaire et 1 ETP remplissant des fonctions financé par d'autres sources. Il y avait en outre 13,25 ETP dont les contrats coïncidents étaient financés par le budget brut (5 ETP en rapport avec le Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne et 8,25 ETP en rapport avec d'autres dons).
- 64. Le niveau d'effectifs proposé pour 2019 est de 633,5 ETP (dont un ETP remplissant des fonctions de base financé par d'autres sources), soit une augmentation nette de 5,2 ETP. La hausse de 5,2 ETP est la résultante nette de 45 nouveaux postes proposés pour 2019, moins les réductions de personnel attendues des efforts menés pour réduire les dépenses globales et améliorer l'efficacité, qui se chiffrent à 40 ETP.
- 65. Les 45 postes nouveaux ont été créés dans les départements suivants: i) 20 postes pour le déploiement des bureaux décentralisés du FIDA (17 pour les opérations et 3 chargés de communication); ii) 5 postes à FOD pour renforcer l'architecture financière du FIDA et la fonction risques; iii) 1 ETP supplémentaire pour la nouvelle Unité CDI (outre un poste existant à repositionner); iv) 4 postes pour renforcer les capacités de contrôle interne (1 au Bureau du Conseiller juridique [LEG], 2 au Bureau de l'audit et de la surveillance [AUO] et 1 au Bureau de la déontologie [ETH]; et v) 15 ETP pour achever de répondre aux besoins des changements organisationnels effectués en 2018, y compris la création de la Division des politiques et résultats opérationnels. En outre, deux postes clés, actuellement financés par les fonds supplémentaires canadiens, seront régularisés dans l'équipe nutrition d'ECG.

66. La réduction totale de 40 ETP, dans le cadre de l'initiative du FIDA pour l'excellence opérationnelle, porte à la fois sur le cadre organique et sur les services généraux. Ces suppressions résultent: i) de la fusion et du regroupement de divisions et d'unités; ii) de l'extinction programmée de postes devenus inutiles par suite de la décentralisation rationalisée; iii) des conclusions attendues des examens d'OpEx sur des secteurs hors opérations; iv) du report de l'ouverture de certains postes, notamment des postes décentralisés non immédiatement nécessaires. Il est prévu d'opérer ces réductions en 2019 par le biais du non-renouvellement de contrats, d'un recrutement externe minimal pour certaines catégories de personnel, de réaffectations et de l'utilisation de postes devenus vacants suite à la conclusion récente d'un programme de départ volontaire, qui libérera certains postes à partir du début de 2019. La composition exacte des suppressions et leur date dépendront dans une large mesure des conclusions des analyses en cours. Le calendrier du recrutement pour les nouveaux postes requis sera déterminé lorsque les suppressions seront confirmées et en fonction des besoins opérationnels.
67. En ce qui concerne les postes de base financés sur les commissions des fonds supplémentaires, seul un poste demeure, soit 1 ETP (28 postes ont déjà été absorbés dans le budget ordinaire sur les cinq dernières années). Il est actuellement proposé que cet ETP continue d'être financé sur les commissions des fonds supplémentaires, car il appuie directement des activités en rapport avec les fonds supplémentaires.
68. Sur l'effectif total de 632,5 ETP financés par le budget ordinaire, on estime que 198 postes seront sur le terrain en 2019, contre 111 postes détachés en 2017, avant le lancement de la décentralisation. Le nombre total d'agents détachés atteindra ainsi 30% de l'effectif total du FIDA. Le FIDA se trouve ainsi en bonne position pour fixer et atteindre des objectifs ambitieux eu égard aux indicateurs clés de performance relatifs à la décentralisation, qui seront confirmés lors de la mise à jour du Cadre de mesure des résultats pour FIDA11, en 2019, y compris le ratio des postes prévus au budget pour les bureaux de pays (objectif proposé: 30%) et le pourcentage du budget de supervision et d'appui à l'exécution utilisé par les pôles régionaux et les bureaux de pays (objectif proposé: 70%).
69. L'augmentation nette de 5,2 ETP respecte l'exigence stipulée pour le budget 2018, à savoir que les hausses d'effectifs devraient être minimales en 2019, puisqu'elles seront compensées par une réduction des effectifs au siège.
70. Le nombre de postes imputables sur les commissions de gestion et financés par le budget brut est de 14,25 ETP. Il s'agit d'une augmentation de 1 ETP par rapport à 2018, résultant de la conversion prévue d'un poste à durée déterminée antérieurement financé par le budget ordinaire, qui deviendra un poste coïncident financé par le budget brut, pour administrer et assurer le surcroît de travail occasionné par les fonds supplémentaires.

Tableau 4
Besoins indicatifs de personnel, 2016-2019
 (En équivalents temps plein)

Département	Approuvés				Projet 2019	Variation totale 2018 (restructuré) / 2019
	2016	2017	2018	2018 (restructuré)		
Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence	11	11	12	12	12	0
Groupe d'appui aux services institutionnels	93	94	41	43	48	5,00
Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources	19	20	-	-	-	0
Département des relations extérieures et de la gouvernance	-	-	74	82	94	12
Département de la stratégie et des savoirs	23	25	25	76	78	2
Département de la gestion des programmes	281,50	283,90	306,80	242,80	263	20,20
Département des opérations financières	65	66	65	68	74	6
Département des services institutionnels	102,50	103,50	103,50	103,50	103,50	0
Postes à supprimer					(40)	0
Total des postes financés par le budget ordinaire	595	603,40	627,30	627,30	632,50	5,20
Postes ETP financés par d'autres sources	2	1,50	1	1	1	-
Total des postes financés par le budget ordinaire et d'autres sources	597	604,90	628,30	628,30	633,50	5,20
ETP imputables sur les commissions de gestion*	8	13,25	13,25	13,25	14,25	1

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

71. Les niveaux indicatifs des effectifs pour 2019, par département et par grade, financés par le budget ordinaire, sont présentés ci-dessus et aux annexes IV et V. Les données par département sont brutes des réductions prévues. Les répercussions financières de la procédure de planification stratégique pour le personnel sont présentées dans la sous-section E ci-après. L'articulation entre les suppressions prévues, le financement des nouveaux postes et le recrutement sera soigneusement planifié et assorti de priorités appropriées en 2019 au regard des besoins opérationnels.

E. Facteurs de coût pour l'exercice 2019

72. Les facteurs de coût définitifs, en termes réels et résultant de la hausse des prix, utilisés pour le projet de budget 2019 sont les suivants.

i) Facteurs de coût en termes réels:

Dépenses de personnel

- Des postes supplémentaires seront nécessaires pour: a) le déploiement et le réalignement des bureaux décentralisés; b) le développement de l'unité chargée des risques conformément aux recommandations de l'évaluation externe du risque financier; c) la création de l'Unité CDI; d) renforcer les contrôles internes et e) mener à bien les changements dans l'organisation. Il en résultera 45 postes ETP supplémentaires.
- Des postes seront supprimés par suite: a) de la fusion de la Division de l'engagement mondial et des relations multilatérales (GEM) avec le Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources (PRM), et du regroupement d'unités séparées au sein du Bureau du Secrétaire (SEC); b) des examens menés dans le cadre d'OpEx sur des secteurs hors opérations; et c) de l'analyse des processus opérationnels. Dans l'attente

de l'achèvement et des conclusions de ces examens, et compte tenu d'autres efforts visant à réduire les dépenses globales de personnel (dont le report du financement de certains postes vacants), la réduction attendue se chiffre à 40 ETP, soit une augmentation nette de 5,2 ETP et une hausse réelle nette d'environ 0,38 million d'USD des dépenses de personnel.

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

- Compte tenu du calendrier de mise en œuvre du Portail clients du FIDA et d'autres programmes d'investissement, l'augmentation nette des dotations aux amortissements (nette des budgets d'investissement entièrement amortis) sera d'environ 157 000 USD en 2019. Il s'agit là d'un montant inférieur à celui indiqué dans l'aperçu (300 000 USD), qui se fonde sur un calcul plus précis, tenant compte des dates d'achèvement estimées des projets figurant dans le budget d'investissement, qui a été effectué pour la préparation du projet de budget final.
- Il faudra en outre prévoir une augmentation de 300 000 USD des frais au titre d'un nouvel accord de licence (Microsoft Enterprise Agreement), qui entrera en vigueur en 2019 et couvrira un plus grand nombre de licences.

Coûts supplémentaires relatifs aux organes directeurs

- Des coûts supplémentaires résulteront d'un surcroît de documentation et de traduction ainsi que du nombre de réunions des organes directeurs du FIDA, y compris les groupes de travail et les séminaires informels, à hauteur de quelque 200 000 USD.

Autres priorités de FIDA11

- Évaluation de l'impact: pour la première fois, une partie du coût des évaluations d'impact, aux termes du cadre relatif à l'efficacité en matière de développement, a été incluse dans le budget ordinaire (360 000 USD).
- Les coûts récurrents d'autres priorités et initiatives relatives à FIDA11 se montent à 200 000 USD.

73. Les augmentations en termes réels ci-dessus seront intégralement compensées par une réduction réelle de 1,6 million d'USD des frais de consultants.

ii) Facteurs liés à la hausse des prix

Dépenses de personnel

- Les coûts salariaux prévus dans le budget 2019 reposent sur les hypothèses suivantes.
 - a) Il n'y aura pas, en 2019, d'augmentation des traitements du personnel, qu'il s'agisse des services généraux ou du cadre organique au siège. L'ajustement récent du barème des traitements dans les pays où le FIDA a des bureaux a été intégré aux calculs de coûts standard.
 - b) L'augmentation globale nette des dépenses de personnel liée à la hausse des prix se monte à 2,77 millions d'USD, soit 3,1% de plus que les dépenses de personnel de 2018. Ces chiffres sont fondés sur les dépenses standard révisées pour 2019. Comme indiqué plus haut, les coûts standard ont été calculés séparément pour chaque grade et ajustés selon la répartition pondérée par échelon de salaire sur la base d'une analyse des données statistiques relatives à l'ensemble du personnel du FIDA. Ils intègrent les règles révisées pour les avancements d'échelon du cadre organique et l'effet du raffermissement de l'euro. Ils sont ajustés des réductions découlant des modifications des avantages et de la baisse des coûts de recrutement estimés,

compte tenu de la part du recrutement local dans les ETP supplémentaires sur le terrain.

Autres dépenses

- Dans le cadre de la réforme du système de coordonnateurs résidents des Nations Unies, les agences des Nations Unies doubleront leur contribution aux activités des Nations Unies en matière de coordination du développement. La contribution du FIDA pour 2019 a été confirmée à 1,4 million d'USD, ce qui représente une hausse d'environ 700 000 USD, sans l'augmentation en termes réels prévue dans l'aperçu.
 - 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 entraînera une augmentation des prix. L'incidence des variations de l'inflation et des taux de change a été, pour l'essentiel, absorbée par des économies et d'autres mesures de réduction des coûts.
 - Toutefois, selon l'usage établi, les coûts afférents à chaque dépense ont été 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. Lorsqu'ils ont été déterminés, ils ont été presque entièrement absorbés et, dans certains cas, comme les frais de voyage et le coût de la session de 2019 du Conseil des gouverneurs, des réductions de prix considérables ont été dégagées.
74. La hausse globale nette des prix dans le budget est de 2,67 millions d'USD (1,7%), comme prévu dans l'aperçu, mais elle intègre maintenant l'incidence de l'évolution du taux de change, et est même inférieure à la hausse des dépenses de personnel liée aux prix. Ce résultat a été possible grâce aux efforts concertés visant à absorber les hausses de prix dans la mesure du possible au travers de réductions de coûts et de gains d'efficacité, ainsi que par le biais de réductions globales des prix.

F. Budget ordinaire net proposé pour 2019

75. Comme indiqué précédemment, les remarques du Comité d'audit et du Conseil d'administration au sujet de l'aperçu ont été prises en compte lors de la préparation du projet de budget ordinaire net pour 2019. Les dernières estimations relatives au budget reposent sur les demandes détaillées soumises par les départements, qui ont été soigneusement examinées. En outre, un chiffrage détaillé a été effectué, en particulier eu égard à l'incidence du taux de change.
76. Le budget ordinaire net proposé pour 2019 s'élève à 158,21 millions d'USD, correspondant à une augmentation nominale de 1,7% par rapport au budget 2018 (155,54 millions d'USD) – au lieu de 2,4% dans l'aperçu. L'augmentation réelle a été ramenée à zéro. La hausse des prix nette, de 1,7%, découle principalement de l'accroissement des dépenses de personnel entraîné par la variation du taux de change. La progression nominale totale proposée s'élève à 2,67 millions d'USD. La base de comparaison est le budget ordinaire net de 2018, y compris les coûts récurrents supplémentaires de la décentralisation, mais hors coûts non récurrents au titre d'OpEx.
77. Comme indiqué ci-dessus, l'accroissement réel de 0% est la résultante nette des éléments suivants: i) hausse réelle nette des dépenses de personnel (380 000 USD); ii) amortissement (157 000 USD); iii) frais de licences (300 000 USD); iv) augmentation réelle des coûts afférents aux organes directeurs (200 000 USD) et v) priorités en rapport avec FIDA11, notamment les évaluations d'impact et d'autres initiatives nouvelles (560 000 USD), dépenses compensées par la baisse réelle des frais de consultants (1,6 million d'USD).

78. Au total, l'augmentation des dépenses, qui atteint 2,67 millions d'USD, est imputable à l'augmentation nette des coûts de personnel, due à l'évolution des taux de change et aux ajustements liés à l'avancement d'échelon, ainsi qu'à la hausse des prix relatifs aux consultants, aux voyages et à d'autres dépenses, hausse compensée par des réductions de prix, afférentes notamment aux frais de voyage et au moindre coût de la réunion du Conseil des gouverneurs en 2019. Les hausses de prix importantes constatées sur d'autres postes ont été absorbées grâce à des efforts de réduction des coûts.
79. Le budget 2019 affiche non seulement une croissance réelle nulle, mais aussi une augmentation nominale globale qui est nettement inférieure au niveau normal de 2 à 2,5% stipulé dans le document de 2018 sur le budget. Grâce à des efforts spéciaux visant à réduire les coûts, à d'autres mesures d'économies et à des gains d'efficacité, le coût global a pu être contenu en dépit du raffermissement de l'euro et d'un PPD en hausse pour 2019. De fait, l'augmentation globale des dépenses, à hauteur de 2,67 millions d'USD (soit le même niveau en pourcentage que dans l'aperçu), est plus faible que la hausse des prix imputable au taux de change, estimée à 3 millions d'USD, qui était mentionnée dans l'aperçu. Des efforts considérables ont été déployés pour limiter l'augmentation nette des coûts de personnel au strict minimum et pour réduire le coût des consultants afin de limiter la croissance réelle du budget à zéro, tout en fournissant les ressources nécessaires dans les domaines prioritaires. Durant l'année 2019, tous les facteurs de coût seront surveillés de près, de façon à respecter les estimations budgétaires et à repérer les écarts éventuels.

