

a

FIDA

FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

Conseil d'administration – Quatre-vingt-huitième session

Rome, 13-14 septembre 2006

**PRIORITÉS STRATÉGIQUES ET PROGRAMME DE TRAVAIL ET BUDGET DU FIDA
ET DE SON BUREAU DE L'ÉVALUATION POUR 2007**

Pour: **Examen**

Note à l'intention des Administrateurs

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour examen.

Afin que le temps imparti aux réunions du Conseil soit utilisé au mieux, les Administrateurs qui auraient des questions techniques sur le présent document sont invités à se mettre en rapport, avant la session, avec le responsable du FIDA ci-après:

Gary Howe

Directeur, Bureau de la planification stratégique et du budget

tél.: +39-06-5459-2262

courriel: g.howe@ifad.org

Les demandes concernant la transmission des documents de la présente session doivent être adressées à:

Deirdre McGrenra

Fonctionnaire responsable des organes directeurs

tél.: +39-06-5459-2374

courriel: d.mcgrenra@ifad.org

TABLE DES MATIÈRES

SIGLES ET ACRONYMES	iii
RÉSUMÉ	iv
PREMIÈRE PARTIE - PRIORITÉS STRATÉGIQUES ET PROGRAMME DE TRAVAIL ET BUDGET DU FIDA POUR 2007	1
A. Contexte externe	1
B. Contexte interne	2
C. Résultats obtenus en 2005-2006 en matière de développement	2
D. Gestion stratégique pour un impact accru	6
E. Cadre à moyen terme pour les résultats en matière de développement	7
F. Tâches clés en 2007	12
G. Programme de travail pour 2007	14
H. Budget administratif et MFDP en 2005 et 2006	15
I. Budget administratif et du MFDP proposé pour 2007	17
J. Gestion des risques	20
DEUXIÈME PARTIE - PRIORITÉS STRATÉGIQUES ET PROGRAMME DE TRAVAIL ET BUDGET DU BUREAU DE L'ÉVALUATION DU FIDA POUR 2007	21
A. Contexte	21
B. Résumé du canevas prévu pour 2007	21
C. Réalisations en 2006	22
D. Bilan de 2006	23
E. Priorités d'OE pour 2007	24
F. Questions concernant les ressources	28
TROISIÈME PARTIE - RECOMMANDATIONS	31
ANNEXES	
I. PROJECTION DES RESSOURCES DISPONIBLES POUR ENGAGEMENT, 2004-2006	33
II. RÉALISATIONS D'OE À LA LUMIÈRE DES PRIORITÉS ET DES ACTIVITÉS PRÉVUES POUR 2006	34
III. EFFECTIFS D'OE POUR 2007	37
IV. BUDGET D'OE PROPOSÉ POUR 2007	38

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1. ENGAGEMENTS AU TITRE DES PRÊTS ET DES DONS EN 2004 ET 2005	3
TABLEAU 2. PROGRAMME DE PRÊTS INDICATIF PAR RÉGION POUR 2007	15
TABLEAU 3. INCIDENCES DE LA RECOMMANDATION DE LA CFPI SUR LES COÛTS DE BASE DE 2006	16
TABLEAU 4. TRAITEMENT DE L'AUGMENTATION DES DÉPENSES DE PERSONNEL RÉSULTANT DE LA RECOMMANDATION DE LA CFPI	16
TABLEAU 5. DÉPENSES ADMINISTRATIVES PROPOSÉES POUR 2007	18
TABLEAU 6. COMPARAISON ENTRE LE BUDGET ADMINISTRATIF POUR 2006 (RECALCULÉ) ET LE BUDGET PROPOSÉ POUR 2007	19
TABLEAU 7. COMPARAISON ENTRE LE MFDP POUR 2006 (RECALCULÉ) ET LE MFDP PROPOSÉ POUR 2007	20
TABLEAU 8. APERÇU DES CHANGEMENTS QU'IL EST PROPOSÉ D'APPORTER AU PROGRAMME DE TRAVAIL ET BUDGET POUR 2007 PAR RAPPORT À 2006	20
TABLEAU 9: ÉVALUATIONS DE NIVEAU SUPÉRIEUR RÉALISÉES PAR OE, 2005 - 2007	29

SIGLES ET ACRONYMES

BAfD	Banque africaine de développement
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
EPP	Évaluation de programme de pays
GaRD	Gestion axée sur les résultats en matière de développement
ICP	Indicateurs clés de performance
MFDP	Mécanisme de financement du développement des programmes
OE	Bureau de l'évaluation (du FIDA)
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
SYGRI	Système de gestion des résultats et de l'impact

RÉSUMÉ

Priorités stratégiques et programme de travail et budget du FIDA pour 2007

1. L'année 2007 sera celle d'une nouvelle étape vers la gestion stratégique du travail du FIDA au cours de la période couverte par la septième reconstitution des ressources et au-delà. Cette étape comportera notamment:

- l'opérationnalisation des objectifs à moyen terme (2007-2009) inscrits dans le Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement et l'organisation de l'ensemble de ses activités – gestion des programmes, finances et administration, et affaires extérieures – en vue de la réalisation de ces objectifs;
- une stratégie à moyen terme (2007-2009) permettant une augmentation progressive de son programme de travail; et
- l'adoption de paramètres pluriannuels, stables et prévisibles pour la gestion du budget et du Mécanisme de financement du développement des programmes (MFDP), basés sur des critères de référence et des objectifs convenus et transparents.

2. Avec l'adoption d'un cadre directeur pour un "système de gestion axé sur les résultats en matière de développement", et conformément à l'engagement pris dans le Plan d'action de mettre en œuvre une approche du programme de travail et du budget axée sur les résultats, on a recensé les indicateurs clés de performance pour la planification et la gestion des performances. Le premier rapport succinct mettant en regard les performances effectives et les indicateurs clés de performance au niveau de l'organisation sera inclus dans le document sur les priorités stratégiques et le programme de travail pour 2008 soumis au Conseil d'administration.

3. Afin de respecter l'engagement d'augmenter chaque année de 10% le programme de travail au cours de la période couverte par la septième reconstitution, le programme pour 2007 sera fixé à un montant de 605 millions de USD. Trente-quatre nouvelles opérations sont prévues pour 2007 – représentant une augmentation de 6,3% du nombre de prêts et de 10% du volume des prêts.

4. Il avait été convenu en décembre 2005, lors de l'examen par le Conseil du programme de travail et budget pour 2006, que le ratio des coûts administratifs du FIDA (ratio entre le budget administratif plus les dépenses au titre du MFDP et le programme de travail à l'exclusion des transferts) serait plafonné à 17,1%, et que le FIDA s'efforcerait de réduire ce ratio dans les budgets futurs. Le montant total des coûts administratifs proposé pour 2007 s'élève à 99,1 millions de USD,¹ le ratio des coûts administratifs étant de 16,8%.

5. D'un montant de 65,4 millions de USD, le budget administratif proposé reflète une croissance réelle nulle par rapport au budget administratif 2006 reformulé pour prendre en compte l'augmentation rétroactive, recommandée par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI), des dépenses de personnel de la catégorie des services généraux. Compte tenu de la politique prévoyant l'affectation d'une part accrue des dépenses du Fonds à l'élaboration et à l'exécution du programme, il est proposé qu'un montant de 33,7 millions de USD soit alloué pour 2007 au MFDP, soit une augmentation nominale de 10,1%, alors que l'augmentation nominale est de 4% dans le cadre de la proposition de croissance réelle nulle du budget administratif.

6. Telle qu'elle s'appliquera pour 2006, l'augmentation recommandée par la CFPI sera absorbée dans le budget administratif approuvé pour 2006 grâce aux provisions pour augmentation des dépenses de personnel inscrites dans ce budget administratif, aux économies réalisées par le gel de nouveaux engagements de personnel jusqu'à la fin de 2006, et aux restrictions sur les promotions à

¹ Sous réserve de la finalisation des estimations des coûts en rapport avec le plan d'assurance maladie après cessation de service.

accorder en 2006. Il sera également fait usage des sommes économisées en 2006 dans le règlement des facturations en suspens. En ce qui concerne les coûts liés à la recommandation de la CFPI pour 2005, il est proposé que le Conseil des gouverneurs autorise le FIDA à effectuer une dépense extraordinaire de 1,4 million de USD.

Priorités stratégiques et programme de travail et budget du Bureau de l'évaluation du FIDA pour 2007

7. En 2007, le Bureau de l'évaluation (OE) continuera de mettre l'accent sur les évaluations de niveau supérieur. Au cours des dernières années, OE a introduit un certain nombre de changements internes et de processus qui se sont traduits par des gains d'efficacité et lui ont progressivement permis de conduire un nombre accru d'évaluations de niveau supérieur. Cette évolution vers les évaluations de niveau supérieur a cependant suscité une modification structurelle du travail d'OE, entraînant une augmentation d'ensemble de la charge de travail et des coûts, de sorte que leur gestion ne peut plus être assurée avec les ressources financières et humaines actuellement disponibles. OE envisage également de mener en 2007, avec la Banque africaine de développement (BAfD), une évaluation conjointe des politiques et des opérations de développement agricole et rural en Afrique. Cette évaluation – qui sera entreprise à titre exceptionnel – constitue une occasion unique de renforcement du partenariat avec la BAfD, mais elle aura néanmoins un impact sur l'ampleur du programme de travail et budget d'OE pour 2007.

8. OE aura besoin, pour exécuter ce programme de travail, d'une augmentation globale de son budget 2007 proche de 1,3 million de USD, ce qui en porterait le montant total à environ 6,1 millions de USD. Cette augmentation est justifiée par: i) le volume accru du travail d'évaluation que représente la conduite de l'évaluation conjointe avec la BAfD (coût estimé à environ 8 000 000 USD); et ii) la hausse des dépenses de personnel découlant de l'augmentation des coûts standard imposée par la CFPI dans l'ensemble du FIDA et les ressources humaines supplémentaires requises pour l'exécution du programme de travail pour 2007.

PRIORITÉS STRATÉGIQUES ET PROGRAMME DE TRAVAIL ET BUDGET DU FIDA ET DE SON BUREAU DE L'ÉVALUATION POUR 2007

PREMIÈRE PARTIE - PRIORITÉS STRATÉGIQUES ET PROGRAMME DE TRAVAIL ET BUDGET DU FIDA POUR 2007

A. Contexte externe

1. Les perspectives de réduction de l'extrême pauvreté ont été dans l'ensemble plus positives en 2005-2006 qu'au cours de nombreuses années antérieures. La poursuite d'une croissance économique rapide dans les plus grands des pays en développement a contribué à une amélioration sensible de la performance mondiale dans le contexte des Objectifs du Millénaire pour le développement. L'expansion mondiale dans laquelle s'inscrit cette évolution a fait monter les prix des produits de base, qui ont un impact positif sur les exportateurs de produits primaires des pays en développement, parmi lesquels on compte de nombreux petits exploitants agricoles.

2. Ces gains n'ont été, néanmoins, ni universels ni uniformes. La sécheresse, les catastrophes naturelles et les troubles civils ont mis en évidence la vulnérabilité des moyens d'existence des populations pauvres dans les pays en développement, particulièrement – mais pas exclusivement – dans les zones rurales, et l'augmentation des inégalités dans les pays en développement rapide suscite de sérieuses réflexions sur la nécessité d'efforts accrus et mieux ciblés pour réduire la pauvreté rurale, principal point de cristallisation de la pauvreté extrême. La réalité généralement admise du changement climatique soulève le problème de la vulnérabilité particulière et à long terme des moyens d'existence des populations rurales dans les zones les plus exposées aux changements négatifs, tandis que les préoccupations croissantes relatives à la pauvreté urbaine – en une année où, pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, plus de la moitié de la population mondiale vit dans les villes – font naître le défi qui consiste à agir davantage dans les zones rurales pour rechercher une solution aux problèmes urbains, en abordant les facteurs moteurs des migrations qui sont à l'origine d'une expansion très rapide des zones urbaines.