Projet de budget pour 2019 par département

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

Tableau 5

Budget ordinaire par département, 2018 et 2019

(en millions d'USD)

	Montant approuvé 2018	Budget 2018 restructuré*	Projet 2019	Variation totale	Variation (pourcentage)
Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence	2,39	2,39	2,60	0,21	9,0
Groupe d'appui aux services institutionnels	7,71	7,79	9,22	1,43	18,4
Département des relations extérieures et de la gouvernance	14,99	16,88	18,33	1,45	8,6
Département de la stratégie et des savoirs	5,7	15,15	15,92	0,77	5,1
Département de la gestion des programmes	75,67	62,64	65,24	2,59	4,1
Département des opérations financières	11,13	12,76	13,62	0,87	6,8
Département des services institutionnels	28,32	28,32	26,65	(1,67)	(5,9)
Centre de coûts de l'organisation (portion imputable)	4,82	4,82	5,23	0,41	8,6
Centre de coûts de l'organisation (portion non imputable)	4,81	4,81	4,84	0,03	0,5
Réductions prévues			(3,43)	(3,43)	(100)
Total	155,54	155,54	158,21	2,67	1,7

* Le budget restructuré reflète la nouvelle structure organisationnelle qui est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2018

81. Pour la plupart des départements, le budget 2019 est en légère augmentation par rapport à celui de 2018. Cette hausse est principalement due au recrutement de personnel supplémentaire et à la variation du taux de change.
82. Les raisons spécifiques de l'évolution des allocations des départements en 2019 par rapport à 2018 sont exposées ci-après.

- a) **OPV:** le budget enregistre une hausse minime en raison de l'augmentation des coûts standard de personnel.
- b) **CSSG:** le budget total approuvé pour le Groupe d'appui aux services institutionnels (CSSG) en 2019 se monte à 9,22 millions d'USD, contre 7,79 millions d'USD dans le budget 2018 restructuré. La majeure partie de l'augmentation est imputable à des postes supplémentaires visant à renforcer la conformité et les contrôles internes, en particulier à AUO, LEG et ETH, ainsi qu'à la création de l'Unité CDI au sein de CSSG, mais aussi à un accroissement des coûts standard, en partie compensé par une réduction des frais de consultants et de voyage.
- c) **ERG:** l'accroissement de 1,45 million d'USD du budget de ERG résulte avant tout: de recrutements de personnel, dont trois postes pour la communication régionale et deux pour la coopération Sud-Sud et triangulaire, qui seront affectés aux pôles ainsi qu'aux centres de coopération Sud-Sud et triangulaire et aux centres de savoirs; d'une hausse des coûts standard de personnel; de la progression du budget des voyages, en partie compensée par une réduction des frais de consultants.
- d) **SKD:** le budget de SKD est en hausse, essentiellement du fait de l'augmentation des dépenses de personnel, de la création de nouveaux postes pour la nutrition, de voyages supplémentaires et d'autres coûts, liés aux évaluations d'impact. Cette hausse est en partie compensée par la baisse des frais de consultants découlant du processus révisé de conception des projets, même si un surcroît de ressources hors personnel a été alloué à ECG à l'appui du programme de transversalisation.
- e) **PMD:** le budget 2019 est en hausse, principalement en raison de postes supplémentaires, nécessaires pour achever la décentralisation et renforcer la nouvelle Division des politiques et résultats opérationnels, ainsi que d'un accroissement d'autres dépenses, visant à ce que les nouvelles équipes de pays puissent disposer des outils, de la formation et de l'appui requis. La hausse s'explique aussi par l'obligation de respecter les engagements pris au titre de FIDA11 et par une intensification de la collaboration avec le Centre d'investissement de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. Ces hausses sont en partie compensées par une baisse des frais de voyage, malgré le maintien du budget des consultants de PMD au même niveau qu'en 2018. En dépit de la croissance réelle zéro du budget global, PMD a veillé et continuera de veiller à ce que les conditions nécessaires à la bonne réalisation des programmes soient remplies.
- f) **FOD.** L'augmentation du budget est avant tout imputable aux créations de postes destinés aux fonctions de gestion des risques et de trésorerie, en réponse aux conclusions des évaluations externes. Elle est compensée par une diminution des frais de consultants et de voyage, par suite de la décentralisation et des embauches associées. Des ressources destinées à la gestion financière ont été transférées de PMD à FOD en 2018, comme indiqué dans le document de 2018 sur le budget. Elles ont été intégrées au budget restructuré de FOD pour 2018 et inscrites directement dans son projet de budget pour 2019.
- g) **CSD.** Le budget global de CSD pour 2019 est inférieur à celui de 2018, par suite de la baisse des frais de consultants, de la diminution des contrats temporaires, de la réduction d'autres coûts résultant du transfert du financement de la contribution au système des Nations Unies pour le développement au centre de coûts de l'organisation, de la baisse des frais découlant du changement de site pour la session 2019 du Conseil des gouverneurs et d'autres mesures d'économies.

h) **Centre de coûts de l'organisation.** Les coûts figurant dans cette rubrique sont répartis entre les coûts institutionnels gérés au niveau central qui sont imputables (par exemple, les dépenses de recrutement et d'affectation, les coûts récurrents du Portail clients du FIDA et les frais de licence Microsoft), et les coûts gérés au niveau central mais non imputables (par exemple, les autres charges d'amortissement et l'assurance maladie après la cessation de service).

- L'augmentation des coûts de l'organisation imputables résulte des frais de licence supplémentaires et de la pleine répercussion de la contribution au système des Nations Unies pour le développement, y compris la hausse de 2019, compensés par des réductions de coûts.
- La légère hausse de la fraction non imputable des coûts de l'organisation est essentiellement due à l'augmentation de l'amortissement ordinaire, compensée par d'autres réductions.

83. **Réductions prévues.** Des réductions de coûts sont attendues de la fusion et du regroupement d'unités, des examens d'OpEx portant sur les domaines hors opérations et les processus opérationnels, et de la création programmée de nouveaux postes. De plus, certains postes au siège et sur le terrain seront supprimés, comme il était déjà prévu dans le cadre de la décentralisation rationalisée. Ces suppressions s'effectueront sur la fin de 2018 et durant 2019, et toucheront la plupart des départements. Le montant estimé de 3,43 millions d'USD est calculé d'après les conclusions attendues des processus en cours, qui s'achèveront début 2019. En 2019, une attention particulière sera apportée à l'articulation entre les suppressions prévues et la création des nouveaux postes.

Projet de budget pour 2019 par grande catégorie de dépenses

84. Le tableau 6 ventile par grande catégorie de dépenses le budget proposé pour 2019. L'annexe II présente, pour chaque département, la ventilation par catégorie de dépenses. Le projet final de budget par catégorie de dépenses diffère de l'aperçu parce que les estimations de coût y sont plus précises, qu'il reflète les efforts déployés pour réduire les coûts et qu'il tient compte d'un taux de change de 0,841 EUR pour 1 USD. À l'exception des dépenses de personnel, toutes les autres estimations sont plus faibles que dans l'aperçu.

Tableau 6

Ventilation du budget par grande catégorie de dépenses, 2018 et 2019

(en millions d'USD)

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Montant approuvé 2018</i>	<i>Projet 2019</i>	<i>Variation totale</i>	<i>Variation (pourcentage)</i>
Personnel	90,16	93,31	3,15	3,5
Consultants	24,11	22,94	(1,17)	(4,9)
Frais de mission	9,97	9,38	(0,59)	(5,9)
Dépenses TIC* hors personnel	5,24	5,45	0,21	4,1
Autres dépenses	26,06	27,12	1,06	4,1
Total	155,54	158,21	2,67	1,7

* TIC: Technologies de l'information et des communications

85. L'accroissement des dépenses de personnel – de 90,16 à 93,31 millions d'USD – résulte principalement de la forte augmentation des coûts standard sous l'effet de la variation du taux de change, et comprend l'ajustement obligatoire au titre de l'augmentation d'échelon. Sur la hausse totale de 3,15 millions d'USD, 380 000 USD constituent un accroissement net réel, entièrement compensé ailleurs dans le budget.

86. Conformément aux engagements pris en 2018, les frais de consultants pour 2019 ont encore été abaissés, passant de 24,11 à 22,94 millions d'USD – il s'agit avant tout des frais de consultants hors PMD. La baisse réelle globale dépasse 5%, mais elle est en partie compensée par les effets de l'inflation et du taux de change, de sorte que la réduction nette s'établit à 4,9%. Ainsi, la diminution réelle des frais de consultants a atteint au total 10% sur les deux dernières années, si on les compare aux 24,80 millions d'USD de 2017, soit environ 25,60 millions d'USD après ajustement tenant compte de l'inflation et des variations du taux de change. Au cours des années à venir, il conviendra de prendre garde à maintenir les frais de consultants à un niveau qui assure une utilisation optimale des ressources sans effet négatif sur la qualité et le niveau des prestations.
87. La modification des directives en matière de voyages et le raccourcissement des déplacements résultant de la décentralisation ont permis une contraction nette des frais de voyage de 5,9%, principalement sous forme de réduction des prix, en dépit de l'incidence de l'inflation et du taux de change. Il a ainsi été possible d'abaisser de plus de 10% les frais de voyage sur les deux dernières années, par comparaison avec les 10,24 millions d'USD de 2017, soit environ 10,51 millions d'USD après ajustement tenant compte de l'inflation et des variations du taux de change.
88. Les dépenses d'informatique hors personnel augmentent légèrement en termes nets sous l'effet d'une hausse mineure des frais de licences et d'autres coûts. En sont exclus les coûts récurrents du projet concernant le Portail clients du FIDA, qui sont inclus dans la catégorie "autres dépenses" dans le budget du centre de coûts de l'organisation.
89. Cette augmentation des autres coûts résulte avant tout de la hausse des prix associée à la contribution à l'UNDS et aux variations du taux de change ainsi qu'à des hausses au titre de l'amortissement, de nouvelles initiatives, de la régularisation de l'évaluation d'impact et des dépenses au titre des organes directeurs. Une autre explication réside dans l'examen plus détaillé du classement de différents postes budgétaires qu'a permis l'optique d'une croissance zéro adoptée pour préparer le budget hors personnel pour 2019.

Des groupes aux piliers

90. Le FIDA s'efforce en permanence de s'améliorer et de rester à la pointe dans son approche de la planification et de la budgétisation, afin de concentrer efficacement ses ressources sur la réalisation de ses objectifs stratégiques. L'adoption des piliers, qui remplacent les groupes de résultats, a amélioré l'efficacité des processus budgétaire et de planification.
91. Ce progrès permet au FIDA de se concentrer davantage sur les résultats et d'établir un lien direct entre le budget, d'une part, et les produits à fournir et les groupes de produits institutionnels, d'autre part. Ainsi, ce sont les résultats et les produits qui déterminent désormais le processus budgétaire, et non le budget qui détermine le processus de planification. Le tableau 7 ci-dessous présente le budget pour 2019 des différents départements et bureaux par pilier de résultats.

Tableau 7
Ventilation indicative du budget ordinaire par pilier de résultats, 2019
(en millions d'USD)

<i>Département</i>	<i>Pilier 1</i>	<i>Pilier 2</i>	<i>Pilier 3</i>	<i>Pilier 4</i>	<i>Total</i>
	<i>Réalisation des programmes de pays</i>	<i>Acquisition et diffusion des savoirs, et participation à l'élaboration des politiques</i>	<i>Capacité et instruments financiers</i>	<i>Fonctions institutionnelles, services et gouvernance</i>	
Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence	0,10	0,18	0,05	2,28	2,60
Groupe d'appui aux services institutionnels	1,93	0,32	0,54	6,43	9,22
Département des relations extérieures et de la gouvernance	0,86	6,72	3,62	7,13	18,33
Département de la stratégie et des savoirs	7,11	7,36	0,61	0,84	15,92
Département de la gestion des programmes	59,53	2,53	1,08	2,10	65,24
Département des opérations financières	6,57	0,03	5,25	1,77	13,62
Département des services institutionnels	4,28	1,24	3,09	18,04	26,65
Centre de coûts de l'organisation:					
Centre de coûts de l'organisation (dépenses imputables)	3,24	-	0,20	1,80	5,23
Centre de coûts de l'organisation (dépenses non imputables)	-	-	-	4,84	4,84
Subtotal	83,60	18,39	14,43	45,22	161,64
Percentage allocation	52	11	9	28	100
Planned reductions					(3,43)
Total					158,21

92. Comme le montre le tableau ci-dessus, le pilier 1 constitue 52% du budget total, tandis que les piliers 2 à 4 représentent respectivement 11%, 9% et 28% du budget total. Cette répartition est très semblable à celle de 2018, à l'exception d'une légère augmentation du troisième pilier, passé de 8% en 2018 à 9% pour 2019, et d'une modeste diminution du quatrième pilier, ramené à 28% pour 2019 contre 29% en 2018.
93. La ventilation du budget par groupe de produits institutionnels (mis à jour pour 2019) est présentée, pour chaque pilier, à l'annexe III, accompagnée d'une comparaison avec le budget 2018.
94. Pour FIDA11, la direction s'est engagée à élaborer un système spécialement adapté pour quantifier le coût total des principaux processus opérationnels. Ce système reposera sur la structure que constituent les groupes de produits institutionnels et se concentrera initialement sur les processus assortis de produits clairement identifiables – élaboration des programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP), conception des projets, supervision et appui à l'exécution, par exemple – ainsi que sur les principaux processus opérationnels d'appui, y compris le recrutement des consultants et les voyages, qui seront analysés par OpEx.

G. Budget brut proposé pour 2019

95. Le FIDA exécute et gère pour le compte de tiers un certain nombre d'opérations qui, bien qu'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 frais sont généralement couverts par les commissions de gestion prévues dans les accords relatifs aux fonds supplémentaires.

96. Le budget brut comprend le budget ordinaire net ainsi que toutes les ressources nécessaires pour gérer et prendre en charge le travail additionnel 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 appuyer les activités financées par des fonds supplémentaires au titre du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne, de l'Union européenne, du Fonds fiduciaire espagnol et d'autres fonds bilatéraux supplémentaires sont comprises dans le budget brut.
97. Pour 2019, le coût du soutien aux activités financées par des fonds supplémentaires dépasse de 4,7 millions d'USD le budget ordinaire net, de 158,21 millions d'USD. Ce coût est plus faible qu'en 2018 (4,8 millions d'USD), mais légèrement plus élevé que dans l'aperçu, en raison de l'augmentation des ETP financés sur ce budget. Il peut être entièrement couvert par la portion des commissions générées par la gestion des fonds supplémentaires (Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne, Fonds fiduciaire espagnol, Union européenne et autres contributions bilatérales) qui peut être affectée chaque année.
98. En conséquence, le budget brut proposé pour 2019 s'élève à 162,91 millions d'USD, contre 160,34 millions d'USD pour 2018 et 163,79 millions d'USD dans l'aperçu. L'approbation du Conseil d'administration n'est sollicitée que pour le projet de budget ordinaire net, d'un montant de 158,21 millions d'USD. Le tableau 8 présente un résumé du budget ordinaire brut et net.

Tableau 8

Montant indicatif brut et net du budget ordinaire pour l'exercice 2019

(en millions d'USD)

Catégorie de dépenses	Montant approuvé	
	2018	Projet 2019
Budget brut	160,34	162,91
Coût de l'appui aux activités financées par des fonds supplémentaires	(4,80)	(4,70)
Budget net	155,54	158,21

99. 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 organismes 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.

H. Ratios d'efficience

100. Pour l'ensemble de FIDA10, le ratio entre le PPD total (y compris les autres fonds gérés par le FIDA) et le budget brut (ratio d'efficience 1) devrait s'établir à 13%, soit au même niveau que pour FIDA9. Pour 2019, sur la base d'un PPD de 1,8 milliard d'USD et du budget brut proposé de 162,941 millions d'USD, le ratio d'efficience administrative devrait être de 9%. Il s'agit là d'une amélioration significative par rapport à la tendance récente, que l'on peut attribuer principalement au niveau beaucoup plus élevé du PPD pour 2019.