3. La prise de conscience du lien qui existe entre la pauvreté extrême et le développement rural replace la question du développement agricole au premier plan de l'action mondiale en faveur du développement. Malgré les difficultés sérieuses rencontrées par les négociations de Doha, les débats ont pleinement mis en évidence l'importance de l'agriculture pour les pays en développement. Les bailleurs de fonds commencent à accorder plus d'importance à leurs programmes d'aide au développement agricole. Témoignage de cette préoccupation croissante, le développement agricole et sa contribution à la réduction de la pauvreté sera, pour la première fois depuis 1982, le thème pivot du Rapport sur le développement dans le monde que publiera la Banque mondiale en 2008.

4. Le désir d'une participation accrue au développement agricole pour parvenir à réduire la pauvreté commence à se manifester dans un contexte caractérisé par une certaine dose d'incertitude quant à l'orientation et à la forme appropriées de l'aide au développement agricole. On s'accorde à reconnaître que les distorsions des échanges agricoles internationaux et du régime de soutien constituent une entrave sérieuse à un changement durable reposant sur un avantage comparatif sous-jacent, et le sentiment selon lequel ces distorsions devraient être fortement réduites est largement partagé. Néanmoins, les subventions accordées dans les pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques demeurent très élevées (elles auraient été supérieures, en 2005, à 280 milliards de USD), et les perspectives concrètes de réduction demeurent floues. Il est aussi généralement admis, d'autre part, que nombre des formes classiques d'aide au développement agricole ne sont plus compatibles avec les grandes orientations suivies dans les pays en développement et les pays développés, et qu'il convient d'élaborer des approches associant le respect des nouvelles normes de développement à une plus grande efficacité dans la démarche permettant de porter le

développement agricole non seulement jusqu'aux zones rurales, mais aussi aux ménages extrêmement pauvres.

5. Les engagements en faveur de l'aide au développement se sont multipliés très rapidement, et la mise en œuvre de l'Initiative d'allègement de la dette multilatérale promet de réduire de manière substantielle le fardeau de la dette, qui a représenté un formidable obstacle au progrès dans les pays les plus pauvres. La communauté internationale a entrepris une recherche active de moyens d'aide efficaces au-delà de l'allègement de la dette, et notamment un système des Nations Unies efficace et efficient. La recherche porte sur de nouvelles solutions, fournies avec efficacité et de façon à regrouper et à améliorer le système de développement dans son ensemble – dans un contexte d'harmonisation et dans le cadre spécifique de la réforme de l'Organisation Nations Unies.

B. Contexte interne

6. Le FIDA est très directement confronté à ces défis – trouver des solutions nouvelles et efficaces aux problèmes de la pauvreté rurale et du développement agricole, et parvenir à des résultats qui renforcent l'impact du système d'aide au développement dans son ensemble. Divers facteurs internes jouent un rôle déterminant pour les activités du FIDA: la septième reconstitution, l'Évaluation externe indépendante du FIDA (EEI) et le Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement. La septième reconstitution apporte au FIDA des ressources accrues pour l'exécution de son mandat. L'EEI définit les tâches importantes à réaliser pour accroître l'impact du FIDA sur le développement. Il s'agira notamment de privilégier les domaines dans lesquels il dispose d'un avantage comparatif évident dans le réseau de l'aide au développement; d'introduire des innovations dans les processus, programmes et politiques nationaux et internationaux en matière de développement; d'acquérir et de partager les connaissances, largement et systématiquement; de faire fond sur ses relations avec les organisations regroupant des populations pauvres; et d'utiliser ses relations et ses compétences spéciales pour améliorer les efforts déployés au plan mondial afin de réduire la pauvreté rurale par le biais d'une autonomisation économique des populations pauvres. Le Plan d'action constitue, pour le Fonds, l'instrument principal d'élaboration des réponses à ces défis. Encourageant fortement le personnel à tous les niveaux à améliorer la qualité de la contribution du FIDA à la nouvelle configuration du développement et de l'aide au développement, le Plan d'action aborde des thèmes tels que la planification et les orientations stratégiques; le nouveau modèle opérationnel; la gestion des connaissances et l'innovation; et la gestion des ressources humaines. Il s'agit d'un programme de changement à moyen terme de grande envergure, visant à améliorer l'impact du FIDA sur le développement, et un engagement majeur des ressources humaines et des énergies du FIDA. Un document distinct présente un rapport de situation sur la mise en œuvre du Plan d'action.

C. Résultats obtenus en 2005-2006 en matière de développement

7. L'organisation des travaux du FIDA est répartie en trois grands domaines. Le **Département gestion des programmes** gère directement les programmes de prêts et de dons, et assure une interface directe, aux échelons national et régional, avec les processus et les partenaires concernés par la pauvreté rurale. Le **Département finances et administration** supervise la gestion financière des ressources, la plateforme institutionnelle de technologie de l'information, le cadre de gestion décentralisée du personnel et la sécurité de l'environnement de travail. Le **Département affaires extérieures** élabore les communications stratégiques, appuie l'élaboration des politiques et l'innovation en matière de directives au personnel et de concertation sur les politiques et le partage des connaissances au niveau mondial, facilite l'apprentissage institutionnel, assure les services nécessaires aux processus de gouvernance institutionnelle, mobilise des ressources additionnelles et conserve la mémoire institutionnelle. Les opérations menées en 2005 et 2006 ont précédé le lancement de la période de la septième reconstitution, tout comme elles ont précédé l'approbation du Plan d'action et le début de sa phase principale de mise en œuvre. Les opérations de 2005 et 2006 ont néanmoins déjà ouvert la voie à quelques-unes des caractéristiques de la stratégie opérationnelle pour 2007, avec notamment un programme de travail élargi et des changements visant à une plus grande efficacité.

Gestion des programmes

8. En 2005, le Conseil d'administration a approuvé 31 programmes et projets dont le financement représente un montant total de 480 millions de USD (le montant correspondant, pour 2004, était de 443 millions de USD), dont 32 millions de USD de prêts destinés aux pays touchés par le tsunami de décembre 2004 (voir tableau 1). Ces opérations ont donné lieu à la mobilisation d'un cofinancement additionnel (y compris des financements nationaux) d'un montant de 569 millions de USD, pour atteindre une valeur totale de 1,05 milliard de USD. En 2005, le financement sous forme de dons s'élevait au total à 50 millions de USD, dont 36,6 millions de USD destinés à 66 partenariats institutionnels dans les domaines de la recherche, du partage des connaissances et de l'innovation. Sept dons destinés à cinq institutions relevant du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI) ont été approuvés. Au total, 9 millions de USD ont été approuvés au titre des dons à des pays, parmi lesquels 14 dons d'un montant élevé, dont 12 se rapportant à des opérations financées par des prêts.

TABEAU 1. ENGAGEMENTS AU TITRE DES PRÊTS ET DES DONNS EN 2004 ET 2005*

	2004		2005	
	Nombre	En millions de USD	Nombre	En millions de USD
Prêts	25	443	27	448
Dons en rapport avec le tsunami	-	-	4	32
Sous-total	25	443	31	480
Dons et transferts au Mécanisme de financement du développement des programmes	87	47	66	50
Total		490		530
Augmentation de 2004 à 2005: 8,2%				

* Conversion des droits de tirage spéciaux en dollars des États-Unis au taux de change en vigueur à la date d'approbation par le Conseil d'administration.

9. On estime que 32 programmes et projets seront soumis en 2006 à l'approbation du Conseil, pour une valeur totale de 495 millions de USD, en hausse de 10% par rapport à 2005 (non compris les prêts en rapport avec le tsunami).

10. Le Fonds a mis en place un processus d'examen plus rigoureux pour les prêts et pour les dons, et a actualisé ses fiches sur l'état d'avancement des projets en vue d'une amélioration de la gestion de l'exécution des projets en cours. Les appréciations d'ensemble relatives à l'avancement des projets pour 2005 font apparaître une meilleure qualité d'exécution en ce qui concerne le respect des procédures de passation des marchés, la mise à disposition des fonds, le respect des accords de prêts et le calendrier d'établissement des rapports. Le pourcentage de projets ayant reçu la mention "objectifs atteints pour l'essentiel" s'élève à 65%, auxquels il faut ajouter 17% de projets ayant atteint leurs objectifs. La catégorie "nettement en deçà des objectifs" ne représente plus que 17% des projets, contre 25% en 2002. Un programme spécial d'appui à l'exécution a renforcé le démarrage et la gestion financière des programmes et projets du FIDA. Le développement du système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) s'est poursuivi en 2005 et 2006. Les données relatives à 86 autres projets ont été traitées et agrégées, et des enquêtes d'évaluation de l'impact ont été entreprises à propos des projets nouvellement entrés en vigueur à titre d'appui aux analyses de référence sur l'état nutritionnel et sur les indicateurs de résultats concernant les revenus.

11. Sur les 29 projets évalués entre 2002 et 2004 et dont les résultats figurent dans le rapport annuel de 2005 sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI), 87% ont été jugés très pertinents ou pertinents pour l'essentiel. De même, deux tiers des opérations ont été jugées efficaces pour l'essentiel. Le RARI 2005 porte un jugement largement positif quant à l'impact sur la sécurité alimentaire, principalement du fait de l'amélioration des technologies et des pratiques agricoles. L'appui à la commercialisation progresse aussi d'une manière générale. L'impact sur les ressources humaines a également été jugé élevé ou substantiel pour les projets évalués au cours des trois dernières années, bien que des améliorations soient encore possibles.

12. Les trois derniers RARI montrent que l'impact est particulièrement net dans le domaine du développement des actifs physiques et financiers des pauvres, et notamment pour des actifs physiques comme les terres irriguées, les actifs familiaux, les ouvrages de conservation des sols et le bétail. Comme l'a indiqué l'évaluation du programme de pays concernant l'Égypte, les investissements réalisés par le FIDA dans la mise en valeur de terres dans la région des Nouvelles terres ont de toute évidence amélioré sensiblement la qualité de vie des communautés visées. Le RARI 2005 formule également la conclusion selon laquelle environ 70% des interventions ont eu un impact élevé ou substantiel en ce qui concerne l'objectif stratégique consistant à faciliter l'accès aux services financiers et aux marchés.

13. Concrétisant l'un des produits du Plan d'action, le FIDA a commencé, le 30 mars 2006, à mettre en ligne des notes d'apprentissage sur son site internet. Ces notes proposent des directives concises sur des questions clés concernant la conception, l'exécution et l'évaluation des investissements consacrés au développement rural, et sur les tâches principales que devront réaliser les équipes chargées d'aborder ces questions. L'Initiative pour intégrer l'innovation (III) en est maintenant à la deuxième année d'un programme triennal, et le premier examen annuel – réalisé par le Département du développement international du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord en mars 2006 – a permis de noter des progrès sensibles. Dans le cadre du Plan d'action, une stratégie d'innovation s'inspirant de l'expérience de l'III sera présentée en septembre 2007 à la session du Conseil. Cette stratégie inclura des orientations précises concernant le rôle du FIDA en tant que promoteur de l'innovation sur le terrain, et définira en conséquence les changements qu'il devra apporter à sa culture et ses processus de travail.

14. Prenant en compte la Déclaration de Paris sur l'harmonisation de l'aide, toutes les divisions opérationnelles ont renforcé les partenariats en cours et en ont forgé de nouveaux, notamment avec la Banque mondiale, la Banque africaine de développement (BAfD) et la Banque asiatique de développement, au niveau institutionnel et sur le terrain. Ces partenariats visent à mobiliser des cofinancements, mais aussi à améliorer l'exécution et la possibilité de reproduire les approches et les innovations dont l'expérience a montré qu'elles donnent de bons résultats. Le FIDA procède actuellement à une adaptation de ses processus afin de les mettre en pleine conformité avec les indicateurs de progrès énoncés dans la Déclaration de Paris dans des domaines clés tels que l'utilisation des systèmes nationaux de passation des marchés et d'audit, et le recours, pour le transfert et l'utilisation des fonds, aux systèmes financiers, budgétaires et de transactions de l'emprunteur.