101. Si l'on inclut le cofinancement, le ratio d'efficacité 2 prévu, sur la base du programme de travail total, est estimé à 5% pour 2019, contre 6% pour la période couverte par FIDA9 et 7% pour FIDA10.
102. Le ratio d'efficacité 3 a été proposé en 2016 pour mesurer le montant du portefeuille géré par dollar de dépense budgétaire. La valeur monétaire du portefeuille en cours à fin 2017 était de 7,1 milliards d'USD: ramené au total des dépenses, ce montant revient à 47 USD pour chaque dollar dépensé. Le montant du portefeuille géré par dollar de dépense budgétaire est passé de 43 USD pendant le cycle de FIDA9 à 47 USD pendant le cycle de FIDA10.

Tableau 9

Ratios d'efficacité

(en millions d'USD)

	FIDA ^c	Montant effectif 2016	Montant effectif 2017	Projection 2018	FIDA10	Projection 2019
Programme de travail						
PPD	3 045	803	1344	1213	3 361	1 759
Autres fonds gérés par le FIDA	286	68	44	121	233	75
Sous-total	3 331	871	1 388	1334	3 594	1 834
Cofinancement ^a	3 767	520	942	1050	2 512	1 558
Total programme de travail	7 098	1 391	2 330	2 384	6 107	3 392
Valeur du portefeuille en cours d'exécution en fin de période	6 860	6 846	7 085	s.o.	s.o.	s.o.
Total des coûts						
Budget ordinaire	422,9	141,8	145,3	155,5	443,5	158,2
Coût de l'appui aux activités financées par des fonds supplémentaires	14,2	4,6	5	4,8	14,4	4,7
Total des coûts	437,1	146,4	150,3	160,3	457,9	162,9
Ratio d'efficacité 1: Total des coûts/PPD y compris autres fonds gérés par le FIDA^b	13%	17%	11%	12%	13%	9%
Ratio d'efficacité 2: Total des coûts/Programme de travail	6%	11%	6%	7%	7%	5%
Ratio d'efficacité 3: Portefeuille/total des coûts	43:1	47:1	47:1	s.o.	s.o.	s.o.

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

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

^c Source: Système de projets d'investissement et de dons au 23 octobre 2017. Les montants effectifs reflètent l'augmentation et la diminution des financements durant la mise en œuvre, y compris les financements et cofinancements additionnels provenant de sources nationales. Certains chiffres peuvent donc être différents de ceux qui figuraient dans le budget 2018.

103. Bien que le ratio d'efficacité Total des coûts/ Programme de travail se chiffre à 9% pour 2019, les projections actuelles indiquent que le ratio d'efficacité 1 pour l'ensemble de FIDA11 sera similaire à celui de FIDA10. On peut toutefois s'attendre à ce que les analyses en cours au titre d'OpEx aboutissent à de nouveaux gains d'efficacité tangibles plus tard en 2019 et sur la période 2020-2021. En outre, les efforts de mobilisation des ressources en cours devraient porter le montant des fonds gérés par le FIDA au-delà de la moyenne actuelle de 75 millions d'USD par an. Étant donné que ces deux facteurs pourraient avoir une incidence significative sur les ratios d'efficacité institutionnelle, les objectifs pour FIDA11 eu égard à ces ratios seront mis à jour en 2019, en fonction des conclusions d'OpEx, comme indiqué dans le rapport sur FIDA11 (GC 41/L.3/Rev.1).
104. Au cours des années à venir, afin que la planification du PPD et la construction de la réserve de projets soient davantage orientées vers la satisfaction des besoins des clients, mais aussi pour accentuer l'élasticité du budget administratif du FIDA,

la direction a l'intention de mettre davantage l'accent sur les ratios cibles en matière d'efficacité administrative (base glissante sur 36 mois, comme les objectifs du Cadre de mesure des résultats) en tant que paramètres clés pour l'établissement du budget annuel. En raison de l'importance accordée actuellement au pourcentage d'augmentation réelle du budget, il est difficile de prendre correctement en considération le niveau de réalisation du PPD au cours d'une année donnée, ou l'évolution du nombre de projets en cours. Par conséquent, la direction doit répartir les coûts de conception et de réalisation sur les différentes périodes budgétaires, et planifier l'exécution du PPD en fonction de la disponibilité d'un budget administratif, plutôt que de considérations opérationnelles ou d'un calendrier qui conviendrait mieux à l'emprunteur. Cette contrainte contribue à l'inélasticité du budget administratif et restreint la capacité du FIDA à répondre rapidement aux demandes des États membres.

105. Il convient donc de replacer l'objectif d'une croissance zéro et d'une trajectoire budgétaire plate dans le contexte des cibles visées pour les ratios d'efficacité et de la taille globale du programme de travail du FIDA et du portefeuille total à gérer. Les réformes qui seront menées au cours des années à venir pour atteindre les objectifs d'efficacité consisteront à faire en sorte que la trajectoire de la croissance budgétaire soit inférieure à celle de la croissance du PPD global et à améliorer régulièrement les ratios d'efficacité.

VI. Budget d'investissement pour 2019

Budget d'investissement ordinaire demandé pour 2019

106. Comme les années précédentes, le budget d'investissement ordinaire 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 renouvellement régulier des ordinateurs de bureau et portables et autre matériel, et le remplacement éventuel de véhicules dans les bureaux de pays) et ii) un budget servant à financer les grands projets informatiques ou autres investissements.
107. Un budget d'investissement d'un montant de 2,645 millions d'USD est proposé pour 2019, soit un montant légèrement supérieur au budget d'investissement de l'année dernière (1,95 million d'USD) mais globalement conforme à l'estimation donnée dans l'aperçu, à savoir ne pas atteindre 2 millions d'USD. Ce montant légèrement supérieur est requis pour mettre en œuvre le système de vote électronique demandé par les États membres pour le Conseil des gouverneurs et pour procéder à des améliorations et à un investissement initial dans les nouveaux systèmes de gestion de la trésorerie et des risques, nécessaires pour renforcer l'architecture financière du FIDA. Il faut notamment passer à une nouvelle version de Flexcube, qui constitue une composante importante de l'infrastructure informatique des finances du FIDA; cette version, condition préalable à toute amélioration ultérieure du système, sera installée en 2019. En fonction des conclusions des examens externes indépendants menés sur la question des risques, une évaluation détaillée des besoins opérationnels et des spécifications fonctionnelles aboutira à la définition complète des investissements nécessaires à l'achèvement de la construction d'une robuste architecture informatique pour les finances. Les conclusions de cette évaluation seront présentées au Conseil d'administration au cours des années suivantes.
108. Comme précisé au tableau 10, le montant total du budget d'investissement comprend les éléments suivants.
- i) Un budget d'investissement annuel pour le remplacement régulier du matériel informatique (640 000 USD) et une provision pour le renouvellement des véhicules dans les bureaux de pays et les pôles régionaux (100 000 USD). Les économies de 260 000 USD réalisées par rapport à 2018 sur le coût de remplacement du matériel informatique résulte avant tout de l'utilisation plus

intensive de technologies de virtualisation ainsi que de l'extension de la durée de vie utile des composants des infrastructures.

- ii) D'autres besoins d'investissement, et notamment: a) l'investissement dans les systèmes d'emprunt et financiers, y compris la nouvelle version de Flexcube (1 250 000 USD); b) l'amélioration des systèmes relatifs au budget et à la planification (150 000 USD); c) les outils d'analyse institutionnelle, en particulier une mise à jour du Système de projets d'investissement et de dons et des rapports sur les données (195 000 USD); d) la maintenance nécessaire des installations et des infrastructures dans les locaux du siège (100 000 USD); e) le système de vote électronique pour le Conseil des gouverneurs (210 000 USD).
109. Un certain nombre de demandes de budgets d'investissement ont été reportées dans l'attente d'une évaluation plus poussée, mais aussi pour tenter de limiter le budget d'investissement et les coûts d'amortissement et récurrents qui en découlent.
110. Sur la base des normes comptables actuelles appliquées par le FIDA, l'amortissement est appliqué de manière linéaire sur la durée de vie économique utile estimée, soit quatre ans pour le matériel informatique (six ans pour certains éléments à partir de 2019) et jusqu'à un maximum de dix ans pour les coûts de développement de logiciels, y compris les coûts de remplacement du Système de prêts et dons. L'amortissement supplémentaire au titre des projets d'investissement, calculé sur la base du calendrier actuel d'achèvement des projets d'investissement en 2018 et 2019, se montera à environ 157 000 USD en 2019.

Tableau 10

Budget d'investissement demandé pour 2019

(en milliers d'USD)

	<i>Budget proposé pour 2019</i>
a) Budget annuel d'investissement	
Remplacement régulier du matériel informatique	640
Renouvellement des véhicules des bureaux de pays	100
b) Autres budgets d'investissement	
Systèmes d'emprunt et financiers	1 250
Systèmes pour le budget et la planification	150
Outils d'analyse institutionnelle	195
Installations et infrastructures	100
Système de vote électronique	210
Total	2 645

VII. Budgets d'ajustement et d'investissement non récurrents pour OpEx

111. OpEx a bénéficié d'un budget d'ajustement non récurrent de 6,6 millions d'USD et d'un budget d'investissement informatique non renouvelable de 3,05 millions d'USD. Des informations actualisées et résumées des travaux entrepris au titre d'OpEx figurent aux paragraphes 22 à 26. L'annexe X présente des précisions sur les montants approuvés et l'utilisation prévue des budgets d'ajustement et d'investissement non récurrents au titre d'OpEx à fin 2018.
112. D'après les dernières estimations et prévisions de besoins, les estimations initiales semblent se confirmer. Ainsi, il est peu probable que le budget initial soit dépassé,

et les dépenses seront plus ou moins conformes à la répartition initiale. Par conséquent, aucun supplément au titre des budgets d'ajustement et d'investissement non récurrents n'est demandé au titre d'OpEx pour 2019, ni, probablement, à l'avenir.

Deuxième partie – 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

I. 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"². 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 octobre 2018 et l'estimation actuelle de l'utilisation à fin 2018.
4. Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA³, le budget d'IOE est distinct du budget administratif du FIDA⁴. 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.

II. 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.

² Voir le procès-verbal de la cent septième session du Conseil d'administration, paragraphe 29.

³ La Politique de l'évaluation au FIDA est disponible à l'adresse:

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

⁴ 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'orientation⁵ concernant cette évaluation au niveau de l'institution (ci-après, 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. Les visites dans les pays sont achevées et la rédaction du rapport a débuté.
 - **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. Une autoévaluation a été entreprise. L'équipe chargée de l'examen par les pairs a mené des entretiens au siège du FIDA en octobre 2018 et procède à des enquêtes auprès des parties prenantes.
 - **Achèvement des évaluations de la stratégie et du programme de pays (ESPP).** Des ateliers nationaux ont été organisés au début de l'année pour le Cambodge, le Cameroun et le Pérou. L'atelier national pour l'Angola a eu lieu en mai 2018. 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'atelier national pour la Tunisie a eu lieu en octobre.
 - **L'évaluation de l'impact** du Programme de commercialisation en faveur des petits horticulteurs au Kenya est achevée; le rapport a été présenté à la session d'octobre du Comité de l'évaluation. L'évaluation d'impact à mener en 2018-2019 portera sur le Projet d'appui à la sécurité alimentaire et au développement de la région de Maradi actuellement mené 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 XII. Le tableau 1 de l'annexe XIII résume l'état d'avancement des activités d'évaluation programmées pour 2018. Le tableau 2 de l'annexe XIII

⁵ Voir <https://webapps.ifad.org/members/ec/100/docs/french/EC-2018-100-W-P-6-Rev-1.pdf>.

inclut un résumé des progrès accomplis jusqu'en octobre 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.

B. Utilisation du budget 2018

7. Le tableau 1 rend compte de l'exécution du budget d'IOE en 2017 ainsi que jusqu'en octobre 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 octobre 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	317 668	340 000
Rémunération des consultants	1 400 000	1 437 865	1 400 000	1 482 317	1 490 000
Frais de voyage et indemnités des consultants	380 000	324 708	380 000	338 053	345 000
Activités d'apprentissage dans les pays à l'occasion des ESPP	45 000	38 715	45 000	26 404	35 234
Diffusion des résultats des évaluations, formation du personnel et autres coûts	225 861	315 320	220 390	194 560	220 390
Sous-total	2 490 861	2 470 703	2 505 390	2 359 001	2 430 624
Dépenses de personnel	3 235 056	3 078 504	3 307 259	3 323 766	3 323 766
Total	5 725 917	5 549 207	5 812 649	5 682 767	5 754 390
Taux d'exécution (en pourcentage)		96,9		97,8	99
Examen externe par les pairs (fraction 2018 du coût total)			100 000	91 058	
Budget total pour 2018			5 912 649		

* Sur la base des dépenses de personnel engagées, corrigées des variations de change, jusqu'au 22 octobre 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) en octobre 2018 était de 5,68 millions d'USD, soit 97,8%. Le taux d'exécution du budget en octobre 2018 n'inclut pas le coût des émoluments de certains des consultants et prestataires chargés de la collecte des données primaires dans la perspective de l'évaluation d'impact de 2018. 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 5,75 millions d'USD, ce qui représente 99% 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.
 - ii) Mise au point de nouveaux produits de communication (fichiers balado pour les programmes radio) qui permettent de mieux restituer l'opinion des bénéficiaires des projets sur le terrain.
 - iii) Dans le cadre de l'évaluation d'impact en cours au Niger, expérimentation de nouvelles méthodes de collecte de données permettant de restituer l'expérience des bénéficiaires, qui se prêtent à une analyse qualitative et quantitative.

III. 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.

IV. 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 évaluation ne sera pas limitée à l'innovation technique; elle portera aussi sur 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: Équateur, Madagascar, Népal, Sierra Leone et Soudan.
16. L'année prochaine, il terminera l'évaluation de l'impact de 2018, au Niger, et en lancera une nouvelle⁶. Au cours des périodes couvertes par FIDA9 et FIDA10, les évaluations d'impact conduites par IOE ne figuraient pas dans les évaluations entreprises par la direction du FIDA. Les évaluations d'impact 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 d'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 V du présent document consacrée à l'enveloppe de ressources pour 2019. 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'évaluation d'impact 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).

⁶ Le programme qui fera l'objet d'une évaluation d'impact sera choisi au premier semestre 2019.