Affaires extérieures

15. En regroupant au sein d'un département plus cohérent l'expérience et les compétences du Fonds dans le domaine des relations extérieures, le FIDA tire parti de la complémentarité des services chargés des politiques, de la communication, de la mobilisation de ressources et des relations avec les pays membres pour répondre de façon plus efficace et efficiente aux besoins de ses États membres, de ses partenaires et de ses clients internes – notamment en facilitant la communication interne et le partage des connaissances et de l'information. Autre produit prévu par le Plan d'action, la phase pilote du Portail de la pauvreté rurale du FIDA, qui met en commun les objectifs relatifs à la communication et à la gestion des connaissances, est maintenant achevée.

16. Tout au long de l'année 2005, et outre les réunions normales des organes de gouvernance du Fonds, de nombreuses réunions de consultation ont eu lieu en vue de la septième reconstitution, avec au total plus de 59 manifestations coordonnées par le FIDA. La quatrième session de la Consultation relative à la septième reconstitution des ressources du FIDA, qui s'est tenue au Qatar, était la troisième réunion de haut niveau tenue par le FIDA hors de Rome. Le Fonds a traité une abondante documentation pour ses organes directeurs: publications, correspondance avec les États membres et rapports internes, atteignant le chiffre record de sept millions de mots.

17. La résolution relative à la septième reconstitution – négociée au cours de l'année 2005 et adoptée par le Conseil des gouverneurs en février 2006 – prévoit une augmentation substantielle des moyens financiers du FIDA pour appuyer les initiatives nationales de réduction de la pauvreté et le cadre d'action de haut niveau en vue de son développement futur. Grâce à la mobilisation de contributions additionnelles, le déficit structurel de la sixième reconstitution a été ramené à moins de 9% de l'objectif. En outre, le FIDA a reçu de nouveaux fonds supplémentaires: 11,8 millions de USD destinés à l'aide thématique et technique, et 2,2 millions de USD pour le cofinancement au titre des fonds supplémentaires.

18. Le Fonds a renforcé ses processus internes d'élaboration des politiques, en procédant à une réorganisation de la Division des politiques et à la création du forum sur les politiques et de groupes de référence sur les politiques, qui sont devenus d'efficaces instruments interdépartementaux de définition des politiques institutionnelles. Sur le plan externe, et en collaboration avec l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO), des partenariats sur les politiques ont été forgés autour de la Conférence internationale sur la réforme agraire et le développement rural (CIRADR) et des activités de suivi, et autour de l'examen à mi-parcours des négociations concernant les Accords de partenariat économique entre l'Union européenne et le groupe des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique. Le FIDA a lancé, en 2006, le Forum paysan, processus de consultation permanent, remontant de la base au sommet, entre le Fonds et les organisations paysannes. Le bureau de liaison du FIDA en Amérique du Nord a contribué à l'harmonisation et l'alignement opérationnels du FIDA avec d'autres institutions du système des Nations Unies, en participant aux travaux du Groupe des Nations Unies pour le développement et en apportant un appui à la participation du Président du FIDA au Groupe d'experts de haut niveau sur la cohérence du système des Nations Unies. Le FIDA a préparé en collaboration avec la FAO et le Programme alimentaire mondial des contributions à la Réunion plénière de haut niveau de la soixantième session de l'Assemblée générale des Nations unies consacrée au Sommet mondial 2005 de l'alimentation, dont la déclaration comportait un engagement à accroître l'appui au développement agricole et au renforcement des capacités commerciales des secteurs agricoles des pays en développement.

Finances et administration

19. La décentralisation de la gestion budgétaire est devenue effective au 1^{er} janvier 2005, et le personnel du FIDA a consacré de nombreux efforts à l'apprentissage et l'application de ses multiples aspects. Les gains d'efficacité seront rapidement perceptibles, grâce à l'aide de systèmes complémentaires et à l'amélioration de la présentation des rapports, et grâce à l'expérience acquise à l'occasion de la mise en œuvre de la méthode des coûts standard pour la budgétisation. La gestion budgétaire décentralisée a donné aux gestionnaires la possibilité d'établir une meilleure correspondance entre les dépenses et les besoins opérationnels, en fonction de l'évolution des besoins, ce qui a permis un très haut niveau d'utilisation du budget pour l'exercice 2005.

20. Dans un contexte de gestion de bilan et de pouvoir d'engagement anticipé, le FIDA a accru sa capacité de financer, avec ses ressources, de nouveaux engagements. Les décaissements ont atteint des niveaux record, ce qui s'explique en partie par une gestion renforcée des engagements sous-performants. Le respect des exigences relatives à l'audit des prêts atteint désormais un niveau très élevé.

21. Des essais d'externalisation de services ont été menés à titre exploratoire, et des enquêtes de satisfaction auprès des clients réalisées (avec des groupes opérationnels d'utilisateurs). Allant au-delà du critère de référence de haut niveau que représente le ratio des coûts administratifs défini comme cible, tant le domaine de la comptabilité que celui des technologies de l'information participent à la fixation des coûts de référence, dans le cadre d'une initiative conjointe lancée par les institutions financières internationales en vue de définir des normes professionnelles (faisant apparaître la comparabilité de leurs produits basés sur des prêts et les processus correspondants), que réalise actuellement l'American Productivity and Quality Center (Centre américain de productivité et de qualité). Les institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome sont les premières à collaborer dans les domaines administratifs (passation des marchés, par exemple), au-delà de la coopération existante dans les activités de développement proprement dites.

22. Une actualisation du Manuel de gestion des ressources humaines a été entreprise en 2005, et la version révisée prendra en compte les enseignements tirés. Des profils de compétences ont été approuvés pour tous les postes, les aptitudes professionnelles des agents ont été examinées, des plans de formation individuels sont en cours d'élaboration, et une enquête approfondie sur la charge de travail a été lancée. Le niveau de la formation a été sensiblement accru, et notamment, pour un grand nombre d'agents, dans les domaines de l'innovation et de la gestion des performances. Le système d'évaluation de la performance commence à produire d'intéressantes informations en retour sur les questions de performance, condition essentielle à l'introduction, prévue pour 2007, d'un programme pilote de rémunération au rendement.

23. L'année 2006 est marquée par une transformation du processus de budgétisation institutionnelle: la gestion du budget devient subordonnée à la planification stratégique des résultats du développement et à la gestion de la performance, l'attention se portant désormais davantage sur les réalisations que sur les dépenses. Le temps consacré à la préparation du budget proprement dit va être très sensiblement réduit, en vue de rapprocher le FIDA des normes en vigueur dans d'autres institutions financières internationales.

D. Gestion stratégique pour un impact accru

24. L'année 2007 sera celle d'une nouvelle étape vers la gestion stratégique du travail du FIDA au cours de la période de la septième reconstitution des ressources et au-delà. Cette étape comportera notamment:

- a) l'opérationnalisation des objectifs à moyen terme (2007-2009) inscrits dans le Plan d'action adopté par le FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement et l'organisation de l'ensemble de ses activités – gestion des programmes, finances et administration, et affaires extérieures – en vue de la réalisation de ces objectifs;
- b) une stratégie à moyen terme (2007-2009) permettant une augmentation progressive de son programme de travail; et
- c) l'adoption de paramètres pluriannuels, stables et prévisibles pour la gestion du budget et du MFDP, basés sur des critères de référence et des objectifs convenus et transparents.

25. Cette évolution dans le sens d'une planification ciblée, pluriannuelle, et d'une gestion de la performance traduit un accord entre le FIDA et ses États membres, concrétisé dans le Plan d'action, la septième reconstitution, et l'entérinement, par le Conseil d'administration, du programme de travail et budget annuel pour 2006.

E. Cadre à moyen terme pour les résultats en matière de développement

26. Le FIDA est résolu à intégrer la gestion axée sur les résultats en matière de développement (GaRD) – itération spécifique de la gestion basée sur les résultats pour la communauté internationale du développement – en tant que stratégie de gestion organisationnelle d'ensemble visant à renforcer à tous les niveaux (de l'institution, du pays et du projet) l'orientation vers les résultats en matière de développement. Il s'agit du principal cadre institutionnel pour l'amélioration de l'impact et de l'efficacité du Fonds.

27. L'introduction et l'intégration de la GaRD passeront par un renforcement des structures organisationnelles et des processus internes en vue d'une plus grande efficacité organisationnelle. On peut citer, parmi les principales initiatives prises dans cette direction:

- a) l'élaboration d'un nouveau cadre stratégique pour améliorer l'orientation stratégique des programmes de pays du FIDA et introduire un système de suivi et de communication de données sur l'efficacité du développement au niveau institutionnel;
- b) la reconfiguration du modèle opérationnel du FIDA, sur la base d'une nouvelle approche des programmes de pays axée sur les résultats et reposant sur l'introduction de stratégies et de programmes de pays axés sur les résultats, la création d'équipes de gestion des programmes de pays, une approche plus proactive de l'appui à l'exécution du projet, et une attention plus systématique à la gestion des connaissances et à l'innovation;
- c) le renforcement des mécanismes internes d'assurance-qualité au début et en cours d'exécution, mécanismes qui feront eux-mêmes l'objet d'un examen indépendant; et
- d) l'adoption d'une approche axée sur les résultats de la planification stratégique et de la gestion de la performance en vue d'un meilleur alignement des ressources (allocation et utilisation) avec les objectifs institutionnels et d'introduire une culture de la responsabilité quant aux résultats.

28. L'intégration de la GaRD est une entreprise à moyen terme exigeant un effort soutenu, dans l'esprit d'un apprentissage "sur le tas". Le nouvel accent mis sur la gestion de la performance et la communication de ses résultats du point de vue de la contribution aux objectifs institutionnels constitue le changement culturel le plus décisif pour la réussite de la mise en œuvre de la GaRD; ce changement dépend à son tour de la convergence d'autres éléments essentiels, parmi lesquels on peut citer une définition claire des objectifs (et des résultats) attendus; la détermination de mesures ou d'indicateurs de performance; la gestion du risque; le suivi et la communication périodiques de la performance; des interventions de gestion proactive pour améliorer la performance; et l'apprentissage. L'information sur la performance est donc un élément pivot de la GaRD, ce qui attribue une immense valeur à la mise au point de systèmes informatiques simples permettant d'enregistrer, de récupérer et de communiquer de manière efficace les données sur la performance.

29. La première étape de la GaRD consiste à recenser les buts et objectifs à long terme. Prenant en compte les objectifs de performance énoncés dans le Plan d'action², la version révisée du cadre

² Résumé des objectifs du Plan d'action:

- i) Le FIDA maintiendra le degré actuel de pertinence (60% "élevé" et 40% "important") et veillera à ce que ses projets et programmes restent pleinement cohérents avec les stratégies et priorités de développement des pays.
- ii) Le FIDA s'attachera à parvenir à un taux de 80% de projets atteignant leurs objectifs de développement, et pour lesquels la durabilité de l'impact sera importante. Par ailleurs, le FIDA visera à améliorer le taux d'innovations et la contribution de la politique et des produits du FIDA en matière de connaissances.
- iii) Le FIDA visera à porter à 60% le pourcentage de projets présentant un niveau d'efficacité élevé ou important.

stratégique (qui sera soumise au Conseil d'administration en décembre 2006) précisera la manière dont le FIDA entend contribuer aux efforts menés au plan mondial pour réduire la pauvreté, et définira les buts et objectifs du développement. Elle offrira un cadre à la gestion stratégique de l'organisation et se situera au faîte du système de la GaRD du FIDA.

30. À partir de 2007, ces buts et objectifs seront pris en considération dans les opérations du FIDA au niveau des pays, et apparaîtront dans les programmes d'options stratégiques par pays (COSOP) axés sur les résultats, dans lesquels se trouve également la matrice de gestion du programme de pays correspondant. La gestion des programmes de pays sera axée sur la performance effective en termes d'effets et sur la transmission en retour de connaissances et d'enseignements tirés en vue de la prise de décision. Cette démarche sera appuyée par l'amélioration des systèmes d'assurance-qualité, qui concerneront la qualité au début du projet et la qualité de l'appui à l'exécution (dans le cadre d'une nouvelle politique de supervision). Compte tenu de l'importance attribuée par la GaRD au suivi et à la communication des données, on portera une attention accrue au renforcement des systèmes de suivi et d'évaluation et au SYGRI du FIDA. La collaboration avec le Bureau de l'évaluation sera renforcée afin d'améliorer l'apprentissage et de transmettre des connaissances en retour pour l'amélioration de la performance, en fournissant des réponses aux trois questions: Qu'est-ce qui a fonctionné? Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné? Et pourquoi?