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 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. Comme suite aux délibérations du Conseil d'administration à sa cent vingt-quatrième session, IOE propose comme thème d'apprentissage "la pertinence des interventions du FIDA" pour le RARI 2019. Nombre d'aspects décrits dans le RARI 2018 comme étant des aspects essentiels à la performance des projets entrent dans le cadre de l'évaluation de ce critère clé. Parmi ces facteurs figurent une compréhension approfondie du contexte national (y compris les capacités des pouvoirs publics), ainsi que la qualité de la conception des projets et leur bien-fondé au regard de ce contexte et dans la perspective de l'atténuation des risques qui sont susceptibles d'y être associés. De plus, le critère de la pertinence fait apparaître l'écart le plus élevé entre les appréciations d'IOE et les auto-appréciations faites par la direction. Par conséquent, en déterminant la pertinence des facteurs clés, cette étude contribuera aussi à harmoniser davantage les systèmes d'évaluation indépendante et les systèmes d'auto-évaluation.
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. IOE mettra à profit la réalisation d'ESPP et d'évaluations d'impact pour mener des activités de développement des capacités d'évaluation dans un certain nombre de pays. 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 organismes ayant leur siège à Rome (OSR). Les bureaux de l'évaluation des OSR continueront de collaborer à la communauté de pratique 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.
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 XIV 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 XVII) 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

<i>Objectifs stratégiques</i>	<i>Résultats de gestion de la division (DMR)</i>	<i>Produits</i>
Objectif stratégique 1: générer des données factuelles grâce aux évaluations indépendantes portant sur la performance et les résultats du FIDA, en vue de promouvoir l'obligation de rendre compte	DMR 1: amélioration des politiques et processus institutionnels grâce aux évaluations indépendantes	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 : en Équateur, 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 évaluation d'impact lancée Contribution au débat interne et externe sur les évaluations d'impact
	DMR 6: renforcement et développement de la connaissance des enseignements tirés de l'évaluation et de la qualité des produits	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.

V. 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 XV).

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 = 0,841 EUR. Le taux de change diffère de celui utilisé par le FIDA jusqu'en septembre 2018 (1 USD = 0,897 EUR), et correspond au taux adopté par la direction du FIDA. C'est la raison pour laquelle, conformément à l'usage en vigueur au FIDA, il a fallu modifier dans la présente version les dépenses de personnel par rapport aux chiffres présentés dans le programme de travail et budget soumis en octobre 2018 à la cent troisième session du Comité de l'évaluation.
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, de communication et de diffusion correspond à la nécessité de communiquer davantage avec les bureaux de pays et les bureaux régionaux dans le cadre de la décentralisation, et de renforcer la gestion des savoirs au moyen de nouveaux produits de communication.

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

Catégorie d'activités	Budget approuvé pour 2018 (en USD)	Nombre en valeur absolue pour 2018	Niveau de ressources requis en 2018	Budget proposé pour 2019 (en USD)	Nombre en valeur absolue pour 2019	Niveau de ressources requis en 2019
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
Evaluations d'impact	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	-	-	3 473 221	-	-
Total	5 812 649	-	-	5 983 611	-	-
Examen externe par les pairs	100 000	-	-	200 000	-	-
Budget total pour 2019	5 912 649	-	-	6 183 611	-	-

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

* D'après l'expérience accumulée et en extrapolant les chiffres des années antérieures, le nombre de personnes-jour allouées est de 140 pour une ENI, 130 pour une ESPP, 40 pour un rapport de synthèse d'évaluations, 80 pour une évaluation d'impact, 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 correspond aux actions supplémentaires à mener dans le domaine de la communication et de la gestion des savoirs, 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	3 473 221
Total	5 812 649	5 983 611
Examen externe par les pairs	100 000	200 000
Budget total pour 2019	5 912 649	6 183 611

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, congés maladie de longue durée et d'autres modifications imprévues de certains postes de dépenses. Cette marge de précaution 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	3 957 180	66
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	1 624 969	27
Objectifs stratégiques 1 et 2	318 705	5	401 461	7
Total	5 812 649	100	5 983 611	100
Examen externe par les pairs	100 000		200 000	
Budget total	5 912 649		6 183 611	

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 évaluations d'impact. Les évaluateurs sont également attentifs à ces questions dans le cadre d'autres d'évaluations, comme les ENI ou les ESR. Enfin, les évaluations d'impact 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 7,3% 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 proposé pour 2019	Composante parité hommes-femmes (%)	USD
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
Evaluations d'impact	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	169 377	20	33 875
Coordonnateur suppléant pour les questions de parité hommes-femmes	112 444	10	11 244
Ensemble du personnel chargé des évaluations	3 303 844	5	165 192
Total des dépenses de personnel	3 473 221	6	210 311
Total	5 983 611	7,3	434 781

VI. Projet de budget d'IOE

35. Le budget proposé pour 2019 s'élève à 6,18 millions d'USD; ce montant comprend la fraction du coût total de l'examen externe 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 5,98 millions d'USD, soit une augmentation nominale de 2,94% par rapport au budget approuvé pour 2018 (5,81 millions d'USD).
36. Le projet de budget d'IOE pour 2019 représente 0,34% du montant du programme de prêts et dons du FIDA prévu pour le prochain exercice⁷, soit une proportion bien inférieure au plafond de 0,9% fixé par le Conseil d'administration pour le budget d'IOE⁸. On trouvera au tableau 1 de l'annexe XVI un aperçu de la proposition de budget d'IOE, et les tendances depuis 2013.

⁷ On s'attend à ce que le FIDA propose d'engager 1,76 milliard d'USD de nouveaux prêts et dons en 2019.

⁸ Cette décision a été prise par le Conseil d'administration en décembre 2008.

Troisième partie – Rapport de situation sur l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés pour 2018

I. Introduction

- Le présent rapport de situation pour 2018 a pour objet:
 - d'informer le Conseil d'administration sur l'état d'avancement de la mise en oeuvre de l'Initiative en faveur des pays pauvres très endettés (Initiative PPTTE) et sur la participation du FIDA à cette initiative;
 - d'inviter le Conseil d'administration à approuver la présentation du contenu du présent rapport de situation à la prochaine session du Conseil des gouverneurs, pour information.

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

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

Tableau 1

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

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

III. Engagement du FIDA au titre de l'Initiative PPTE

3. Le FIDA s'est engagé au titre de l'initiative PPTE à hauteur de 679,6 millions d'USD, comme indiqué au tableau 2 ci-après. Les estimations actuelles sont susceptibles de changer en fonction de l'évolution des conditions économiques et des taux d'actualisation appliqués dans le cadre de l'Initiative PPTE, et en cas de retard pris par des pays qui doivent encore franchir les points de décision et d'achèvement.

Tableau 2

Engagements au titre de l'Initiative PPTE

(montants exprimés en millions d'USD et de DTS)

	Pays	Valeur actuelle nette		Valeur nominale	
		DTS	USD*	DTS	USD*
Pays au point d'achèvement	35	247,1	345,2	376,0	525,1
Pays en amont du point de décision	3	94,2	131,6	110,6	154,5
		341,3	476,8	486,6	679,6

* Taux de change en vigueur au 30 septembre 2018: 1DTS = 1,39655 USD.

4. Au 30 septembre 2018, le Fonds avait accordé aux pays ayant atteint le point d'achèvement et remplissant les conditions requises des allègements de dette à hauteur de 482,7 millions d'USD, tandis que les allègements de dette à venir se montaient à l'équivalent de 42,4 millions d'USD, comme le montre le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 3

Allègements de dette au titre de l'Initiative PPTE pour les pays au point d'achèvement

(montants exprimés en millions d'USD et de DTS)

	Pays		Montant nominal	
			DTS	USD ¹
Pays au point d'achèvement	35	Allègements de dette accordés	345,6	482,7
		Allègements de dette à venir	30,4	42,4
			376,0	525,1

* Taux de change en vigueur au 30 septembre 2018: 1DTS = 1,39655 USD.

5. Pour l'année 2018, le coût total des allègements de dette est estimé à 13,5 millions d'USD.

IV. Financement des allègements de dette

6. Pour financer sa participation à l'Initiative PPTE, le FIDA mobilise des contributions extérieures (qui lui sont versées soit directement, soit par l'intermédiaire du Fonds fiduciaire PPTE administré par la Banque mondiale) et puise dans ses ressources propres. Les contributions extérieures⁹ (versées) se montent à environ 287,1 millions d'USD (55,1%) et les contributions provenant des ressources propres du FIDA à environ 225,7 millions d'USD (43,3%) pour ce qui est des transferts effectués entre 1998 et 2018. Le reste est financé au moyen du produit du placement du solde du fonds fiduciaire du FIDA pour l'Initiative PPTE, soit approximativement 8,2 millions d'USD (fin septembre 2018).
7. Afin d'atténuer les répercussions des allègements de dette sur les ressources dont dispose le FIDA pour accorder de nouveaux prêts et dons, les États membres ont avalisé l'accession officielle du FIDA au Fonds fiduciaire PPTE administré par la Banque mondiale. Cette décision a été prise en 2006, en prenant acte que cela viendrait alourdir le montant global des besoins de financement du Fonds fiduciaire PPTE. Depuis 2006, le FIDA a signé plusieurs accords de don, au titre desquels il a reçu à ce jour un montant total de 215,6 millions d'USD.

⁹ Il s'agit de contributions des États membres, à hauteur de 71,5 millions d'USD, et de contributions provenant du Fonds fiduciaire de l'Initiative PPTE administré par la Banque mondiale, à hauteur de 215,6 millions d'USD.

8. Tout en veillant à assurer en priorité un financement suffisant du Fonds fiduciaire PPTE, la direction continuera d'encourager les États membres à fournir directement des ressources supplémentaires au Fonds pour aider celui-ci à financer sa participation à l'Initiative PPTE.

Quatrième partie – Rapport de situation sur la mise en œuvre du Système d'allocation fondé sur la performance et conditions de prêt pour 2019

I. Application du Système d'allocation fondé sur la performance en 2018

1. Durant la première année de la période d'allocation 2016-2018, qui coïncide avec la Dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10), le calcul initial des allocations en application du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) a concerné 102 pays. La Chine et l'Inde ont reçu l'allocation la plus élevée, dont le montant correspond à 5% des fonds alloués dans le cadre du SAFP. Les Comores et Sao Tomé-et-Principe ont reçu l'allocation la moins élevée. L'allocation des pays dont il était raisonnable de penser qu'ils n'utiliseraient qu'une partie de leur allocation a été plafonnée¹⁰. Depuis que, en décembre 2015, la direction a pour la première fois exposé au Conseil d'administration les allocations au titre du SAFP pour FIDA10, 18 pays ont été exclus du cycle. Au terme du cycle, 82 pays avaient utilisé la totalité de leur allocation.
2. En application d'une recommandation issue de l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) portant sur le SAFP réalisée par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (voir le document EB 2016/117/R.5), la direction a commencé à réaffecter les ressources non utilisées à un stade plus précoce du cycle de FIDA10, alors qu'auparavant cette redistribution avait lieu la troisième année¹¹. L'additif au présent rapport donne des précisions sur le résultat de cette opération de réaffectation pour le cycle de FIDA10. Globalement, pour le cycle de FIDA10, la direction a réaffecté 15% du montant total des ressources allouées dans le cadre du SAFP, soit 455,1 millions d'USD. Une proportion de 86% de ce montant a été affectée à des pays à faible revenu et à des pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure. On trouvera des précisions sur le résultat du processus de réaffectation pour le cycle de FIDA10 dans l'additif au présent rapport.
3. En accord avec l'engagement pris par la direction d'adopter une approche institutionnelle plus large en ce qui concerne le SAFP, toutes les opérations qui s'y rapportent, y compris les réaffectations, sont menées sous la houlette du Comité de gestion des opérations et du Comité exécutif de gestion.

II. Mise à jour de la formule du SAFP à utiliser pour FIDA11

4. Selon l'ENI, qui a été réalisée en 2015 et 2016, le SAFP a permis au Fonds de gagner en crédibilité en tant qu'institution financière internationale, puisque son adoption en 2003 lui a permis de se doter d'une méthode d'allocation des ressources plus transparente, plus souple et plus prévisible. L'ENI a également relevé des points sur lesquels d'autres améliorations sont possibles.
5. Lors de sa session d'avril 2016, le Conseil d'administration, prenant acte des conclusions de cette évaluation, est convenu qu'il était nécessaire de modifier le SAFP afin qu'il corresponde au mandat et au rôle du FIDA ainsi qu'à l'évolution de ses politiques et au Cadre stratégique pour 2016-2025. Le Conseil d'administration a souligné que le système devrait être à même d'évaluer la sécurité alimentaire et nutritionnelle, l'inclusion économique et sociale, les changements climatiques, la fragilité et d'autres facteurs de vulnérabilité, étant donné que ces indicateurs

¹⁰ Des précisions concernant les pays exclus du cycle et ceux dont l'allocation a été plafonnée seront données dans un additif au présent rapport sur le SAFP (voir le document EB 2018/125/R.4/Add.1).

¹¹ On trouvera une description détaillée de la méthode de réaffectation des ressources à l'annexe V du document EB 2017/121/R.3, intitulée Finalisation des améliorations apportées au processus de gestion du SAFP.

permettraient de donner une image plus fidèle de la pauvreté rurale. De l'avis général, la version remaniée du SAFF devait être simple et facile à comprendre.

6. À l'issue de la concertation avec les membres dans le cadre du Groupe de travail du Conseil d'administration sur le SAFF, le Conseil d'administration a approuvé en septembre 2017 la formule de calcul du SAFF mise à jour, qui s'appliquera pour la période de la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11)¹². La formule est la suivante:

$$(PopRurale^{0,405} \times RNB/hab.^{-0,265}) \times IVF^{0,95} \times (0,35PSR + 0,65PPD)^1$$

7. Le tableau 1 donne une vue d'ensemble des caractéristiques de chaque variable de la formule, de sa fonction dans cette formule et de son effet sur le montant des allocations.

Tableau 1

Variables de la formule du SAFF pour FIDA11

	<i>Variable</i>	<i>Fonction dans la formule</i>	<i>Caractéristiques</i>	<i>Fréquence de mise à jour</i>
Composante besoins du pays	Revenu national brut par habitant (RNB/hab.)	Cette variable est utilisée comme indicateur de pauvreté, et par conséquent elle est corrélée négativement à l'allocation (avec un exposant de -0,265): plus le revenu par habitant est faible, plus le montant de l'allocation est élevé.	Variable commune à l'ensemble des systèmes d'allocation des ressources fondés sur la performance des banques multilatérales de développement*.	Annuelle
	Population rurale	Cette variable est utilisée en complément du revenu national brut par habitant pour quantifier les besoins d'un pays. La taille de la population rurale a un effet positif sur le montant de l'allocation (avec un exposant de +0,405): plus la population rurale est nombreuse, plus le montant de l'allocation est élevé.	L'accent mis sur le monde rural correspond au mandat du FIDA. Les autres banques multilatérales de développement utilisent la population totale.	Annuelle
	Indice de vulnérabilité spécifique au FIDA (IVF)	Cet indice a été élaboré pour tenir compte du caractère multidimensionnel de la pauvreté rurale. Composé de 12 indicateurs, il sert à mesurer la vulnérabilité rurale du point de vue de l'exposition, de la sensibilité et de la faible capacité d'adaptation face aux causes ou phénomènes endogènes ou exogènes. Chacun de ces sous-indicateurs peut être associé à un ou plusieurs domaines prioritaires de l'IVF (sécurité alimentaire, nutrition, inégalités et vulnérabilité face aux changements climatiques). L'IVF a un effet positif sur le montant de l'allocation (avec un exposant de +0,95): plus l'IVF est élevé, plus le montant de l'allocation est élevé.	Variable propre au FIDA.	Une fois par cycle
Composante performance du pays	Évaluation de la performance du secteur rural (PSR)	La performance du secteur rural est évaluée au moyen d'un questionnaire mis au point par le FIDA qui permet de mesurer la qualité des politiques et des institutions dans des domaines liés au développement et à la transformation du monde rural, ainsi que la performance de la gouvernance et de la macroéconomie. Ce questionnaire, qui permet de réunir des éléments solides à propos du cadre d'action d'un pays, est axé sur certains domaines propres au secteur rural ainsi que sur des domaines qui ont des répercussions sur ce secteur. Cette variable a un effet positif sur le montant de l'allocation (avec un coefficient de pondération de 0,35): plus la note est élevée, plus le montant de l'allocation est élevé.	Cette variable est propre au FIDA étant donné qu'elle est axée sur le secteur rural; les autres banques multilatérales de développement utilisent une variable équivalente pour évaluer la performance des politiques et des institutions d'un pays.	Une fois par cycle
	Performance du portefeuille et décaissements (PPD)	Cette variable mesure la performance globale du portefeuille en combinant deux indicateurs complémentaires. Un indicateur positif – les décaissements – rend compte de l'agilité et du rythme de la mise en œuvre du portefeuille. Un indicateur négatif – les projets posant problème – mesure le pourcentage du portefeuille en cours dont l'exécution n'est pas satisfaisante.	Cette variable est propre au FIDA, étant donné qu'elle est spécialement conçue pour évaluer la performance du portefeuille du FIDA au	Annuelle

¹² On trouvera dans le document EB 2017/121/R.3 des précisions concernant la révision de cette formule et une description détaillée de chacune des variables qui la composent.

niveau de chaque pays;
chaque banque
multilatérale de
développement utilise
dans son système
d'allocation un indicateur
conçu à cet effet pour
rendre compte de la
performance du
portefeuille.