31. La priorité accordée à l'efficacité en matière de développement est l'une des caractéristiques communes au cadre stratégique du FIDA, aux stratégies régionales et aux COSOP axés sur les résultats. Ces trois documents décrivent les liens entre les activités opérationnelles du FIDA d'une part, et les buts et objectifs stratégiques de haut niveau et les résultats au niveau du pays d'autre part, ainsi que la contribution que les premières apportent aux seconds. L'efficacité organisationnelle constitue, cependant, le fond de la gestion des opérations courantes – mettre en place, gérer, exécuter et affiner les activités, systèmes et processus qui offrent les conditions permettant au FIDA de contribuer à l'amélioration des résultats au niveau du pays, sur laquelle repose l'efficacité du FIDA en matière de développement. On peut en citer divers exemples: gouvernance institutionnelle, planification stratégique, gestion des ressources, assurance-qualité, gestion des ressources humaines, suivi, évaluation et détermination des enseignements à tirer, et établissement de rapports. Ce sont là les processus et systèmes sur lesquels le FIDA exerce un degré de contrôle élevé, et dont il est principalement responsable. Une bonne gestion de ces aspects – pour l'efficacité du développement et la réalisation de bons résultats sur le terrain – est une dimension capitale de la GaRD.

32. Dans la perspective d'une amélioration de la performance des processus et systèmes internes, un travail d'élaboration d'un système de planification institutionnelle et de gestion de la performance a été entrepris en vue d'améliorer l'alignement d'ensemble entre les objectifs des unités fonctionnelles et ceux de la gestion institutionnelle, et de mettre en place un régime de suivi et de communication des données rendant possible un suivi trimestriel et mensuel pour une gestion proactive. Cette initiative répond à une nécessité formulée par l'Évaluation externe indépendante du FIDA, celle de voir le Fonds renforcer sa culture de résultats et de performance, et appuie la concrétisation de l'engagement pris dans le Plan d'action de mettre en œuvre une approche du programme de travail et budget du FIDA axée sur les résultats, à présenter au Conseil d'administration en décembre 2007.

Résultats et indicateurs à moyen terme du FIDA

33. Le système de planification et de gestion de la performance à l'échelle du Fonds est conçu pour atteindre les objectifs d'efficacité du développement fixés pour 2009 dans le Plan d'action (EB 2005/86/R.2/Rev.2). Ces objectifs à moyen terme se rapportent aux réalisations rétrospectives du FIDA en termes de pertinence, d'efficacité et d'efficience des projets. Ils représentent une amélioration, mesurable et liée à des échéances précises, de la performance que le FIDA est pleinement résolu à réaliser: le principal point de référence pour la définition des objectifs faîtiers de la gestion institutionnelle et des indicateurs clés de performance (ICP).

34. Afin d'atteindre d'ici à 2009 les objectifs d'efficacité du développement, la direction a défini les objectifs de la gestion institutionnelle et les ICP pour tous les domaines – opérationnels et non opérationnels – d'activité de l'organisation. Ce système global de planification et de gestion de la performance établit un lien explicite entre deux systèmes parallèles d'établissement de rapports: le premier est basé sur l'autoévaluation et les mécanismes internes autonomes mesurant la performance du point de vue des ICP; le second, relevant de la responsabilité du Bureau de l'évaluation, repose sur la performance des projets vue sous trois aspects – pertinence, efficacité et efficience (autrement dit, les trois mêmes aspects sur la base desquels ont été établis les objectifs d'efficacité pour 2009). Cette démarche a été conçue pour apporter, avec le temps, une preuve transparente de la corrélation (ou de la relation de cause à effet) entre une plus grande efficacité organisationnelle et de meilleurs résultats du développement.

35. On s'est inspiré, pour définir les ICP opérationnels de la gestion institutionnelle, de l'initiative relative au Système commun d'évaluation des performances (COMPAS) lancée par les cinq principales banques multilatérales de développement (Banque africaine de développement, Banque asiatique de développement, Banque européenne pour la reconstruction et le développement, Banque interaméricaine de développement et Banque mondiale). Le COMPAS est un produit du Groupe de travail des banques multilatérales de développement sur la gestion axée sur les résultats. L'alignement sur le COMPAS est une composante essentielle du système de planification et de gestion de la performance à l'échelle du FIDA; il témoigne de l'adoption des meilleures pratiques et permettra la comparaison et l'évaluation comparative avec des organisations similaires, démarche qui fournira par elle-même les objectifs concrets orientant les améliorations de la performance du FIDA.

36. Les objectifs de la gestion institutionnelle et les ICP opérationnels sont énumérés dans l'encadré ci-après.

OBJECTIFS DE LA GESTION INSTITUTIONNELLE ET ICP**Objectifs de la gestion institutionnelle et ICP pour les domaines opérationnels****Meilleure conception du programme de pays**

- Pourcentage d'emprunteurs pour lesquels un COSOP axé sur les résultats a été établi*
- Ratio entre financement du FIDA et cofinancement dans les projets et programmes
- Appréciation issues d'enquêtes auprès des partenaires

Meilleure conception du projet (prêts et dons)

- Pourcentage de conceptions de projet jugées bonnes ou meilleures*
- Pourcentage de projets nouveaux/en cours comportant des objectifs d'innovation
- Nombre de savoirs acquis et utilisés sur des thèmes prioritaires
- Degré d'application des recommandations de l'évaluation

Meilleur appui à l'exécution

- Pourcentage de projets pour lesquels l'appréciation d'ensemble de la fiche sur l'état d'avancement du projet est de 3 ou 4*
- Indice de proactivité*
- Pourcentage de projets dont la fiche sur l'état d'avancement du projet est notée 4, achevés ou suspendus avant la date d'achèvement initialement prévue
- Pourcentage d'activités de supervision de projets et de suivi de l'exécution jugées bonnes ou meilleures*
- Délai moyen entre l'approbation du projet et son entrée en vigueur
- Ampleur du portefeuille de projets en cours d'exécution

Objectifs de la gestion institutionnelle et ICP pour les domaines non opérationnels**Amélioration de la gestion et de la mobilisation des ressources**

- Pourcentage d'annonces de contribution à la septième reconstitution reçus
- Ressources additionnelles mobilisées: fonds supplémentaires, cofinancement, Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés, etc.
- Taux de rentabilité des investissements (dans la limite des paramètres agréés et d'une gestion prudente)

Amélioration de la gestion des ressources humaines

- Pourcentage de postes des catégories du cadre organique et des services généraux non pourvus
- Pourcentage d'agents dont les aptitudes professionnelles répondent à toutes les conditions requises
- Qualité de la formation

Amélioration de l'efficience administrative

- Pourcentage de baisse du ratio entre les coûts administratifs (y compris le MFDP) et le programme de travail
- Pourcentage d'achèvement des processus opérationnels clés à analyser et à intégrer par rapport aux prévisions
- Pourcentage de documents reçus à temps par le Bureau du Secrétaire
- Pourcentage de documents transmis à temps au Conseil d'administration

Amélioration de la gestion du risque

- Pourcentage de recommandations des audits internes et externes en attente de mise en œuvre

* Cet indicateur clé de performance est utilisé dans le Système commun d'évaluation des performances (COMPAS).

37. Les objectifs de la gestion institutionnelle et les ICP décrits plus haut constituent une première itération, qui sera ensuite examinée et affinée à la lumière de l'expérience en vue de son amélioration. Objectifs et ICP sont à considérer comme un "travail en cours", d'autant plus que certains de ces derniers dépendent de la mise en place d'une nouvelle infrastructure et de nouveaux processus de gestion (assurance-qualité, évaluation comparative des prix, et enquêtes des partenaires, par exemple). Il sera possible, lorsque le système sera parvenu à maturité, de faire trimestriellement rapport à la direction quant à la performance par rapport à presque tous les ICP institutionnels. Un rapport d'actualisation sur l'évolution du système et un rapport de synthèse sur la performance effective par rapport aux ICP institutionnels seront transmis en 2007 au Conseil d'administration, par le biais du document sur les priorités stratégiques et le programme de travail à soumettre à la session de septembre 2007. Par la suite, les rapports au Conseil sur les ICP seront intégrés au rapport sur l'efficacité du développement (produit du Plan d'action, prévu pour la fin 2007).

38. Les objectifs de la gestion institutionnelle et les ICP pour les domaines opérationnels sont essentiels pour la réalisation des objectifs d'efficacité du développement fixés pour 2009. Les objectifs concernant les domaines non opérationnels sont tout aussi importants. L'amélioration de l'efficacité institutionnelle constituera une nécessité concrète et très urgente; elle suppose une productivité accrue des fonctions administratives ordinaires, rendant possible un transfert de ressources vers les services directs aux États membres et aux emprunteurs. L'engagement de maîtrise des coûts et le processus d'examen des coûts font partie des ICP institutionnels. De même, l'importance de la gestion des ressources humaines et de son évolution rend indispensable la présence d'au moins un ICP dans le domaine des ressources humaines, tout comme un meilleur effet multiplicateur des ressources financières internes et externes exige une hiérarchisation des priorités et l'élaboration d'instruments appropriés de mesure de la performance. Le renforcement des approches de la gestion du risque constituera une contribution décisive à l'augmentation de l'efficacité du développement. L'acheminement des ressources par l'intermédiaire de programmes et d'institutions nationales élargit le domaine sur lequel le FIDA n'exerce qu'un contrôle direct limité: une approche systématique de la gestion du risque est le corollaire obligé de sa nouvelle approche des opérations et des processus par pays. L'élaboration d'une approche appropriée de la gestion du risque est en elle-même un ICP institutionnel.

Mieux cibler les opérations dans l'ensemble de l'organisation

39. Les objectifs de la gestion institutionnelle et les ICP constitueront les points de référence par rapport auxquels seront alignés les plans de travail, les systèmes de suivi de la performance et les budgets au niveau des départements, des divisions et des individus, et à la réalisation desquels ils doivent contribuer. Définir des objectifs impératifs et, à intervalles réguliers, procéder à la mesure de la performance et à l'établissement de rapports permet un dialogue fréquent et régulier sur la performance et sur les mesures à prendre pour parvenir aux résultats souhaités, c'est-à-dire pour assurer une gestion proactive des affaires courantes. Grâce à l'ensemble de ces éléments, le programme de travail et budget annuel sera davantage axé sur les résultats (produit du Plan d'action, prévu pour décembre 2007).

40. Un nouvel instrument – prenant la forme de plans de gestion au niveau des départements et des divisions – viendra étayer la cohérence verticale des processus de planification stratégique et de gestion de la performance du FIDA, et renforcera la gestion axée sur les résultats au niveau des divisions. Ces plans ont pour caractéristiques principales d'améliorer l'alignement par rapport aux objectifs institutionnels; d'affiner la hiérarchisation des activités prioritaires du point de vue des objectifs institutionnels, améliorant ainsi l'allocation et l'utilisation des ressources; et d'améliorer, grâce aux ICP, la mesure et la gestion de la performance. Tous les départements et divisions utiliseront, dès septembre 2006, le nouveau modèle de plan de gestion en vue de la préparation de leurs plans pour 2007.

41. Dans le cadre des technologies de l'information, un système, en cours d'élaboration, servira d'hôte au système institutionnel de planification et de gestion de la performance utilisé pour la production des rapports sur les ICP au niveau des divisions, des départements et de l'institution. Cet instrument sera progressivement intégré aux autres systèmes actuellement utilisés au FIDA, afin de constituer un système institutionnel de gestion de l'information qui donnera une efficacité accrue au suivi de l'information sur la performance, à sa gestion et à l'établissement des rapports en la matière.