*L'Association internationale de développement de la Banque mondiale, la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement, la Banque de développement des Caraïbes et le Fonds européen de développement pour l'aide aux pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique, entre autres, prennent également en considération le revenu national brut par habitant dans leur système d'allocation fondé sur la performance.

8. Au quatrième trimestre 2018, les données concernant toutes les variables qui composent la formule (population rurale, revenu national brut par habitant, indice de vulnérabilité spécifique au FIDA, performance du secteur rural et performance du portefeuille et décaissements) ont été mises à jour afin d'établir la note de pays et l'allocation de chaque pays.

III. Sélectivité dans le choix des pays

9. Durant la Consultation sur FIDA 11, les membres sont convenus d'un certain nombre d'engagements se rapportant au SAFF: le principe de sélectivité dans le choix des pays a été adopté afin d'allouer les ressources plus efficacement¹³, et des objectifs chiffrés ont été fixés concernant la part des ressources qu'il convient d'affecter à différents groupes de pays.
10. Afin de déterminer quels pays auraient accès à de nouvelles ressources au cours de FIDA11, la direction et les membres sont convenus de trois critères permettant d'en décider:
- i) **Stratégie:** une stratégie de pays valable (programme d'options stratégiques pour le pays ou note de stratégie de pays) est disponible à un stade précoce du cycle SAFF. Cela permet de s'assurer que le pays sélectionné s'appuie sur une vision stratégique clairement formulée quant à l'utilisation des ressources du FIDA, et qu'il est prêt à entamer des discussions opérationnelles concrètes.
 - ii) **Capacité d'absorption:** toutes les opérations qui sont en cours dans un pays depuis plus d'un an doivent avoir tiré des fonds au moins une fois au cours des 18 derniers mois. Il s'agit de vérifier concrètement la capacité d'absorption, ce qui permet au Fonds de mieux articuler les nouvelles conceptions avec l'appui à l'exécution ou les activités hors prêts.
 - iii) **Appropriation:** aucun prêt approuvé n'est en instance de signature depuis plus de 12 mois. Ce critère permet indirectement de vérifier que le pays s'approprie effectivement le projet et s'engage en sa faveur, ce qui facilite l'utilisation des ressources du FIDA.
11. Insistant sur la nécessité de mieux planifier les financements et les activités qui s'y rattachent, et ce dès le début du cycle, les membres de la Consultation sur FIDA11 ont arrêté un objectif de 80 pays obtenant une allocation au titre du cycle de FIDA11. Ils ont également décidé que 10% des ressources réparties en application du SAFF pourront être réaffectées au cours de FIDA11. La direction a appliqué ces trois critères et s'est assurée que tous les pays retenus au titre du cycle de FIDA11

¹³ Jusqu'à FIDA10, la décision d'accorder ou non une allocation était fonction des indications concernant la demande des États membres obtenues dans le cadre de la concertation avec les équipes de pays du FIDA. Cette méthode nuisait à l'efficacité du SAFF: au cours d'un cycle SAFF, près de 20% des pays qui faisaient part en début de cycle de leur souhait d'obtenir un financement au titre du SAFF ne lançaient aucune opération financée au moyen de la somme allouée, en raison de l'évolution de leur situation ou de leurs priorités. Au cours de la période de FIDA10, 19% des pays qui avaient pris part au cycle d'allocation en ont par la suite été exclus. Voir le Rapport de la Consultation sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (GC41/L.3/Rev.1).

satisfont à chacun d'entre eux. On trouvera dans l'additif au présent rapport la liste complète des pays retenus.

IV. Répartition des allocations par groupe de pays: Engagements de FIDA11

12. En ce qui concerne les financements en faveur de groupes de pays, les membres de la Consultation sur FIDA11 (GC41/L.3/Rev.1) sont convenus que la direction affecterait 90% des ressources de base du FIDA aux pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire de la tranche inférieure retenus pour bénéficier d'une allocation au titre de FIDA11. Le reste, soit 10% des ressources de base du FIDA, sera alloué aux pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure. La direction veillera en outre à ce que 25 à 30% des ressources de base soient allouées aux pays présentant des situations de majeure fragilité, 50% à l'Afrique et 45% à l'Afrique subsaharienne. En outre, le FIDA utilisera environ les deux tiers de ses ressources de base pour accorder des financements à des conditions particulièrement favorables. Les allocations tiennent compte du cadre financier arrêté pour FIDA11 afin de garantir la viabilité financière à long terme du FIDA, et notamment de la part des dons à accorder au titre du mécanisme du Cadre pour la soutenabilité de la dette aux pays remplissant les conditions requises pour bénéficier de conditions particulièrement favorables. On trouvera dans l'additif des précisions à propos des allocations au titre de FIDA11 et de leur répartition entre les différents groupes de pays.

V. Conditions de prêt aux pays pour 2019

13. Conformément à l'engagement pris par le FIDA dans le cadre du plan d'action pour la transparence et des délibérations du Groupe de travail sur le cadre de transition, les conditions de prêt aux pays fixées pour 2019, conformément aux Principes et critères applicables aux financements du FIDA, seront présentées dans un additif au présent rapport de situation sur le SAFF. Les pays qui empruntent à des conditions particulièrement favorables peuvent prétendre à une aide au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette. On se référera au document Modalités proposées pour l'application d'un cadre pour la soutenabilité de la dette au FIDA¹⁴, qui prévoit que les pays à soutenabilité moyenne de la dette reçoivent 50% du financement octroyé par le FIDA sous forme de don, et que les pays à faible soutenabilité de la dette reçoivent 100% du financement sous forme de don. Conformément aux principes énoncés dans ledit document, y compris les approches et tendances émergentes des autres institutions, aux résultats des analyses technico-économiques des pays et à l'allocation des ressources au titre du cadre financier de FIDA11, qui garantit la soutenabilité financière à long terme du Fonds, il est recommandé au Conseil d'administration d'approuver des modifications, dans le Cadre pour la soutenabilité de la dette, visant à autoriser la détermination de pourcentages variables pour ce qui est de l'élément de don. Concernant 2019, les pourcentages révisés proposés pour les pays à soutenabilité moyenne ou faible de la dette sont, respectivement, de 27% et de 80%. Néanmoins, la direction compte que, à l'avenir, ces pourcentages pourront varier également en fonction de l'analyse individuelle de pays.
14. Les conditions de prêt aux pays et l'admissibilité au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette figurant à l'additif susmentionné se traduisent par une allocation globale au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette de 17%, ce qui est conforme à l'allocation définie dans le rapport sur FIDA11, tel qu'approuvé (GC/41/L.3/Rev.1).

¹⁴Voir le document EB 2007/90/R.2.

Cinquième partie – Recommandations

1. En application de la section 2 b) de l'article 7 de l'Accord portant création du FIDA, le Conseil d'administration a approuvé et transmet ce qui suit au Conseil des gouverneurs pour approbation:
 - le programme de travail pour 2019, d'un montant de 1 265 millions de DTS (1 759 millions d'USD), englobant un programme de prêts de 1 223 millions de DTS (1 701 millions d'USD) et un programme brut de dons de 58 millions d'USD. Il est noté que le niveau de ce programme de travail a été approuvé à des fins de planification et qu'il sera ajusté dans le courant de l'année 2019, en tant que de besoin, en fonction du montant des ressources disponibles.
2. La révision des pourcentages de financement alloués sous forme de dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette aux pays bénéficiant de conditions particulièrement favorables pouvant prétendre à bénéficier des conditions du mécanisme du Cadre pour la soutenabilité de la dette, figurant à la section V – Conditions de prêts au pays pour 2019 – du rapport de situation sur la mise en œuvre du système d'allocation fondé sur la performance. En application de la section 10 de l'article 6 de l'Accord portant création du FIDA et de l'article VI du Règlement financier du FIDA, il est recommandé que le Conseil des gouverneurs approuve:
 - le budget administratif comprenant, premièrement, le budget ordinaire du FIDA pour 2019, d'un montant de 158,21 millions d'USD; deuxièmement, le budget d'investissement du FIDA pour 2019, d'un montant de 2,645 millions d'USD; et troisièmement, le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2019, d'un montant de 6,18 millions d'USD.
3. Il est recommandé au Conseil d'administration de présenter le contenu du rapport de situation sur la participation du FIDA à l'Initiative en faveur des pays pauvres très endettés du Conseil des gouverneurs, à sa quarante-deuxième session, pour information.
4. Il est recommandé au Conseil d'administration de soumettre au Conseil des gouverneurs, à sa quarante-deuxième session, un rapport de situation sur la mise en œuvre du Système d'allocation fondé sur la performance fondé sur le rapport exposé dans la quatrième partie du présent document et son additif, comprenant les notes de pays pour 2018 et les allocations pour 2019-2021.

Projet de résolution .../XLII

Budget administratif comprenant les budgets ordinaire, d'investissement et non récurrent du FIDA pour 2019 et le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2019

Le Conseil des gouverneurs du FIDA,

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

Notant que, à sa cent vingt-cinquième session, le Conseil d'administration a examiné et approuvé un programme de travail du FIDA pour 2019 s'élevant à 1 265 millions de DTS (1 759 millions d'USD), soit un programme de prêts de 1 223 millions de DTS (1 701 millions d'USD) et un programme brut de dons de 58 millions d'USD;

Ayant pris connaissance de l'examen effectué par le Conseil d'administration, à sa cent vingt-cinquième session, des budgets ordinaire et d'investissement du FIDA proposés pour 2019 et du budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2019;

Conscient que la résolution 133/XXVII, adoptée en 2004 par le Conseil des gouverneurs, a autorisé l'amendement du paragraphe 2 de l'article VI du Règlement financier du FIDA afin que les fonds non engagés à la clôture de l'exercice financier puissent être reportés sur l'exercice financier suivant à concurrence d'un montant ne dépassant pas 3% dudit exercice;

Reconnaissant que le report de 3% mentionné ci-dessus s'applique actuellement au budget administratif, et notant la nécessité de fixer un plafond de 6% pour le report sur l'exercice financier 2019 des montants non utilisés découlant d'économies réalisées en 2018 et pouvant financer la réalisation de certaines priorités institutionnelles;

Notant que, à sa trente-quatrième session, le Conseil des gouverneurs avait adopté la résolution 161/XXXIV, approuvant une telle augmentation pour l'exercice financier 2011.

Approuve le budget administratif, comprenant: premièrement, le budget ordinaire du FIDA pour 2019 d'un montant de 158,21 millions d'USD; deuxièmement, le budget d'investissement du FIDA pour 2019 d'un montant de 2,645 millions d'USD; et troisièmement, le budget du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA pour 2019 d'un montant de 6,18 millions d'USD, tels qu'ils sont exposés dans le document GC 42/L.X, déterminés sur la base d'un taux de change de 0,841 EUR pour 1,00 USD;

Décide que, si la valeur moyenne du dollar des États-Unis en 2019 s'écartait du taux de change de l'euro utilisé pour calculer le budget, l'équivalent total en dollar des États-Unis des dépenses en euro prévues au budget serait ajusté dans la proportion de l'écart entre le taux de change effectif de 2019 et le taux de change retenu au budget;

Approuve en outre la disposition selon laquelle les crédits non engagés à la clôture de l'exercice financier 2018 peuvent être reportés sur l'exercice financier 2019, à concurrence de 6% au maximum des crédits correspondants.

Liste indicative des pays ayant un projet en préparation pour 2019 (nouveaux projets et financements supplémentaires en faveur de projets en cours)

<i>Afrique de l'Ouest et du Centre</i>	<i>Afrique orientale et australe</i>	<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Amérique latine et Caraïbes</i>	<i>Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe</i>	Total
Nouveaux projets					
Cameroun	Angola	Afghanistan	Bolivie (État plurinational de)	Égypte	
Gambie	Érythrée	Bangladesh	Cuba	Jordanie	
Guinée-Bissau	Éthiopie (2)	Cambodge	Équateur	Kirghizistan	
Libéria	Malawi	Inde	Nicaragua	Maroc	
Mali	Mozambique (2)	Indonésie	Pérou	Soudan	
Mauritanie	Rwanda	République démocratique populaire lao		République arabe syrienne	
Nigéria	Ouganda	Pakistan			
Sénégal	Zambie	Samoa			
		Sri Lanka			
		Viet Nam			
8	10	10	5	6	39
Financement additionnel					
Bénin		Bangladesh			
Burkina Faso		Bhoutan			
République centrafricaine		Kiribati			
Tchad		Népal			
Côte d'Ivoire		Tonga			
Gabon					
Libéria					
Sierra Leone					
Togo					
9	-	5	-	-	14
17	10	15	5	6	53

Source: Système de projets d'investissement et de dons au 23 octobre 2018

Répartition du budget ordinaire par catégorie de dépenses et par département – budget 2018 approuvé et restructuré*, comparé au projet de budget pour 2019

Tableau 1a. Répartition du budget ordinaire par catégorie de dépenses et par département – budget 2018 approuvé et restructuré*, comparé au projet de budget pour 2019
(en millions d'USD)

Département	Personnel			Consultants			Frais de mission			Dépenses TIC** hors personnel			Autres dépenses		
	2018	2018 (restructuré)	2019	2018	2018 (restructuré)	2019	2018	2018 (restructuré)	2019	2018	2018 (restructuré)	2019	2018	2018 (restructuré)	2019
Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence	2,09	2,09	2,30	-	-	-	0,20	0,20	0,20	-	-	-	0,10	0,10	0,10
Groupe d'appui aux services institutionnels	6,37	6,38	7,79	0,91	0,99	0,83	0,18	0,18	0,14	-	0,00	0,02	0,25	0,25	0,44
Département des relations extérieures et de la gouvernance	11,02	12,52	13,62	1,62	1,74	1,43	0,60	0,76	0,87	0,10	0,10	0,10	1,65	1,75	2,31
Département de la stratégie et des savoirs	4,03	12,44	13,08	1,24	1,86	1,43	0,30	0,57	0,70	-	-	-	0,13	0,27	0,71
Département de la gestion des programmes	42,67	32,75	34,35	17,14	15,19	15,19	7,88	6,97	6,55	-	-	-	7,98	7,73	9,14
Département des opérations financières	9,31	9,31	10,71	1,04	2,17	2,06	0,54	1,03	0,64	-	-	-	0,24	0,24	0,22
Département des services institutionnels	13,37	13,37	13,90	2,16	2,16	2,01	0,27	0,27	0,28	5,14	5,14	5,03	7,38	7,38	5,44
Centre de coûts de l'organisation (portion imputable)	1,30	1,30	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-	0,30	3,52	3,52	3,93
Centre de coûts de l'organisation (portion non imputable)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,81	4,81	4,84
Réductions prévues	-	-	(3,43)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	90,16	90,16	93,31	24,11	24,10	22,94	9,97	9,99	9,38	5,24	5,24	5,45	26,06	26,05	27,12

* Le budget restructuré correspond à la nouvelle structure d'organisation mise en place le 1^{er} avril 2018

** TIC: Technologies de l'information et des communications

Tableau 1b
Synthèse de la répartition du budget par département: budget 2018 approuvé et restructuré*, comparé au projet de budget pour 2019
(en millions d'USD)

<i>Département</i>	<i>Total</i>			<i>Évolution (2019 comparé à 2018 restructuré)</i>
	<i>2018</i>	<i>2018 (restructuré)</i>	<i>2019</i>	
Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence	2,39	2,39	2,60	0,21
Groupe d'appui aux services institutionnels	7,71	7,79	9,22	1,43
Groupe chargé des relations extérieures et de la gouvernance	14,99	16,88	18,33	1,45
Département de la stratégie et des savoirs	5,70	15,15	15,92	0,77
Département de la gestion des programmes	75,67	62,64	65,24	2,59
Département des opérations financières	11,13	12,76	13,62	0,87
Département des services institutionnels	28,32	28,32	26,65	(1,67)
Centre de coûts de l'organisation (portion imputable)	4,82	4,82	5,23	0,41
Centre de coûts de l'organisation (portion non imputable)	4,81	4,81	4,84	0,03
Réductions prévues			(3,43)	(3,43)
Total	155,54	155,54	158,21	2,67

* Le budget restructuré correspond à la nouvelle structure d'organisation mise en place le 1^{er} avril 2018

Ventilation indicative du budget ordinaire pour 2019 par pilier de résultats et par groupe de produits institutionnels

(En millions d'USD)

Pilier	2018		2019	
	USD	% du total	USD	% du total
Pilier 1 – Exécution des programmes de pays				
Stratégies et programmes de pays	9,58	6	7,82	5
Contribution à l'élaboration des politiques au niveau national (<i>nouveau</i>)*	s.o.	s.o.	1,70	1
Conception de nouveaux projets financés par des prêts et des dons	19,10	12	19,92	12
Supervision et appui à l'exécution	31,16	20	26,41	16
Moyens et appui	15,20	10	20,74	13
Fonctions de gestion (appui)	3,50	2	3,76	2
Coûts de l'organisation (portion imputable)	2,59	2	3,24	2
Sous-total pilier 1	81,13	52	83,60	52
Pilier 2 – Acquisition et diffusion des savoirs, participation à la concertation sur les politiques				
Recherche et savoirs institutionnels	2,35	2	3,76	2
Communication et rayonnement (<i>mis à jour</i>)	1,96	1	4,83	3
Promotion des savoirs (<i>non utilisé en 2019</i>)	3,03	2	s.o.	s.o.
Coopération Sud-Sud et triangulaire	0,63	-	0,86	1
Évaluations de l'impact	1,59	1	1,30	1
Contribution à l'élaboration des politiques à l'échelle mondiale et partenariats mondiaux	2,71	2	3,32	2
Moyens et appui	2,30	1	2,90	2
Fonctions de gestion (appui)	2,60	2	1,43	1
Coûts de l'organisation (portion imputable)	0,57	-	0,00	0
Sous-total pilier 2	17,74	11	18,39	11
Pilier 3 – Capacité et instruments financiers				
Reconstitutions des ressources	1,11	1	0,73	0
Mobilisation des ressources et gestion des ressources supplémentaires	2,79	2	3,80	2
Gestion et information financières institutionnelles	0,94	1	0,91	1
Gestion des risques fiduciaires et financiers eu niveau institutionnel (<i>mis à jour</i>)	1,96	1	2,53	2
Fonction institutionnelle de contrôle financier	0,26	-	0,28	0
Projections et produits financiers, planification/gestion stratégique et opérationnelle des liquidités	0,21	-	0,46	0
Gestion du portefeuille de placements	0,49	-	0,50	0
Moyens et appui	2,59	2	3,52	2
Fonctions de gestion (appui)	1,12	1	1,50	1
Coûts de l'organisation (portion imputable)	0,38	-	0,20	0
Sous-total pilier 3	11,85	8	14,43	9
Pilier 4 – Fonctions, services et gouvernance institutionnels				
Environnement informatique d'appui	6,51	5	5,38	3
Services de transaction axés sur les clients	1,25	1	0,85	1
Services administratifs	2,05	1	2,44	2
Services de sécurité du siège	1,38	1	1,39	1
Gestion des installations	2,83	2	2,70	2
Gestion des ressources humaines	4,99	3	4,08	3
Système institutionnel de planification, de budgétisation et d'établissement de rapports	2,00	1	3,98	2
Planification budgétaire, suivi et développement organisationnel (<i>fusionné avec le groupe de produits institutionnels ci-dessus en 2019</i>)	2,50	2	s.o.	s.o.
Contrôle interne et gestion des risques	2,98	2	3,15	2
Services juridiques institutionnels	0,59	-	0,55	0
Fonctions de gestion du FIDA	1,26	1	1,79	1
Communication interne	0,40	-	0,38	0
Bureau de la déontologie	0,48	-	0,68	0
Unité des organes directeurs	5,04	3	4,97	3
Relation avec les États membres et protocole	1,03	1	1,01	1
Moyens et appui	1,61	1	2,87	2
Fonctions de gestion (appui)	1,83	1	2,37	1
Coûts de l'organisation (portion imputable)	1,28	1	1,80	1
Coûts de l'organisation (portion non imputable)	4,81	3	4,84	3
Sous-total pilier 4	44,82	29	45,22	28
Sous-total	155,54	100	161,64	100
Réductions prévues			-3,43	
Total	155,54	100	158,21	-

Effectifs indicatifs en 2019 – budget ordinaire seulement

(en équivalents temps plein)^a

Département ^b	Personnel sous contrat de caractère continu ou de durée déterminée			Personnel de terrain recruté localement	Total 2019
	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur	Services généraux	Total personnel sous contrat de caractère continu ou de durée déterminée		
Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence (OPV)	7	5	12	0	12
Groupe d'appui aux services institutionnels (CSSG)					
Bureau du Conseil juridique	12	6	18	0	18
Bureau du budget et du développement organisationnel	5	2	7	0	7
Bureau de l'audit et de la surveillance	9	3	12	0	12
Bureau de la déontologie	2	1	3	0	3
Groupe assurance qualité	4	2	6	0	6
Unité consacrée au changement, à la production de résultats et à l'innovation	2	0	2	0	2
Sous-total CSSG	34	14	48	0	48
Groupe chargé des relations extérieures et de la gouvernance (ERG)					
Secrétariat de ERG	2	1	3	0	3
Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources et Division de l'engagement mondial et des relations multilatérales ^c	22	10	32	2	34
Bureau du Secrétaire	14	19	33	0	33
Division de la communication	17	4	21	3	24
Sous-total ERG	55	34	89	5	94
Département de la stratégie et des savoirs (SKD)					
Secrétariat de SKD	5	3	8	0	8
Division environnement, climat, égalité hommes-femmes et inclusion sociale	16	4	20	5	25
Division production durable, marchés et institutions	24	7	3	5	36
Division recherche et évaluation de l'impact	7	2	9	0	9
Sous-total SKD	52	16	68	10	78
Département de la gestion des programmes (PMD)					
Secrétariat de PMD	3	3	6	1	7
Division des politiques et des résultats opérationnels	14	4	18	0	18
Division Afrique de l'Ouest et du Centre	23	9	32	22	54
Division Afrique orientale et australe	20	10	30	22	52
Division Asie et Pacifique	22	9	31	22	53
Division Amérique latine et Caraïbes	19	6	25	11	36
Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	21	9	30	13	43
Sous-total PMD	122	50	172	91	263
Département des opérations financières (FOD)					
Secrétariat de FOD (y compris Unité de gestion du risque)	8	1	9	0	9
Division des services de gestion financière	17	3	20	5	25
Division de la comptabilité et du contrôle	8	14	22	1	23
Division des services de trésorerie	13	4	17	0	17
Sous-total FOD	46	22	68	6	74
Département des services institutionnels (CSD)					
Secrétariat de CSD	2	2	4	0	4
Division des ressources humaines	14	10	24	0	24
Division des services administratifs	11	28,5	39,5	0	39,5
Unité d'appui sur le terrain	3	2	5	0	5
Division des technologies de l'information et des communications	16	15	31	0	31
Sous-total CSD	46	57,5	103,5	0	103,5
Diminution prévue					-40
Total général – 2019	362,0	198,5	560,5	112,0	632,5
Total général – 2018	334,9	196,5	531,4	95,9	627,3

^a 1 ETP = 12 mois. Y compris le personnel à temps partiel correspondant à moins d'un ETP.

^b La répartition du personnel par département est donnée à titre indicatif et est susceptible d'être modifiée en 2019.

^c à la suite de l'examen réalisé au titre d'OpEx, le Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources et la Division de l'engagement mondial et des relations multilatérales seront fusionnés en 2019.

Répartition indicative des effectifs en 2019, par département et par classe

(en équivalents temps plein)

Catégorie	Classe	OPV	CSSG	ERG	SKD	PMD	FOD	CSD	Total 2019	Total 2018*
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur*										
	Chefs de département et fonctionnaires de rang supérieur	2	0	1	1	1	1	1	7	7
	D-2	1	1	-	-	1	-	1	4	5
	D-1	-	3	5	3	5	3	2	21	19
	P-5	1	5	10	23	40	4	6	88	87,7
	P-4	2	12	14	17	36	14	15	110	91,5
	P-3	-	9	20	5	31	16	13	93	86,7
	P-2	1	4	5	2	8	6	8	34	35
	P-1	-	-	-	1	-	2	-	3	3
Sous-total – Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur		7	34	55	52	122	46	46	362	334,9
Administrateurs recrutés sur le plan national										
	NOD	-	-	-	-	1	-	-	1	
	NOC	-	-	-	2	39	-	-	41	
	NOB	-	-	5	8	2	3	-	18	
	NOA	-	-	-	-	22	-	-	22	
Sous-total - Administrateurs recrutés sur le plan national		0	0	5	10	64	3	0	82	
Sous-total - administrateurs		7	34	60	62	186	49	46	444	
Services généraux du siège*										
	G-7							1	1	1
	G-6	1	3	9	6	17	6	15	57	59
	G-5	2	5	9	6	20	13	19	74	73
	G-4	1	4	13	2	11	1	12,5	44,5	44,5
	G-3	1	2	3	2	2	2	5	17	14
	G-2	-	-	-	-	-	-	5	5	5
Sous-total - Services généraux au siège		5	14	34	16	50	22	57,5	198,5	196,5
Services généraux nationaux										
	G-6	-	-	-	-	2	1	-	3	
	G-5	-	-	-	-	24	2	-	26	
	G-4	-	-	-	-	1	-	-	1	
Sous-total - Services généraux nationaux		0	0	0	0	27	3	0	30	
Sous-total - Services généraux		5	14	34	16	77	25	57,5	228,5	
Total		12	48	94	78	263	74	103,5	672,5	
Réductions prévues									(40)	
Total après réductions									632,5	
Proportion d'administrateurs (en %)		58%	71%	64%	79%	71%	66%	44%	66%	
Proportion d'agents des services généraux		42%	29%	36%	21%	29%	34%	56%	34%	
Ratio administrateurs/agents des services généraux		1,4	2,4	1,8	3,9	2,4	2,0	0,8	1,9	

* Pour l'exercice 2018, seules les données concernant les effectifs d'administrateurs et d'agents des services généraux du siège sont indiquées étant donné que celles concernant le personnel de terrain recruté sur le plan local ne sont prises en compte qu'à partir de 2019.

Dépenses de personnel

1. Le budget relatif aux dépenses de personnel est généralement établi conformément aux règles et règlements applicables aux traitements, indemnités et prestations du personnel des Nations Unies, l'ensemble étant régi dans une large mesure par les recommandations de la Commission de la fonction publique internationale du régime commun des Nations Unies.
2. Des taux standard sont établis pour chaque classe, sur la base d'une analyse des données statistiques relatives à l'ensemble du personnel du FIDA et des dépenses effectives s'y rapportant. Les différentes composantes de ces dépenses standard constituent la meilleure estimation possible à la date d'établissement du document budgétaire.
3. La variation des dépenses standard entre 2018 et 2019 tient essentiellement à l'incidence des variations de change, aux ajustements liés à l'augmentation d'échelon et à des changements affectant les avantages du personnel, comme l'indique le tableau ci-après.