42. L'intégration de la GaRD, avec les nouveaux instruments et les nouveaux processus, sera appuyée par des initiatives transversales, comprenant notamment une campagne de communication efficace sur la GaRD et une formation pour le personnel, à tous les niveaux. La mise en œuvre d'un plan de communication sur la GaRD, déjà entamé et qui se poursuivra tout au long de la période couverte par la septième reconstitution, et peut-être même au-delà, vise à ce que le personnel soit suffisamment sensibilisé, engagé, et constamment informé des initiatives relatives à la GaRD.

F. Tâches clés en 2007

Gestion des programmes

43. Le Département gestion des programmes apporte une contribution de premier plan à la réalisation des objectifs du FIDA. Ses priorités sont définies dans les ICP institutionnels et dans le programme de travail: améliorer la conception des programmes de pays, la conception des projets, l'appui à l'exécution, la gestion des connaissances et l'innovation; et étendre la base de projets du FIDA dans les domaines où il peut apporter la plus grande valeur ajoutée.

44. La mise en œuvre des principales composantes du Plan d'action est essentielle pour la réalisation de ces objectifs; il s'agit en particulier de l'introduction et de l'exécution des COSOP axés sur les résultats, de la mise en place des équipes chargées de programmes de pays, et de l'amélioration de la qualité. Il convient également de citer les éléments complémentaires suivants: établissement de cadres régionaux pour appuyer l'élaboration des COSOP axés sur les résultats; amélioration de l'appui à l'exécution pour le portefeuille en cours; adoption d'une approche systématique de la gestion des connaissances; et participation à la concertation sur les politiques publiques et au plaidoyer basé sur les faits.

45. Toutes les divisions opérationnelles finaliseront leurs révisions des stratégies régionales de gestion pour les axer sur l'établissement des COSOP axés sur les résultats, en mettant l'accent sur l'appropriation et l'impulsion par les pays (telles que les expriment les stratégies nationales de réduction de la pauvreté ou leur équivalent), ainsi que sur la concertation sur les politiques publiques et la participation active du Fonds aux initiatives d'harmonisation et d'alignement visant, entre autres, le potentiel de reproduction des approches et des innovations testées avec succès conformément au cadre de résultats.

46. Le FIDA continuera de s'attacher à l'amélioration de la qualité (pertinence, efficacité et efficacité) des programmes de pays, en mettant l'accent sur la réalisation d'un impact par le biais d'une utilisation ciblée de l'appui à l'exécution (le processus d'examen de la performance jouant un rôle moteur) et des ressources de supervision; d'une utilisation stratégique des ressources attribuées sous forme de dons; et d'un processus d'examen de la performance du programme de pays axé sur les résultats. Les institutions coopérantes seront encouragées à mieux prendre en compte les problèmes clés recensés dans les examens annuels de portefeuille de pays, et par exemple, les décaissements inférieurs à la moyenne, les sous-performances en termes de réalisation des objectifs du SYGRI, les sous-performances des systèmes de suivi-évaluation, les sous-performances par rapport aux avantages attendus, les sous-performances sur le plan de la gestion des programmes et les sous-performances en matière de promotion de l'égalité hommes-femmes.

47. Les COSOP axés sur les résultats définiront les instruments et les outils, ainsi que les partenariats, destinés à encourager l'innovation et la gestion des connaissances dans les programmes de pays. Il s'agira, entre autres, de mener des exercices intensifs d'apprentissage tout au long de l'exécution du projet; de renforcer la coordination entre programmes régionaux et d'encourager les réseaux d'apprentissage existants à participer davantage aux partenariats dans les opérations pour encourager l'innovation et le partage des connaissances; de développer la capacité interne de service aux clients dans les domaines stratégiques pour le FIDA; et de relever les normes de qualité pour la conception et l'exécution des projets, en créant des centres d'apprentissage formels et/ou informels aux niveaux national et sous-régional.

48. Le programme pilote relatif à la présence sur le terrain (PPPT) demeure une initiative importante; d'ici à décembre 2007, six initiatives auront plus de trois ans d'expérience et huit autres une expérience d'au moins deux ans et demi. Le PPPT continuera de jouer un rôle central dans la promotion de l'appropriation par le pays et de l'engagement du FIDA au sein des forums de donateurs au niveau d'un pays. Le personnel du PPPT participera de manière de plus en plus active et déterminée à l'appui à la gestion des programmes de pays. S'appuyant sur les conclusions du Bureau de l'évaluation et des autoévaluations, ce personnel jouera aussi un rôle clé dans la réunion des équipes de pays qui commencent à se constituer, et dans la représentation du FIDA au sein des mécanismes de coordination des donateurs au niveau d'un pays.

Finances et administration

49. Les dépenses de personnel constituent le poste principal du budget du FIDA; il sera par conséquent essentiel, pour accroître l'efficacité du Fonds en matière de développement, d'améliorer l'efficacité du personnel et de le mettre en adéquation avec les besoins. Outre la mise en œuvre du système de rémunération fondée sur la performance, le Fonds augmentera le pourcentage d'agents dont les aptitudes professionnelles répondent aux besoins (et veillera à la qualité du développement des aptitudes), tout en faisant en sorte que les postes clés soient pourvus dans les plus brefs délais, dans le cadre d'une répartition d'ensemble des ressources humaines tenant compte des priorités opérationnelles naissantes. Les évolutions stratégiques dans la répartition du personnel refléteront l'engagement à long terme du FIDA en faveur d'une augmentation du pourcentage de ses ressources directement consacrées à l'appui des opérations de développement.

50. Le Fonds s'attachera à réduire encore le pourcentage de recommandations des audits restant à mettre en œuvre et veillera à la pleine application des mesures déjà adoptées pour garantir la qualité et l'intégrité des processus clés dans les domaines de l'administration et de la gestion des ressources. Dans le contexte de l'initiative visant à accroître le domaine du risque, au-delà des actifs, jusqu'à la réalisation de résultats, le FIDA élargira la gestion du risque, partant de domaines fonctionnels spécifiques (comme les finances et la technologie de l'information) pour l'étendre à la planification et à la gestion des activités de toutes les unités, et fera rapport au Conseil d'administration des progrès sur ce point, dans le cadre du rapport prévu sur l'efficacité en matière de développement (produit inscrit dans le Plan d'action).

51. Dans le domaine des finances et de l'administration proprement dit, le Fonds procédera à un étalonnage de ses principaux processus internes (y compris la gestion budgétaire et la gestion des ressources humaines); il affinera son système automatisé afin de réduire le temps consacré par le personnel à l'administration des transactions; et il lancera des enquêtes auprès des clients pour évaluer l'efficacité de ses services directs aux clients. Le Fonds étudiera la faisabilité d'une mise en commun, par les institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome, de services de traitement de certaines fonctions administratives.

Affaires extérieures

52. Le cadre de la GaRD du FIDA comporte une série d'aspects essentiels: partenariat étroit avec les organes directeurs en matière d'élaboration des politiques et de gestion de la performance; renforcement de l'organisation interne en vue de l'élaboration des politiques (en consultation avec les partenaires externes); partage des connaissances; mobilisation et concertation sur les politiques publiques; et renforcement de la mobilisation des ressources en vue de l'accroissement des ressources disponibles pour appuyer les processus de développement au niveau des pays. À cet effet, le Fonds:

- a) améliorera la qualité et la concision des documents, et la ponctualité de leur transmission à ses organes directeurs;
- b) intensifiera l'échange d'expériences et de connaissances avec les États membres, les partenaires et les instances qui se consacrent à l'éradication de la pauvreté rurale, par le biais de l'intégration et du renforcement de la communication et de la gestion des connaissances, y compris le Portail de la pauvreté rurale;
- c) mobilisera des financements supplémentaires et des contributions spéciales (dans le cadre, par exemple, de l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés);
- d) appuiera des liens institutionnels avec le secteur privé et des fondations au niveau mondial; et
- e) mettra en œuvre un processus rigoureux d'élaboration des politiques, atteignant les partenaires du développement ainsi que des organisations regroupant les populations rurales pauvres, en particulier les organisations paysannes et les peuples autochtones.

G. Programme de travail pour 2007

53. Les prêts et les dons sont les principaux instruments qu'utilise le FIDA pour réduire la pauvreté rurale, et la méthode de gestion axée sur les résultats en matière de développement (GaRD) vise à faire en sorte que ces instruments produisent l'impact maximum. Conformément à l'accord relatif à la septième reconstitution, le FIDA a entrepris d'accroître son programme de prêts et de dons de 10 % par an au cours de la période couverte par la reconstitution, pour autant que ses ressources le lui permettent. En outre, le Conseil d'administration a demandé au FIDA en décembre 2005 de fournir une assistance accrue dans le cadre d'un nombre de projets compatible avec ses capacités et avec les ressources disponibles au titre du budget administratif et du MFDP.³ En attendant la poursuite des délibérations concernant l'adoption d'un cadre de soutenabilité de la dette et l'éventuelle révision de la politique du FIDA en matière de dons que le Conseil pourrait juger nécessaire si un tel cadre était adopté, 10 % du programme de travail sera alloué au financement de dons.

54. Par conséquent, le programme de travail passerait de 550 millions de USD en 2006 à 605 millions en 2007. Conformément à la politique du FIDA en matière de dons, les engagements au titre du programme de travail se répartiraient entre les prêts (544,5 millions de USD) et les dons (60,5 millions de USD). Les prévisions concernant les ressources disponibles pour engagement montrent qu'une telle augmentation est financièrement gérable (voir l'annexe I).

55. Afin de stopper la diminution du montant moyen des prêts et de contenir les frais élevés dus à la multiplication de prêts de faible valeur, seulement 34 nouvelles opérations sont prévues pour 2007. Cela représente une augmentation de 6,3% du nombre de prêts par rapport à 2006 au regard d'une augmentation de 10% du montant total des prêts au titre des projets. Dans le courant de 2007, le

³ EB 2005/86/CRP.1/Rev.1 (Programme de travail et budget du FIDA et de son Bureau de l'évaluation pour 2006).

FIDA fixera des objectifs concernant la taille des projets en tenant compte des coûts sur l'ensemble du cycle des projets et des incidences d'un engagement accru sur le moyen terme pour renforcer les principaux programmes de réduction de la pauvreté rurale des États membres.

56. Comme le Conseil l'a noté en avril 2006 au cours de l'examen du système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) et conformément au rapport de la Consultation sur la septième reconstitution, l'application du système uniforme d'allocation à l'ensemble du programme de prêts du FIDA commencera avec le programme de travail pour 2007 (c'est-à-dire la première année de la période couverte par la septième reconstitution), et les allocations régionales fixes seront abandonnées. Il a également été convenu que le FIDA continuerait à allouer au moins le même pourcentage de ressources à l'Afrique subsaharienne, à condition que les performances des différents pays concernés le justifient. Les divisions régionales sont actuellement en train d'ajuster leurs programmes de prêts proposés pour 2007 afin de tenir compte des paramètres SAFP révisés. Les 34 pays recensés jusqu'à maintenant pour lesquels des projets seront proposés satisfont aux exigences des objectifs stratégiques du FIDA, des stratégies régionales et de leurs COSOP respectifs. Le programme de prêts indicatif pour 2007 est présenté dans le tableau 2 ci-dessous:

TABLEAU 2. PROGRAMME DE PRÊTS INDICATIF PAR RÉGION POUR 2007

	Afrique de l'Ouest et du Centre	Afrique orientale et australe	Asie et Pacifique	Amérique latine et Caraïbes	Proche-Orient et Afrique du Nord	Total
Liste indicative des pays (programme brut)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cameroun ▪ Gabon ▪ Ghana ▪ Guinée ▪ Guinée-Bissau ▪ Nigéria ▪ Sierra Leone 	<ul style="list-style-type: none"> • Angola • Burundi • Éthiopie • Kenya • Lesotho • Ouganda 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bangladesh ▪ Cambodge ▪ Chine ▪ Inde ▪ Indonésie ▪ Maldives ▪ Népal ▪ Pakistan ▪ Philippines 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Belize ▪ République dominicaine ▪ Jamaïque ▪ Nicaragua ▪ Pérou ▪ Venezuela (République bolivarienne du) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arménie ▪ Géorgie ▪ Liban ▪ Maroc ▪ République arabe syrienne ▪ Yémen 	34
Projets en réserve	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Burkina Faso 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comores ▪ Madagascar ▪ Maurice 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kirghizistan ▪ Tadjikistan ▪ Viet Nam 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bolivie ▪ Costa Rica ▪ Équateur ▪ Honduras ▪ Mexique ▪ Panama 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Azerbaïdjan 	14

H. Budget administratif et MFDP en 2005 et 2006

57. Pour exécuter le programme de travail de 2005, le FIDA a effectivement dépensé (en termes nominaux) 29 millions de USD au titre du développement du programme et 56,5 millions de USD au titre des dépenses administratives, ce qui représente une augmentation totale de 8% par rapport à 2004. Ces dépenses accrues ont permis d'augmenter le programme de travail de 8,2% et ont rendu possible une saine progression des décaissements (+ 10,4%). Le taux d'utilisation globale du budget est passé de 94% en 2004 à 98% en 2005 grâce aux examens réguliers effectués par la direction et aux réaffectations de fonds auxquelles il a été procédé tant au titre du budget administratif que du MFDP.