Composition des dépenses standard de personnel

(en millions d'USD)

Description de la catégorie	ETP 2019 aux taux de 2018	ETP 2019 aux taux de 2019	(Diminution) Augmentation
Cadre organique			
Traitements	31,31	31,70	0,39
Indemnités de poste	11,68	12,57	0,89
Pensions et assurance maladie	12,95	13,09	0,14
Indemnités pour frais d'études	4,38	4,47	0,09
Rapatriement, cessation de service et congés annuels	2,18	2,22	0,04
Congés dans les foyers	1,29	1,30	0,01
Indemnités pour charge de famille	1,21	1,21	-
Remboursement des impôts versés aux États-Unis	1,13	1,13	-
Autres indemnités	1,14	1,14	-
Coûts centralisés de recrutement	1,30	1,00	(0,30)
Sous-total	68,57	69,83	1,26
Services généraux			
Traitements	11,68	12,45	0,77
Pensions et assurance maladie	4,24	4,53	0,29
Primes linguistiques	0,55	0,59	0,04
Rapatriement et cessation de service	1,12	1,18	0,06
Autres indemnités	0,56	0,60	0,04
Sous-total	18,15	19,35	1,20
Personnel des bureaux de pays recruté localement	7,15	7,56	0,41
Sous-total	93,87	96,74	2,87
Réductions prévues	(3,33)	(3,43)	(0,10)
Total des dépenses ordinaires de personnel	90,54	93,31	2,77

Budget d'investissement (hors ENI-E), 2008-2018

(en milliers d'USD)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Initiatives concernant les TIC*												
Prêts et dons (portail clients du FIDA et remplacement du Système prêts et dons)	710	1 050	2 000	12 000	-	-	-	-	-	-	-	15 760
Réforme des ressources humaines	134	541	400	500	-	575	400	-	480	286	-	3 316
Infrastructures des bureaux de pays – Informatique et communications	-	-	-	-	-	1 170	-	-	-	-	-	1 170
Efficience institutionnelle	556	300	470	1 423	-	780	787	600	975	775	-	6 666
Unis dans l'action	-	440	300	-	-	-	-	-	-	-	-	740
Gestion des savoirs	-	-	-	-	-	-	613	-	-	-	-	613
Infrastructures informatiques	600	1 200	360	375	3 215	775	497	1 200	470	890	900	10 482
Système de préparation du budget	-	-	-	-	-	-	-	-	375	-	-	375
Transparence et responsabilité	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	500	500
Systèmes d'emprunt	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	300	300
Analytique institutionnelle	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	150	150
Sous-total, initiatives concernant les TIC	2 000	3 531	3 530	14 298	3 215	3 300	2 297	1 800	2 300	1 951	1 850	40 072
Projets du siège ne concernant pas les TIC	-	550	-	889	-	-	-	890	-	-	-	2 329
Sécurité et véhicules des bureaux de pays et mise en conformité avec les Normes minimales de sécurité opérationnelle des Nations Unies	-	-	-	-	281	400	-	-	100	454	100	1 335
Total	2 000	4 081	3 530	15 187	3 496	3 700	2 297	2 690	2 400	2 405	1 950	43 736

*TIC: Technologies de l'information et des communications

Allocation des fonds reportés

(en milliers d'USD)

<i>Département</i>	<i>Description de l'utilisation des fonds reportés</i>	<i>Report de 3% du budget 2018</i>
CSD	Division des ressources humaines: modification des systèmes et des rapports.	39
CSSG	Bureau de la déontologie: mise en œuvre du plan d'action relatif à la politique de répression du harcèlement sexuel et des atteintes sexuelles; Bureau du Conseil juridique; base de données des avis juridiques	40
ERG	Division de l'engagement mondial et des relations multilatérales: manifestations sur le thème de l'agriculture familiale et de la coopération Sud-Sud et triangulaire; Division de la communication: évaluation de la communication du FIDA, étude de la perception de l'organisation du FIDA en 2018 et campagne en faveur des femmes et des filles vivant en milieu rural. Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources: modification des systèmes et des rapports.	469
FOD	Département des opérations financières: appui à la mise en place de la fonction risques et conformité; Division de la comptabilité et du Contrôleur: projet de tableau de bord des contrôles internes; Division des services de trésorerie: évaluation indépendante approfondie des risques financiers.	748
OPV	Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence: évaluation de la gestion des risques opérationnels et stratégiques.	100
PMD	Plusieurs divisions: Engagements de FIDA11, mise en œuvre des modifications du SAFF, activités de prise en compte systématique de thématiques, manifestations régionales, académie des opérations.	1 218
SKD	Évaluations d'impact, activités visant à assurer la prise en compte systématique de la jeunesse, de la problématique femmes-hommes, des questions climatiques et de la nutrition, stratégie pour l'informatique au service du développement.	1 446
Ensemble de l'institution	IFADTalks.	40
Total		4 100

Estimation des charges directes sur le revenu des placements

(en milliers d'USD)

	2017	2018	2019
Frais de gestion			
Obligations d'État multimarchés	153	243	-
Titres multimarchés diversifiés à revenu fixe	439	270	270
Obligations multimarchés indexées sur l'inflation	395	220	-
Titres d'emprunt des marchés émergents	615	315	
Titres multimarchés diversifiés à court terme	-	-	180
Frais de gestion imprévus	-	-	-
Sous-total frais de gestion	1 602	1 048	450
Frais de dépôt	425	425	360
Sous-total frais de dépôt	425	425	360
Conseils, informations et appui aux transactions			
Fournisseurs d'informations financières	462	407	520
Conseillers financiers institutionnels	200	200	400
Système de gestion des ordres d'achat et de vente	-	-	710
Consultants	125	125	150
Déplacements pour audits préalables	65	65	65
Sous-total conseils, information et assistance commerciale	852	797	1 845
Total général	2 879	2 270	2 655

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

(en millions d'USD)

	Répartition attendue		Prévisions d'utilisation		Solde à utiliser en 2019	
	Total	2018	2019	(fin 2018) % de 2018		
I. Budget d'ajustement non récurrent						
A. Décentralisation accélérée						
Coûts du détachement du personnel ^a	1,05	0,75	0,30	0,90	120%	0,15
Création ou amélioration de bureaux de pays ^b	1,45	1,15	0,30	1,00	87%	0,45
B. Activités relatives à l'optimisation des résultats et de l'organisation						
Analyse des processus opérationnels et des fonctions	0,50	0,50	-	0,22	44%	0,28
Services d'experts en organisation et gestion du changement	0,75	0,50	0,25	0,22	44%	0,53
Remplacement du personnel affecté à l'OpEx ^c	1,00	0,65	0,35	0,43	66%	0,57
Formation	0,35	0,15	0,20	0,13	87%	0,22
C. Programme de départ volontaire	1,50	0,5	1,00	0,50	100%	1,00
Montant total des dépenses d'ajustement non renouvelables	6,60	4,20	2,40	3,40	81%	3,20
II. Budget d'investissement non récurrent						
A. Amélioration des systèmes informatiques						
Reconfiguration du système PeopleSoft à l'appui de la décentralisation	1,55	1,00	0,55	0,86	86%	0,69
Création ou amélioration d'infrastructures dans les bureaux de pays ou les pôles régionaux	0,50	0,30	0,20	0,26	88%	0,24
Autres systèmes et projets à caractère informatique en matière de transmission d'informations	1,00	0,75	0,25	0,30	40%	0,70
Montant total du budget d'investissement non récurrent	3,05	2,05	1,00	1,42	69%	1,63
Montant total du budget d'ajustement et d'investissement non récurrents	9,65	6,25	3,40	4,82	77%	4,83

^a Le nombre de détachement a été estimé et leur coût a été chiffré en tablant sur le coût moyen de 50 000 USD retenu à l'ONU.

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

^c Coût établi sur la base de 4 à 5 administrateurs affectés à l'exécution des activités OpEx en 2018, ramenée à 2 à 3 administrateurs en 2019

Point sur les mesures prises à la suite de l'ENI-E

Réf.	Recommandations de l'ENI-E	Détails de la mesure proposée	Avantages	Dépenses (montant approuvé)		Dépenses (montant révisé)		Total prévisionnel des dépenses d'investissement et dépenses non renouvelables		Remarques - état d'avancement
				Dépenses d'investissement	Dépenses non renouvelables	Dépenses d'investissement	Dépenses non renouvelables	Fin d'exercice 2018	Solde	
1	Développer, en tant que de besoin, les bureaux de pays et renforcer leurs capacités en recrutant des chargés d'appui au programme de pays et des assistants.	Recruter des chargés d'appui au programme de pays et des assistants supplémentaires.	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de l'appui sur le terrain et renforcement de l'efficacité. - Les coûts des bureaux de pays ont augmenté durant la période. 2014-2017. De plus, les effectifs des bureaux de pays ont été étoffés (création de 8,5 ETP en 2016 et 5,5 ETP en 2017). Les effets du renforcement de la présence dans les pays se font sentir sur la qualité du portefeuille en termes d'efficacité. 							Les incidences financières de l'ajout de 5,5 ETP et des coûts administratifs des bureaux de pays sont prises en compte dans le budget ordinaire.
2	Rationaliser le recours aux consultants en recrutant au sein de la Division des politiques et du conseil technique (PTA) du personnel spécialisé supplémentaire afin de renforcer la capacité technique interne d'apporter un appui sur le terrain durant la conception et la supervision des projets.	Convertir des tâches de consultants en postes.	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de la qualité de l'appui technique et conservation des savoirs institutionnels, mais cette amélioration demandera dans un premier temps un accroissement des dépenses de fonctionnement. - Tout le nouveau personnel spécialisé est en place, ce qui se traduit par un renforcement des capacités internes. 							Incidence supplémentaire en année pleine du nouveau personnel spécialisé, entièrement prise en compte en 2015 et en 2016.
3	Élaborer une base de données plus robuste avec un tableau de bord de gestion faisant apparaître l'état d'avancement du programme de travail, utilisé comme outil d'analyse de la charge de travail.	Permettre à la direction d'extraire des données actualisées sur le programme de prêts et dons à partir d'une source unique.	<ul style="list-style-type: none"> - Répartition plus efficace de la charge de travail. - Gains d'efficacité sur les dépenses de personnel attendus à moyen terme du fait de l'automatisation progressive de la disponibilité et du traitement des données. - Économies plutôt que gains d'efficacité. 		300 000		242 257	242 257		Un projet, assorti d'un cadre logique, visant la mise en place d'une base de données plus robuste, est achevé.

Réf.	Recommandations de l'ENI-E	Détails de la mesure proposée	Avantages	Dépenses (montant approuvé)		Dépenses (montant révisé)		Total prévisionnel des dépenses d'investissement et dépenses non renouvelables		Remarques - état d'avancement
				Dépenses d'investissement	Dépenses non renouvelables	Dépenses d'investissement	Dépenses non renouvelables	Fin d'exercice 2018	Solde	
4	Élaborer et mettre en œuvre des instruments plus souples pour les pays à revenu intermédiaire	Recruter ou employer sous contrat des spécialistes supplémentaires afin de déterminer quels instruments sont susceptibles de répondre aux besoins des pays à revenu intermédiaire	- Une concertation plus attentive avec les pays à revenu intermédiaire peut conduire à un accroissement du programme de travail dans ces pays.	200 000						Activité financée au moyen d'autres ressources.
5	Mettre en œuvre le cadre et le plan de gestion des savoirs, y compris les incitations pour la participation du personnel	Lancer et mettre en œuvre le cadre et le plan de gestion des savoirs (coût non renouvelable d'un consultant chargé de cette tâche).	- Renforcement de l'aptitude du FIDA à intégrer la gestion des savoirs dans tous les aspects de ses activités. - À moyen terme, cela devrait déboucher sur un renforcement de l'efficacité des opérations du FIDA, tant au niveau de la conception que de l'exécution, donc sur un renforcement de l'efficacité de la mise en œuvre du programme de travail.	100 000						Activité financée au moyen d'autres ressources.
6	Examiner et actualiser les directives du FIDA concernant les programmes d'options stratégiques pour les pays axés sur les résultats (COSOP-AR), et notamment les critères permettant de se prononcer sur la nécessité d'élaborer un COSOP-AR, par exemple quand le programme de pays est peu important.	Recruter ou employer sous contrat des spécialistes supplémentaires chargés de réviser les directives relatives aux COSOP, conformément à la recommandation de l'ENI-E.	Les COSOP-AR sont renforcés de manière à devenir des outils de concertation sur les politiques et d'alignement sur les stratégies nationales, ce qui est essentiel si l'on veut reproduire les actions à plus grande échelle. À moyen terme, ce renforcement devrait contribuer à améliorer l'efficacité de la conception, de l'exécution et de la reproduction à plus grande échelle des opérations du FIDA, donc à améliorer l'efficacité institutionnelle.	100 000						Activité financée au moyen d'autres ressources.
7	Réviser le processus d'assurance qualité; participation du personnel à un stade précoce.	Modifier le processus d'assurance qualité pour l'intégrer à un stade plus précoce du cycle de	- Amélioration de la conception initiale soumise au Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques, de la qualité et de l'efficacité de l'exécution des projets. - Mise en œuvre de la mesure achevée en 2014.				145 200	145 200		Première phase (financée au moyen d'autres ressources) achevée en 2014, et poursuite du travail engagée en 2018 afin d'adapter le système informatique d'assurance qualité aux nouvelles procédures de

Réf.	Recommandations de l'ENI-E	Détails de la mesure proposée	Avantages	Dépenses (montant approuvé)		Dépenses (montant révisé)		Total prévisionnel des dépenses d'investissement et dépenses non renouvelables		Remarques - état d'avancement
				Dépenses d'investissement	Dépenses non renouvelables	Dépenses d'investissement	Dépenses non renouvelables	Fin d'exercice 2018	Solde	
			développement de projet (coûts des services de consultants).							conception. Ce travail devrait être dans une large mesure achevé d'ici fin 2018.
8	Intensifier les programmes de formation du personnel dans les domaines de la supervision des projets, de la gestion financière, etc.	Former les chargés de programme de pays, le personnel des bureaux de pays et le personnel chargé de la gestion financière.	- Personnel plus qualifié et amélioration de l'exécution des programmes - Mise en place de nouveaux programmes de formation et amélioration attendue sur le plan de l'efficacité.							Activité en cours, financée au moyen d'autres ressources.
9	Élaborer un examen de la politique et la stratégie du FIDA en matière de présence dans les pays et le soumettre à l'approbation du Conseil d'administration.	Décentraliser les services d'appui administratif aux bureaux de pays actuels et futurs (coût initial).	- Renforcement de l'appui sur le terrain et mise à niveau ou création de bureaux de pays engagée. - Un renforcement de l'efficacité opérationnelle du FIDA est attendu du fait de la présence accrue dans les pays, mais il y aura des coûts supplémentaires.	1 500 000		1 280 244		1 280 244		Dépenses de fonctionnement supplémentaires prises en compte dans le budget ordinaire.
10	Examiner et modifier les principaux processus opérationnels en vue d'améliorer l'efficacité et mettre en œuvre d'autres initiatives au titre d'OpEx afin d'améliorer l'efficacité globale de l'organisation.	Examiner les processus opérationnels du FIDA.	- Rationalisation des processus se traduisant à moyen terme par des gains d'efficacité, à mesure que les processus à forte intensité de main-d'œuvre sont automatisés et deviennent moins coûteux. - Amélioration globale de l'efficacité et l'efficacité de l'organisation, ce qui permet de parvenir à un équilibre optimal entre souplesse et méthodes standardisées.	200 000		819 487		819 487		Plusieurs examens thématiques réalisés aux fins de l'amélioration des processus dans les secteurs administratifs. Crédits également utilisés pour prendre en charge les coûts initiaux d'OpEx, avant l'approbation de l'enveloppe budgétaire exceptionnelle dédiée à cette initiative.
11	Intégrer les plateformes informatiques centrales (PeopleSoft, Agile Open Source et Microsoft).	Poursuivre l'intégration des systèmes (consultants à l'appui du développement informatique).	- Amélioration de l'accès à l'information, afin de renforcer les processus décisionnels en matière de gestion. - Utilisation plus efficace des ressources en personnel attendue, se traduisant par des		200 000		137 278	137 278		Mise à niveau de SharePoint achevée.

Réf.	Recommandations de l'ENI-E	Détails de la mesure proposée	Avantages	Dépenses (montant approuvé)		Dépenses (montant révisé)		Total prévisionnel des dépenses d'investissement et dépenses non renouvelables		Remarques - état d'avancement
				Dépenses d'investissement	Dépenses non renouvelables	Dépenses d'investissement	Dépenses non renouvelables	Fin d'exercice 2018	Solde	
			économies.							
12	Mettre à niveau les systèmes logiciels du FIDA pour apporter aux bureaux de pays un appui administratif plus efficace et plus efficient.	Mettre en place un environnement informatique permettant une intégration totale des bureaux de pays dans PeopleSoft.	- Appui aux bureaux de pays contribuant à améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'exécution des programmes du FIDA, dans le cadre de la décentralisation. - Économies résultant de l'emploi d'un système intégré de recrutement en ligne, pour le siège et pour les bureaux de pays.		760 000		405 579	405 579		Les fonds ont été utilisés pour mettre en place un système de recrutement électronique visant à faciliter le recrutement dans les bureaux de pays et au siège.
13	Mettre en œuvre des systèmes de TIC à l'appui des processus de suivi-évaluation (S&E) opérationnels du FIDA.	Mettre en œuvre des systèmes de S&E.	- Renforcement de l'appui informatique aux opérations et à l'exécution, permettant une mise en œuvre plus efficiente et plus efficace des programmes du FIDA. - Améliorations qualitatives sans avantages monétaires attendus.		700 000		1 022 343	1 022 343		L'enveloppe de financement a été augmentée et les crédits ont été utilisés pour prendre en charge la mise en place du Système de gestion des résultats opérationnels, et en particulier pour atteindre les objectifs définis dans le cadre relatif à l'efficacité en matière de développement, c'est à dire pour exploiter les données concernant les projets au cours des principales étapes qui jalonnent le cycle de vie du projet. Ce système contribue à l'action entreprise pour favoriser une culture du résultat ainsi qu'aux engagements souscrits par le FIDA visant à rendre compte des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs et dans les différents domaines thématiques au cours de FIDA11.

Réf.	Recommandations de l'ENI-E	Détails de la mesure proposée	Avantages	Dépenses (montant approuvé)		Dépenses (montant révisé)		Total prévisionnel des dépenses d'investissement et dépenses non renouvelables		Remarques - état d'avancement
				Dépenses d'investissement	Dépenses non renouvelables	Dépenses d'investissement	Dépenses non renouvelables	Fin d'exercice 2018	Solde	
14	Mettre en œuvre des technologies mobiles pour permettre un accès aux systèmes du FIDA dans un contexte de mobilité, au moyen d'une gamme d'appareils tels que les smartphones et les tablettes.	Mettre en place des technologies mobiles.	- Accès du personnel aux informations où qu'il se trouve, et quelle que soit la plateforme informatique. - Économies sur les augmentations de prix.		100 000		81 487	81 487		Achèvement de la plateforme de prise en charge des applications mobiles.
15	Élaborer des solutions de renseignement opérationnel pour fournir une information de gestion pertinente à l'appui des décisions opérationnelles.	Solutions de renseignement opérationnel.	- Utilisation plus efficiente du temps de travail, qui peut ainsi être consacré à l'exécution des programmes. - Prise de décisions plus rapide et plus efficiente, avec des possibilités de gains d'efficience à moyen terme.		375 000		223 069	223 069		Business Intelligence est un outil mis en place à l'échelle du FIDA pour transmettre des informations en exploitant des données internes et externes, provenant notamment de sources comme la FAO, l'OCDE et la Banque mondiale. L'essor de la demande dont cet outil est l'objet fait écho au besoin de développer l'aide à la décision et à l'engouement pour les dynamiques d'apprentissage et d'amélioration continue. Ce projet, qui est maintenant en place, permet notamment au FIDA de rester sur une plateforme sûre bénéficiant d'un service d'appui et de disposer d'un outil de communication d'informations plus performant et plus intégré qui abolit les frontières entre domaines d'activité et entre plateformes.
16	Introduire le Système de projets d'investissement et de dons (GRIPS), retirer le Système de gestion du portefeuille de projets (SGPP) et reconfigurer les systèmes existants fonctionnant avec le SGPP.	Mettre en place le GRIPS et reconfigurer les systèmes existants	- Prise de décisions plus rapide et plus efficiente afin de faire gagner du temps au personnel.		375 000		371 582	371 582		Projet achevé.

Réf.	Recommandations de l'ENI-E	Détails de la mesure proposée	Avantages	Dépenses (montant approuvé)		Dépenses (montant révisé)		Total prévisionnel des dépenses d'investissement et dépenses non renouvelables Fin d'exercice 2018	Solde	Remarques - état d'avancement
				Dépenses d'investissement	Dépenses non renouvelables	Dépenses d'investissement	Dépenses non renouvelables			
	Coûts de gestion du projet				281 000		281 000	281 000		
	Montant non affecté					269	181 205		181 474	
	Montant total du budget d'investissement				3 091 000		3 091 000	2 909 795	181 205	Le solde non affecté peut être utilisé avant la fin de l'exercice 2018
	Montant total du budget d'investissement non renouvelable				2 100 000		2 100 000	2 099 731	269	

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)	Evaluations d'impact
		4. Nombre de produits de diffusion pour l'ensemble des évaluations diffusées à l'aide des outils sociaux et d'Internet	s.o.	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 qu'IOE a organisés ou auxquels il a participé	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%	

Réalisations d'IOE en 2018

Tableau 1
Compte rendu du déroulement des activités prévues d'IOE (janvier à octobre 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 au développement 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. Les visites dans les pays ont été achevées en octobre 2018 et la rédaction du rapport a commencé.
	Angola	Achèvement prévu en mai 2018	Achevée. Rapport achevé en avril 2018. Atelier national organisé à Luanda le 22 mai 2018. 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 novembre 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. Accord conclusif signé.
2. ESPP	Kenya	Achèvement prévu en décembre 2018	En cours. Mission principale conduite en juin 2018. Atelier national prévu pour décembre 2018.
	Mexique	Achèvement prévu en avril 2019	En cours. Document d'orientation achevé. Mission principale effectuée en août 2018 et mission de suivi prévue pour 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.
	Sri Lanka	Achèvement prévu en avril 2019	En cours. Mission principale conduite en juin 2018. Atelier national prévu pour mars 2019.
	Tunisie	Achevée en décembre 2018	Achevée. Mission principale conduite en avril 2018. Atelier national tenu en 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. Évaluations d'impact	Kenya – Projet de commercialisation en faveur des petits horticulteurs	Achevée en juillet 2018	Achevée. Version finale du rapport présentée au Comité de l'évaluation en octobre 2018.
	Une nouvelle évaluation d'impact: Niger – Projet d'appui à la sécurité alimentaire et au développement de la région de Maradi	Achèvement prévu en juin 2019	En cours. Collecte des données prévue pour novembre 2018.

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i>	<i>État d'avancement</i>
6. Collaboration avec les organes directeurs	16 ^e RARI	Achevée en juillet 2018	Achevée. Version finale du rapport présentée au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration en septembre 2018 et activité d'apprentissage tenue en 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 ont examiné en septembre l'aperçu du programme de travail et budget d'IOE pour 2019. Le Comité de l'évaluation a examiné le document relatif au programme de travail et budget en octobre 2018.
	Observations d'IOE sur le PRISMA	Achevée en septembre 2018	Le PRISMA et les observations d'IOE ont été examinés par le Comité de l'évaluation puis par le Conseil d'administration en septembre 2018.
	Observations d'IOE sur le RIDE	Achevée en septembre 2018	Le RIDE et les observations d'IOE ont été présentés, avec le RARI, au Comité de l'évaluation puis au 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.
	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, vi) visite annuelle du Conseil d'administration dans un pays, cette année l'Éthiopie, du 12 au 18 mai 2018, vii) session de septembre du Conseil d'administration, viii) sessions de septembre et d'octobre du Comité de l'évaluation.
	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 de septembre du Conseil d'administration. En septembre 2018, le Conseil d'administration a examiné les observations sur les COSOP pour l'Inde et la République de Moldova. Les observations sur les COSOP pour l'Angola, l'Égypte, la Géorgie et le Pérou seront soumises au Conseil d'administration à sa session de décembre 2018.
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	Achevée en juillet 2018	Achevée. Version finale du rapport présentée au Comité de l'évaluation en octobre 2018. Publication prévue en novembre 2018.
	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 décembre 2018.
	ESR sur les innovations techniques	Achèvement prévu en décembre 2018	En cours. Document d'orientation achevé. Rapport en cours de rédaction.

Catégorie d'activités	Activités d'évaluation	Calendrier prévisionnel d'exécution	État d'avancement
	Rapports d'évaluation, <i>Profiles</i> , <i>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: 13 rapports d'évaluation, 10 <i>Profiles</i> , 7 <i>Insights</i> , 5 notes, 14 communiqués de presse, 3 témoignages sur le web, 2 brochures, 13 documents infographiques, 2 aperçus, 3 bulletins d'information, 3 fichiers balado, 3 billets de blogue et 14 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, iv) en Angola en mai et v) en Tunisie en octobre. 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), 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, vi) la 13 ^e conférence biennale de la Société européenne d'évaluation à Thessalonique en octobre 2018 et vii) en collaboration avec l'Évaluation indépendante du développement de la Banque africaine de développement, IOE organisera un débat sur l'évaluation des interventions portant sur les chaînes de valeur à l'occasion de la conférence annuelle de l'Association américaine d'évaluation qui se tiendra à Cleveland en novembre 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 en tant qu'observateur aux réunions de l'OMC, à des sessions d'apprentissage concernant l'assurance qualité, aux réunions de l'équipe de direction du FIDA 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 de l'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	Déroulement conforme aux prévisions. 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 à Shanghai prévue pour novembre. 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).
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	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 échangent des informations sur leurs ESPP du Mexique respectives. 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. 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.
	Formation	Janvier à décembre 2018	Déroulement conforme aux prévisions.
9. Méthodologie	Contribution au débat, au sein du FIDA et à l'extérieur, sur les évaluations d'impact et les ESR, y compris sur les Objectifs de développement durable	Janvier à décembre 2018	IOE a participé à une conférence organisée par l'Union européenne et l'Agence française de développement, intitulée "Comprendre les inégalités globales et locales". 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. 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.

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier prévisionnel d'exécution</i>	<i>État d'avancement</i>
	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 de la fonction d'évaluation au FIDA.
	Participation aux activités de DCE dans le cadre des processus d'évaluation ordinaires	Janvier décembre 2018	-
10. Développement de la capacité d'évaluation (DCE)	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 octobre 2018)**

Objectifs stratégiques	Résultats de gestion de la division (DMR)	Indicateurs clés de performance	Réalisations en octobre 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	86%	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	4	2	Évaluations d'IOE
			3. Évaluations assorties d'une analyse quantitative	7	4	Évaluations d'impact et ESPP
		DMR 6: renforcement et développement de la connaissance des enseignements tirés de l'évaluation et de la qualité des produits	4. Nombre de produits de diffusion pour l'ensemble des évaluations diffusées à l'aide des outils sociaux et d'Internet	90	70	Archives d'IOE
			5. Nombre d'activités d'apprentissage organisées dans les pays conjointement par IOE et les gouvernements	5	5	
			6. Nombre d'événements internes et externes consacrés au partage des savoirs organisés par IOE	4	3	
			7. Nombre de pages vues concernant les rapports établis par IOE	89 300	50 000	
			8. Nombre de personnes recevant les bulletins d'information d'IOE	263 800	2 500	
9. Nombre de séminaires et d'ateliers sur le DCE organisés dans les pays partenaires			0	1		
DMR 7: Développement de la capacité d'évaluation dans les pays partenaires		10. Nombre d'événements auxquels a pris part le personnel d'IOE dans les domaines de l'autoévaluation et du DCE	4	3	Archives d'IOE	
		11. Plafond budgétaire	< 0,9% du PPD du FIDA	< 0,9% du PPD du FIDA		
Objectifs stratégiques 1 et 2	DMR 8: efficacité de la fonction d'évaluation indépendante et liaison avec les organes directeurs	12. Ratio personnel du cadre organique/personnel des services généraux	1/0,46	1/0,46	Archives d'IOE	
		13. Taux d'exécution du budget en fin d'exercice	99%	98%		
		14. Taux d'exécution des principales activités d'évaluation	98%	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'en octobre 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	Équateur	Janv.2019	Déc.2019				X	
	Madagascar	Avril 2019	Avril 2020					X
	Népal	Avril 2019	Avril 2020					X
	Sierra Leone	Janv. 2019	Déc. 2019				X	
	Soudan	Janv. 2019	Déc. 2019				X	
3. VRAP	Validation de tous les RAP disponibles durant l'année	Janv. 2019	Déc. 2019	X	X	X	X	
4. ESR	Approches et contributions du FIDA en matière de développement rural à assise communautaire	Janv. 2019	Déc. 2019				X	
5. EvPP	Huit EvPP	Janv. 2019	Déc. 2019			X	X	
6. Évaluations d'impact	Une nouvelle évaluation (projet à déterminer)	Juil. 2019	Juin 2020					X
	Achèvement de l'évaluation de l'impact du Niger	Sept. 2018	Sept. 2019			X		
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	Janv. 2019	Déc. 2019			X	X	
	17 ^e RARI	Janv. 2019	Sept. 2019			X		
	Observations d'IOE sur le PRISMA	Janv. 2019	Sept. 2019			X		
	Observations d'IOE sur le RIDE	Janv. 2019	Sept. 2019			X		
	Observations d'IOE concernant les politiques et stratégies arrêtées par la direction du FIDA	Janv. 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	Janv. 2019	Déc. 2019	X	X	X	X	
	Observations d'IOE sur les COSOP lorsque les ESPP correspondantes sont disponibles	Janv. 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.	Janv. 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	Janv. 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	Janv. 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 de l'OMC et de l'équipe de direction du FIDA	Janv. 2019	Déc. 2019	X	X	X	X	
9. Partenariats	ECG, GNUE	Janv. 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	Janv. 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	Janv. 2019	Déc. 2019	X	X	X	X	
10. Méthodologie	Contribution aux débats interne et externe sur l'évaluation de l'impact	Janv. 2019	Déc. 2019	X	X	X	X	
11. DCE	Activités de DCE dans le cadre du processus d'évaluation ordinaire	Janv. 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)	Janv. 2019	Déc. 2019	X	X	X	X	
Activité ponctuelle	Examen externe par les pairs d'IOE	Juin 2018	Sept. 2019		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'activités *

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
	Guatemala	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. Évaluations d'impact	Une nouvelle évaluation d'impact par an (projet à déterminer)	2020-2021
6. Collaboration avec les organes directeurs	18 ^e et 19 ^e RARI	2020-2021
	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

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Plan indicatif pour 2020-2021</i>	<i>Année</i>
7. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, <i>Profiles</i> , <i>Insights</i> , site web, etc.	2020-2021
	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 de l'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)

							Projet de budget d'IOE pour 2019			
	Budget 2013	Budget 2014	Budget 2015	Budget 2016	Budget 2017	(1) Budget 2018	(2) Augmentation/(diminution) due à la variation des taux de change	(3) Augmentation/ (diminution) en termes réels	(4) Hausse/(baisse) des prix	(5) Budget total pour 2019*
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	91 607	-	74 355	3 473 221
Total	6 013 979	5 982 682	6 069 933	5 669 419	5 725 917	5 812 649	91 607	(55 000)	134 355	5 983 611

* (5)=(1)+(2)+(3)+(4)

Examen par les pairs d'IOE (fraction 2019 du coût total)	200 000
Budget total pour 2019	6 183 611

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 standard^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"> • Appui du FIDA à l'innovation et à la croissance de la productivité en faveur d'une agriculture familiale inclusive et durable • Contribution du FIDA au développement de filières liées au secteur agricole au profit des pauvres 	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
Évaluations d'impact	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

ENI	ESPP	Synthèses d'évaluations	EvPP	IE
<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 évaluation de l'impact de la même opération.</p> <p>2. Enseignements à tirer de l'évaluation de l'impact. Nécessité de recueillir des éléments concrets sur ce qui fonctionne dans un certain contexte.</p> <p>3. Composante. La priorité est accordée aux évaluations de l'impact dont les conclusions 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'évaluation d'impact, il est essentiel de disposer de données de référence utilisables.</p> <p>6. Lacunes d'information. Le RAP n'analyse pas suffisamment l'efficacité et l'impact de certaines interventions.</p> <p>7. Approches innovantes. Le projet comprend des approches innovantes qui méritent une analyse et une documentation plus approfondies.</p>