58. Le programme de travail et budget pour 2006 prévoyait, aux fins de la planification, un programme d'un montant de 550 millions de USD (dont 495 millions de USD pour les prêts et un montant brut de 55 millions de USD pour les dons) répartis sur 32 opérations. Le budget administratif approuvé s'élevait à 61,1 millions de USD, dont 400 000 USD correspondaient à des dépenses non récurrentes. Le montant approuvé pour le MFDP était de 30,4 millions de USD.

59. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, le FIDA s'aligne sur le système commun des Nations Unies. Le fait que la CFPI ait recommandé que les traitements des agents de la catégorie des services généraux des organismes installés à Rome soient augmentés rétroactivement de 12,1% à compter du 1^{er} novembre 2005 constitue un facteur déterminant dans la gestion du budget administratif de 2006. Le FIDA et les deux autres organismes du système des Nations Unies installés à Rome ont toujours donné suite à ces recommandations dans le passé. Toutefois, cette augmentation, qui pour le FIDA représente un montant total de 4,3 millions de USD (1,4 million pour 2005 et 2,9 millions pour 2006), est beaucoup plus élevée que ce qui avait été prévu dans le budget administratif de 2006. Naturellement, ce dernier montant, qui s'est traduit par une augmentation de l'assiette des dépenses de personnel pour 2006 (voir tableau 3 ci-dessous), doit être intégré dans le coût des traitements en 2007 et les années suivantes.

**TABLEAU 3. INCIDENCES DE LA RECOMMANDATION DE LA CFPI
SUR LES COÛTS DE BASE DE 2006**
(en millions de USD)

	Montant approuvé	Augmentation recommandée par la CFPI	Augmentation de 2,5% prévue dans le budget approuvé	Montant avec l'augmentation recommandée par la CFPI
Budget administratif	61,1	2,7	-0,9	62,9
MFDP	30,4	0,2	-	30,6
Total des coûts administratifs	91,5	2,9	-0,9	93,5

60. Les comptes pour 2005 étant clos, il n'est pas possible d'utiliser le budget de 2005 pour financer l'augmentation correspondant à cet exercice. Par conséquent, il est proposé au Conseil des gouverneurs d'autoriser le FIDA à procéder à une dépense exceptionnelle d'un montant de 1,4 million de USD pour couvrir cette augmentation. Un document distinct sera présenté au Conseil d'administration sur cette question.

61. Le FIDA financera l'augmentation de 2006 en l'absorbant dans le budget autorisé pour cet exercice (en partie au moyen des crédits déjà prévus pour une augmentation des traitements des agents de la catégorie des services généraux) ainsi qu'en utilisant l'excédent des rentrées sur l'encours des factures non réglées au cours du deuxième trimestre de 2006 (voir tableau 4 ci-dessous).

**TABLEAU 4. TRAITEMENT DE L'AUGMENTATION DES DÉPENSES DE PERSONNEL
RÉSULTANT DE LA RECOMMANDATION DE LA CFPI**
(en millions de USD)

	Augmentation se rapportant à 2005	Augmentation se rapportant à 2006		Total
		Montant absorbé par le budget	Montant couvert par les rentrées non utilisées	
Budget administratif	1,4	0,9	1,8	4,1
MFDP			0,2	0,2
Total	1,4	0,9	2,0	4,3

62. Afin de pouvoir absorber l'augmentation dans le budget de 2006 et de se ménager une marge de sécurité pour la gestion des dépenses de personnel dans un contexte où on observe toujours un certain écart entre les dépenses effectives et les prévisions, on aura notamment recours aux mesures suivantes:

- a) utilisation des crédits déjà prévus dans le budget administratif de 2006 pour l'augmentation des dépenses de personnel;
- b) économies réalisées grâce au gel temporaire des nouveaux engagements de dépenses se rapportant au personnel; et
- c) limitation des promotions en 2006.

63. Les dépenses de personnel seront gérées de façon proactive afin de ne pas nuire à l'efficacité du FIDA en matière de développement et de respecter rigoureusement les pourcentages fixés comme plafonds. Ainsi, tout en gardant présent à l'esprit qu'il doit prioritairement concentrer ses ressources sur son avantage comparatif, le FIDA élaborera et mettra en œuvre une stratégie à moyen terme de gestion des dépenses de personnel qui mettra à profit les conclusions de l'enquête en cours sur la charge de travail et tiendra compte des besoins en personnel mis en lumière par l'analyse comparative des processus et l'examen attentif de la composition et de l'équilibre des gammes de services qu'il offre, ainsi que des gisements d'économies susceptibles d'être découverts grâce à une recherche active des possibilités de créer durablement des services communs aux organismes du système des Nations Unies installés à Rome et des avantages qu'il y aurait à le faire.

I. Budget administratif et du MFDP proposé pour 2007

64. Lors des débats sur le programme de travail et budget pour 2006 à la session de décembre 2005 du Conseil d'administration, puis lors des négociations ultérieures concernant la septième reconstitution, il a été convenu que le FIDA devrait s'efforcer de gérer son budget en tenant compte de pourcentages et de valeurs repères définissant le cadre budgétaire à moyen terme. En ce qui concerne le montant total des dépenses, il a été convenu que les dépenses administratives du FIDA devraient être plafonnées à 17,1% du montant du programme de travail annuel hors virements au MFDP⁴ et que le FIDA devrait s'efforcer de réduire ce pourcentage dans les budgets futurs afin d'accroître son efficacité organisationnelle, comme il s'est engagé à le faire.

65. Il a également été suggéré que le FIDA s'efforce de:

- a) faire en sorte que les dépenses consacrées au développement du programme et à l'appui augmentent plus vite que les dépenses consacrées aux services administratifs;

⁴ Document EB/2005/86/CRP.1/Rev.1 relatif au programme de travail et budget du FIDA et de son Bureau de l'évaluation pour 2006.

- b) limiter la croissance du budget administratif tout en tenant compte des besoins en matière de services liés à l'augmentation du programme de travail et, s'agissant du budget administratif pour 2007, viser la croissance réelle nulle⁵, compte tenu de la façon positive dont il a été répondu aux besoins administratifs dans le programme de travail et budget pour 2006; et
- c) limiter la croissance des dépenses administratives en veillant à ce que la valeur du programme de travail augmente plus rapidement que le nombre de nouveaux projets soumis pour approbation (c'est-à-dire faire en sorte que la taille moyenne des projets augmente). Comme il est indiqué plus haut, le programme de travail prévu pour 2007 tient compte de cette suggestion en maintenant l'augmentation du nombre de nouveaux projets (6,3%) à un niveau inférieur à l'augmentation de la valeur du programme de travail (10%). En outre, le nombre de projets en cours d'exécution sera maintenu au niveau attendu au 31 décembre 2006, à savoir 235.

66. Conformément à la décision de plafonner les dépenses administratives à 17,1% de la valeur du programme de travail, il est proposé de fixer ce pourcentage à 16,8% en 2007, ce qui donnerait un montant total (budget administratif et MFDP) de 99,1 millions de USD⁶. Ce chiffre comprend les gains de productivité annuels normaux pour les activités du secteur des services (voir tableau 5); le chiffre correspondant prévu aux budgets de 2005 et de 2006 était de 17,1%.

TABLEAU 5. DÉPENSES ADMINISTRATIVES PROPOSÉES POUR 2007
(en millions de USD)

Budget administratif	MFDP	Montant total des dépenses administratives	Programme de travail	Virement au MFDP	Programme de travail, hors virement au MFDP	Dépenses administratives en pourcentage du programme de travail
65,42	33,68	99,1	605	15,13	589,87	16,8%

⁵ Au FIDA, comme dans d'autres institutions financières internationales, la croissance réelle nulle est calculée en appliquant aux valeurs nominales un indice d'ajustement (déflateur) établi à partir de prévisions de l'inflation générale et de prévisions relatives à l'augmentation des traitements des fonctionnaires, ces dernières étant déterminées dans le cas du FIDA par les recommandations de la CFPI. La Banque asiatique de développement utilise un système à trois niveaux. L'augmentation des prix considérée par la Banque comprend: i) l'augmentation globale des traitements, y compris de la contribution de la Banque au régime de retraite du personnel; ii) un indice d'ajustement des taux de change (dollar des États-Unis contre peso philippin); et iii) une combinaison des indices des prix à la consommation des Philippines et des États-Unis d'Amérique. Le Fonds monétaire international utilise un indice pondéré comprenant trois éléments: i) l'indice local des prix à la consommation (Washington) pour les dépenses autres que les dépenses de personnel et les frais de voyage (bâtiments, maintenance, etc.); ii) un indice d'ajustement distinct pour les frais de voyage, obtenu auprès du secteur privé; et iii) un indice d'ajustement pour les augmentations de traitement établi sur la base d'une enquête effectuée par un consultant extérieur. La Banque mondiale prend en considération, pour les dépenses autres que les dépenses de personnel, à la fois l'indice des prix à la consommation aux États-Unis (à hauteur de 90 %) et l'indice d'inflation des économies avancées (à hauteur de 10 %) et, pour les dépenses de personnel, un indice pondéré d'ajustement des traitements. Elle n'utilise pas d'indice d'ajustement distinct pour les dépenses des bureaux extérieurs. La Banque interaméricaine de développement utilise un indice pondéré du mouvement de l'échelle des traitements (qui tient compte des mouvements à la Banque mondiale et au Fonds monétaire international) et des dépenses autres que les dépenses de personnel calculées sur la base de l'indice des prix à la consommation prévu pour l'exercice financier considéré. La Banque de développement du Conseil de l'Europe utilise: i) pour les dépenses salariales, une augmentation «statutaire» comprenant entre autres des avancements d'échelon automatiques et une marge de gestion fixe pour les reclassements; et ii) le taux d'inflation français pour les dépenses de fonctionnement.

⁶ Sous réserve des estimations finales concernant les dépenses afférentes au plan d'assurance maladie après cessation de service.

Budget administratif

67. Pour apporter les améliorations quantitatives et qualitatives qui sont au cœur du plan de travail axé sur les résultats établi par le FIDA pour 2007, il faudra accroître considérablement les ressources consacrées aux nouveaux domaines de travail et répondre aux demandes d'appui croissantes du programme élargi dans les domaines existants. Ces augmentations au profit des activités prioritaires seront financées grâce à un accroissement de l'efficacité interne, à la hiérarchisation des priorités et à l'alignement des ressources, opérations qui figurent parmi les principaux éléments de la gestion axée sur les résultats et qui seront facilitées par l'enquête concernant la charge de travail menée en 2006, l'analyse comparative des processus menée en 2006 et prévue pour 2007, la formation intensive du personnel destiné à être affecté aux nouvelles tâches et la rentabilisation encore plus poussée des investissements effectués dans la technologie de l'information. **Par conséquent, et conformément à ce qui a été suggéré en ce qui concerne les dépenses administratives, le budget administratif sera soumis à la règle de la croissance réelle nulle en 2007.**

68. Le montant total du budget administratif proposé pour 2007 s'élève donc à 65,42 millions de USD (voir tableau 6 ci-dessous). Cela correspondrait à une augmentation **nominale** de 4% par rapport au montant du budget administratif (hors dépenses non récurrentes) pour 2006, recalculé à des fins de comparaison pour tenir compte de l'augmentation des coûts de base en 2006 (voir tableau 3) résultant de la recommandation de la CFPI, laquelle porte sur l'ensemble de l'exercice. Cette augmentation nominale correspond à une **croissance réelle nulle** au sens que donnent généralement à cette expression les responsables de la budgétisation des institutions financières internationales, les dépenses autres que les dépenses de personnel étant majorées par le taux local d'inflation et les dépenses de personnel par un indice d'ajustement approprié.

**TABLEAU 6. COMPARAISON ENTRE LE BUDGET ADMINISTRATIF POUR 2006 (RECALCULÉ)
ET LE BUDGET PROPOSÉ POUR 2007**
(en millions de USD)

2006 ^a	2007	Augmentation nominale en pourcentage	Pourcentage d'augmentation réelle
62,9	65,42	4,0%	0,0%

^a Voir tableau 3.

Mécanisme de financement du développement des programmes

69. Le budget administratif sert à financer des activités ayant trait à la gestion des programmes, aux finances et à l'administration, aux affaires extérieures et au Bureau du Président et du Vice-Président. Le MFDP finance exclusivement l'élaboration des projets et des programmes et l'appui à la mise en œuvre.

70. Pour tenir compte de l'augmentation du nombre et de la valeur des projets devant être soumis au Conseil d'administration pour approbation, de l'augmentation prévue au titre de l'appui à la mise en œuvre afin d'améliorer la performance du portefeuille, des investissements nécessaires pour accroître la qualité des opérations du FIDA sur le terrain et du souci d'allouer davantage de ressources à la fourniture de services de développement de première ligne aux Membres tout en respectant le plafond de 16,8 % fixé pour les dépenses administratives, il est proposé d'augmenter le MFDP de 10,1%, ce qui en porterait le montant à 33,68 millions de USD (voir tableaux 7 et 8). Cette augmentation aiderait à faire face à l'augmentation de 6,3% du nombre de projets (et à l'augmentation de 10% de la valeur des prêts et des dons), mais la priorité serait accordée au renforcement des résultats des 233 projets que le FIDA a déjà approuvés et qu'il finance à hauteur d'un montant total de 3,7 milliards de USD (et dont la valeur totale, cofinancements compris, s'élève à 8,0 milliards de USD).

**TABLEAU 7. COMPARAISON ENTRE LE MFDP POUR 2006 (RECALCULÉ)
ET LE MFDP PROPOSÉ POUR 2007**
(en millions de USD)

2006 ^a	2007	Augmentation nominale en pourcentage	Pourcentage d'augmentation réelle
30,6	33,68	10,1%	6,1%

^a Voir tableau 3.

**TABLEAU 8. APERÇU DES CHANGEMENTS QU'IL EST PROPOSÉ D'APPORTER AU PROGRAMME DE
TRAVAIL ET BUDGET POUR 2007 PAR RAPPORT À 2006**

	Changement en pourcentage
Programme de travail	+10%
Pourcentage des dépenses administratives	-2%
Augmentation nominale du MFDP	+10%
Augmentation nominale du budget administratif	+4% ^a

^a Croissance réelle nulle.

71. Lorsque l'on ajoute le MFDP à la partie du budget administratif gérée par le Département gestion des programmes, le montant total annuel des dépenses que le FIDA propose de consacrer aux activités directement liées à l'élaboration et à la mise en œuvre du programme de travail représente 51% du total des dépenses administratives envisagées (le FIDA s'enquiert actuellement auprès d'autres institutions financières internationales de la façon dont celles-ci définissent leurs dépenses opérationnelles afin de pouvoir établir un chiffre comparable concernant la répartition globale entre les dépenses opérationnelles et les autres dépenses).

J. Gestion des risques

72. Le FIDA a beaucoup progressé dans la mise en place de procédures pour gérer les risques financiers et les menaces susceptibles de ternir sa réputation, notamment en promulguant un nouveau code de conduite pour le personnel; en renforçant les moyens permettant d'enquêter sur les irrégularités; en ajoutant dans les Directives pour la passation des marchés au siège des dispositions destinées à éviter les conflits d'intérêts; en élaborant un modèle de responsabilité pour la gestion des avoirs qui permet de recenser, de comprendre et de gérer les risques financiers; et en exigeant le respect rigoureux des règles d'audit des projets. La sécurité physique a été renforcée, de même que les dispositions prises en vue de la sauvegarde et de la récupération des données, et un plan d'ensemble visant à assurer la continuité des opérations est en cours d'élaboration.

73. Le principal risque pour un organisme de développement est de ne pas parvenir à obtenir des résultats satisfaisants en matière de développement. Le Bureau de l'évaluation du FIDA (OE), qui est un service indépendant, joue un rôle essentiel dans l'évaluation des résultats, et on améliore constamment la communication en temps réel d'informations sur les résultats des projets en renforçant le SYGRI, le système d'information sur l'état d'avancement des projets et les systèmes de suivi et d'évaluation des projets. La qualité des opérations du FIDA est déterminante pour obtenir des résultats. On améliore les processus internes d'examen de la qualité, mais on est aussi en train d'élaborer un processus indépendant d'examen de la qualité qui permettra de contrôler à la fois la qualité des projets au départ et la qualité des efforts du FIDA en matière de supervision des projets.

L'amélioration de l'impact et de la qualité des opérations constitue un aspect essentiel du système de gestion axée sur les résultats en matière de développement qui sera introduit en 2007; le nouveau modèle opérationnel prévu par le Plan d'action indique les processus fondamentaux et les ressources que le FIDA mettra en œuvre pour cibler les programmes de pays et les projets de manière à obtenir des résultats mesurables et pour assurer une gestion proactive grâce à la prise en compte des progrès réalisés.

74. Pour ce qui est des résultats en matière de développement, le FIDA s'emploiera à gérer les risques plutôt qu'à les éviter. Le fait que le FIDA a pour rôle de rechercher l'innovation l'expose inévitablement au risque d'échec, qui doit être considéré comme inhérent à ce rôle. Le principal défi consiste donc à définir ce risque et à prendre des mesures pour le gérer et notamment mettre pleinement à profit les enseignements tirés. Les nouveaux plans de gestion des divisions et des départements qui constitueront le fondement des opérations en 2007 devront obligatoirement comprendre des stratégies d'évaluation et d'atténuation des risques. Les plans de gestion des programmes de pays en comprendront également. L'analyse de ces risques et les dispositions prises pour y faire face occuperont une place importante dans le rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement prévu pour 2007.

DEUXIÈME PARTIE - PRIORITÉS STRATÉGIQUES ET PROGRAMME DE TRAVAIL ET BUDGET DU BUREAU DE L'ÉVALUATION DU FIDA POUR 2007

A. Contexte

75. Cette partie du présent document sera discutée par le Conseil d'administration lorsqu'il examinera les priorités stratégiques et le programme de travail et budget du FIDA et de son Bureau de l'évaluation. Le Président du Comité de l'évaluation – suivant en cela la pratique établie – préparera ultérieurement et soumettra à l'examen du Conseil un rapport résumant par écrit les délibérations et recommandations du Comité.

76. Après avoir reçu les observations du Comité et sur la base des indications et des remarques du Conseil, OE établira son projet de programme de travail et budget pour 2007 pour que le Comité de l'évaluation puisse l'examiner à sa prochaine session, qui doit avoir lieu le 10 octobre 2006. À la lumière des indications que lui aura données le Comité, OE préparera ensuite la version finale de son projet de programme de travail et budget pour 2007, qui sera soumise à l'examen du Conseil à sa session de décembre 2006. Comme décidé par le Conseil, le projet final sera d'abord examiné par le Comité d'audit, en novembre 2006, en même temps que le programme de travail et budget pour 2007.

B. Résumé du canevas prévu pour 2007

77. Au cours des quelques dernières années, OE a introduit un certain nombre de changements internes et de processus qui se sont traduits par des gains d'efficacité et qui lui ont permis de conduire peu à peu des évaluations de niveau supérieur⁷. Toutefois, au fil des ans et encore plus en 2007, cette réorientation des activités d'OE vers des évaluations de niveau supérieur s'est intensifiée et a transformé la structure de son programme d'activités, ce qui s'est traduit par un alourdissement de sa charge de travail et une augmentation des coûts qui ne peuvent plus être gérés au moyen des ressources financières et humaines dont OE dispose actuellement. En outre, OE envisage d'entreprendre en 2007, conjointement avec la Banque africaine de développement (BAfD), une évaluation des politiques et des activités de développement agricole et rural en Afrique. Cette

⁷ Il s'agit notamment des évaluations portant sur l'organisation dans son ensemble, les stratégies régionales, des thèmes particuliers et les programmes de pays. Les évaluations de projet ne sont pas considérées comme appartenant à cette catégorie d'évaluations de niveau supérieur.

évaluation constituera une occasion unique de resserrer le partenariat avec la BAFD. Il s'agira toutefois d'une activité ponctuelle et exceptionnelle qui aura un impact considérable sur l'ampleur du programme de travail et du budget d'OE pour 2007. De ce fait, OE aura besoin d'une augmentation globale de près de 1,3 million de USD des crédits ouverts à son budget de 2007 pour pouvoir faire face, en particulier, au travail représenté par l'évaluation conjointe avec la BAFD, dont le coût est estimé à environ 800 000 USD, ainsi qu'aux augmentations des dépenses de personnel. Ces augmentations sont imputables à la hausse des coûts standard (environ 286 000 USD) et aux ressources humaines plus nombreuses qui seront nécessaires pour mener à bien le programme de travail pour 2007, qui prévoit notamment un plus grand nombre de d'évaluations de niveau supérieur, à un coût supplémentaire d'environ 384 000 USD.

C. Réalisations en 2006

78. OE avait essentiellement quatre priorités pour 2006: a) faire une série d'évaluations sur l'organisation, les stratégies régionales, les programmes de pays, des thèmes particuliers et des projets; b) mener à bien les travaux d'évaluation spécifiques prévus par la Politique en matière d'évaluation, pour présentation au Conseil d'administration et au Comité de l'évaluation; c) nouer des relations et des partenariats avec d'autres services d'évaluation; et d) développer les méthodes d'évaluation. Dans l'ensemble, OE a pu mener à bien les activités prévues dans le contexte des quatre priorités établies. Les réalisations obtenues dans chacun des domaines prioritaires sont indiquées à l'annexe II.

79. Les cinq évaluations qu'il était envisagé de réaliser au niveau de l'organisation avancent comme prévu. Le rapport sur l'évaluation de la Politique du FIDA en matière de finance rurale est en cours d'élaboration, et l'évaluation doit être achevée, comme prévu, en octobre. Deuxièmement, il a été élaboré un rapport initial sur l'évaluation du programme pilote relatif à la présence sur le terrain du FIDA. Les travaux sur le terrain doivent commencer au cours du dernier trimestre de 2006.

80. OE a achevé l'évaluation de la stratégie régionale du FIDA pour l'Asie et le Pacifique (EVEREST). Cette évaluation a mis en relief qu'il importe pour le FIDA d'élaborer une nouvelle stratégie régionale fondée sur l'expérience tirée des activités passées. Elle est également parvenue à la conclusion que la performance du portefeuille et l'impact des projets dans la région ont été satisfaisants mais que, d'une manière générale, la performance du FIDA dans des domaines comme la concertation, la création de partenariats et la coordination avec les donateurs avait été médiocre pendant la période couverte par l'évaluation (1996-2005). Enfin, OE a commencé d'évaluer la stratégie du FIDA pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord, et cette évaluation doit être achevée en 2007.

81. En décembre 2005, lorsqu'il a approuvé le Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement, le Conseil a prié OE d'entreprendre une évaluation du Plan d'action. À sa session d'avril 2006, il a demandé au Comité de l'évaluation d'examiner la question de manière plus approfondie à sa quarante-quatrième session et de lui soumettre ensuite une recommandation.

82. OE a, comme prévu, achevé l'évaluation du programme de pays (EPP) élaboré pour le Mali et a amorcé celle du programme élaboré pour le Maroc. L'EPP concernant le Mali est parvenue à la conclusion que la stratégie suivie récemment par le FIDA avait évolué et ajusté la conception des projets pour tenir compte du processus de décentralisation en cours. L'évaluation a cependant relevé, entre autres, des problèmes tenant au fait que les composantes des différents programmes n'avaient été intégrées que d'une manière limitée et que les activités avaient été dispersées sur des zones très vastes. Les travaux de préparation de l'EPP du Maroc ont été achevés et la mission d'évaluation principale doit se rendre dans le pays au cours du dernier trimestre de l'année.

83. Une mission préparatoire au Brésil doit être organisée sous peu pour préparer le document définissant l'approche à suivre pour cette EPP. Comme convenu à la quarante-troisième session du Comité de l'évaluation, les EPP de l'Éthiopie et du Nigéria doivent commencer au début de 2007 plutôt que pendant le dernier trimestre de 2006, pour libérer les ressources humaines dont OE a besoin

pour entreprendre l'évaluation du Plan d'action avant la fin de l'année. Enfin, OE a achevé quatre évaluations de projets réalisées dans les cinq régions et travaille sur six autres.

84. Conformément au mandat et au règlement intérieur du Comité de l'évaluation,⁸ OE a passé en revue et commenté le rapport sur la performance du portefeuille de projets élaboré par la direction. Ce document a été discuté par le Comité de l'évaluation et par le Conseil d'administration en avril 2006. De même, OE a examiné et commenté le rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et les suites données par la direction (rapport PRISMA) qui doit être discuté par le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration en septembre.

85. Le travail d'élaboration du manuel détaillé d'évaluation d'OE progresse et devrait être achevé à la fin de 2006. Entre autres, la nouvelle méthode d'EPP permet également à OE d'évaluer la performance et de porter des appréciations sur les différents projets réalisés dans un pays donné. Un système interne renforcé d'assurance-qualité comportant des examens par des pairs ainsi que par des conseillers externes de haut niveau a été introduit pour veiller à ce que les évaluations d'OE respectent les méthodes établies et débouchent sur des produits de la qualité attendue.

86. La préparation du rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) est bien avancée. Ce document sera discuté par le Comité de l'évaluation en octobre et par le Conseil d'administration en décembre; pour la première fois, il comportera une note moyenne cible, à des fins de référence, pour illustrer comment la fixation d'un tel objectif peut servir à suivre et à améliorer la performance.

87. En avril 2006, OE et le Département gestion des programmes ont signé un accord concernant l'harmonisation des systèmes d'autoévaluation et d'évaluations indépendantes du FIDA. Cet accord est intervenu à la suite d'un certain nombre de demandes du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration tendant à ce que le Département et OE appliquent les mêmes critères d'évaluation et systèmes de notation pour que les autoévaluations et les évaluations indépendantes génèrent des informations comparables.

88. OE a organisé, comme prévu, une session du Comité de l'évaluation en avril⁹. En outre, il a organisé la visite annuelle du Comité de l'évaluation sur le terrain, qui a eu lieu au Mexique en mars 2006 dans le contexte de l'EPP du Mexique. En tout, 12 Administrateurs ont participé à la mission. Le président du Comité de l'évaluation a présenté au Conseil, en avril 2006, un rapport sur cette visite.

D. Bilan de 2006

89. Avant de définir les domaines auxquels il entend accorder la priorité, son programme de travail et les ressources nécessaires pour 2007, OE a passé en revue la façon dont son programme de travail et budget pour 2006 a été mis en œuvre.

90. L'un des principaux points qui se sont dégagés de ce bilan a été qu'il importe de planifier de manière très approfondie chaque évaluation. Bien qu'il ait été enregistré certaines améliorations concrètes dans ce domaine (comme le fait de définir très en détail toutes les principales phases et activités dès le début de l'évaluation), il est possible de faire mieux. Il faut en particulier, à cet égard, établir un calendrier concernant les principales activités à réaliser et les principaux produits attendus du processus d'évaluation et notamment ménager un temps suffisant pour que les partenaires puissent examiner et commenter les différents résultats de l'évaluation. À cette fin, OE s'est procuré le logiciel Microsoft Project pour renforcer ses moyens de planification, d'exécution et de suivi des évaluations.

⁸ Approuvés par le Conseil en décembre 2004.

⁹ Quatre sessions sont prévues en 2006, en avril, septembre, octobre et décembre.

91. Adoptant en cela l'une des bonnes pratiques introduites dans le cadre de l'Évaluation externe indépendante du FIDA, OE a introduit l'idée de "piste d'audit" pour les évaluations les plus importantes. Ainsi, OE doit répondre par écrit aux différentes observations formulées par les principales parties prenantes concernant le projet de conclusions des évaluations qui leur est communiqué pour examen. Les partenaires d'évaluation ont apprécié l'introduction de cette piste d'audit, qui rehausse la transparence de l'opération en indiquant comment il est tenu compte des observations formulées par eux, et qui améliore la communication entre tous les intéressés pendant l'évaluation.

92. Toute la question de la charge de travail, des heures supplémentaires et du stress continue de préoccuper le personnel d'OE, et elle a également été soulevée à maintes reprises par le Comité de l'évaluation et par le Conseil d'administration par le passé.¹⁰ À ce propos, OE a fait une analyse détaillée de la charge de travail qui doit être achevée sous peu. Cette analyse servira de base à l'élaboration de la version finale du projet de programme de travail et budget d'OE pour 2007.

93. Enfin, un domaine dans lequel des progrès restent à faire est celui de la gestion des services de consultants, qui affecte directement aussi la qualité d'ensemble du travail d'OE. L'on a avancé sur des questions comme l'estimation des efforts à accomplir, l'identification des aptitudes et des compétences requises et la préparation et l'évaluation des options pouvant être envisagées, mais il faut aller plus loin, en particulier pour ce qui est du recrutement et de la gestion des services fournis par les consultants.

E. Priorités d'OE pour 2007

94. OE a quatre priorités pour 2007. Ces priorités tiennent compte de la nécessité de mettre en œuvre la Politique du FIDA en matière d'évaluation et de s'en tenir au mandat et au règlement intérieur du Comité de l'évaluation, tout en veillant à ce que les activités d'OE restent alignées sur les priorités de l'ensemble de l'organisation pour 2007.¹¹ Ces quatre domaines prioritaires sont les suivants:

- a) entreprendre une sélection d'évaluations portant sur l'Organisation, les stratégies régionales, les programmes de pays, des thèmes particuliers et des projets;
- b) mener à bien les travaux d'évaluation spécifiques prévus par la Politique en matière d'évaluation et par le mandat du Comité de l'évaluation;
- c) nouer des relations et des partenariats avec d'autres services d'évaluation; et
- d) développer les méthodes d'évaluation.

95. Le domaine prioritaire a) est au cœur du programme de travail d'OE pour ce qui est à la fois du nombre d'activités et des ressources humaines et financières affectées à ces tâches. Dans ce contexte, OE achèvera un certain nombre d'évaluations commencées en 2006, comme l'évaluation du Plan d'action du FIDA,¹² conformément à l'approche générale discutée avec le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration. De même, l'évaluation, au niveau de l'organisation, du programme pilote relatif à la présence sur le terrain sera achevée et discutée par le Conseil d'administration en septembre 2007. OE achèvera également l'évaluation de la stratégie régionale du FIDA pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord.

¹⁰ Voir le paragraphe 90 du document GC 29/L.6 (Programme de travail et budget administratif du FIDA et de son Bureau de l'évaluation pour 2006).

¹¹ Voir l'annexe III au document GC 29/L.6.

¹² Cette évaluation a été demandée par le Conseil d'administration (EB 2005/86/C.R.P.2/Rev.1).

96. OE fera trois nouvelles évaluations au niveau de l'organisation en 2007, à savoir: i) l'évaluation conjointe, avec la BAfD, des stratégies et des opérations mises en œuvre en Afrique par les deux institutions dans le secteur du développement agricole et rural; ii) l'évaluation de la performance du FIDA et de l'impact des efforts que celui-ci déploie pour promouvoir des approches novatrices et reproductibles de la réduction de la pauvreté rurale;¹³ et iii) l'évaluation de la stratégie sous-régionale du FIDA pour l'Amérique centrale. Ces trois évaluations, en particulier l'évaluation conjointe qu'il est proposé d'entreprendre en Afrique, seront d'une très large portée et d'une complexité exceptionnelle, ce qui exigera des ressources financières et humaines à la mesure du travail à réaliser.

97. Le Président de la Banque africaine de développement a pris l'initiative de demander au FIDA d'appuyer l'idée d'une évaluation concertée des activités menées en Afrique dans le domaine du développement agricole et rural, à la suite de quoi des réunions ont été organisées avec le Département de l'évaluation des opérations de la BAfD pour étudier les possibilités d'entreprendre cette évaluation conjointe, une première pour OE,¹⁴ ce qui justifie une démarche prudente. L'évaluation conjointe aura pour but d'évaluer la performance et l'impact des politiques et des opérations des deux organisations en Afrique ainsi que de dégager des conclusions et des recommandations qui puissent servir de base à la formulation de nouvelles stratégies pour résoudre les problèmes de développement agricole et rural du continent. L'importance et l'envergure de l'évaluation se reflètent, entre autres, dans le montant estimatif total des investissements – environ 17 milliards de USD – consentis par le passé par la BAfD et par le FIDA en Afrique. Manifestement, une analyse rigoureuse d'un programme aussi impressionnant rehausserait considérablement la crédibilité et la visibilité des conclusions et des recommandations issues de l'évaluation. Celle-ci devrait également, d'une manière plus générale, contribuer à resserrer le partenariat et la coopération entre le FIDA et la BAfD. De plus, la mise en route de cette évaluation, ainsi que l'achèvement de l'évaluation de la stratégie régionale du FIDA pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord, permettront au FIDA de disposer d'une vue d'ensemble de ses stratégies et de ses opérations en Afrique et constitueront ainsi les bases nécessaires à la définition de la coopération future du Fonds sur ce continent.

98. L'évaluation conjointe proposée, qui peut être considérée comme une initiative ponctuelle et exceptionnelle, ne manquera pas d'avoir un impact notable sur le volume global du programme de travail et du budget annuel d'OE en 2007. Étant donné ses objectifs et sa portée, l'évaluation absorbera sans doute une proportion significative du temps et des ressources d'OE. Elle exigera aussi un gros investissement de temps, de ressource et d'attention de la part de la direction du FIDA et en particulier des divisions régionales intéressées. En fait, cette évaluation est comparable aux évaluations des stratégies régionales du FIDA pour l'Afrique orientale et australe et l'Afrique de l'Ouest et du Centre. En outre, l'évaluation portera sur l'efficacité des partenariats entre les institutions clés (par exemple la BAfD, le FIDA et la Banque mondiale) dans le domaine du développement agricole et rural.

99. Par ailleurs, l'évaluation donnera au FIDA l'occasion de satisfaire la demande d'évaluations conjointes et d'acquérir de l'expérience dans ce domaine. À ce propos, il y a lieu de noter que, de plus en plus, les institutions des Nations Unies,¹⁵ les banques multilatérales de développement¹⁶ et le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement

¹³ Cette évaluation a été demandée par le Conseil d'administration (EB 2004/83/R.2 et GC 29/L.6).

¹⁴ Dans le cas de la BAfD, l'évaluation portera uniquement sur le secteur agricole et le secteur rural.

¹⁵ Comme indiqué dans les Normes d'évaluation dans le système des Nations Unies publiées en avril 2005 par le Groupe d'évaluation des Nations Unies ainsi que dans la déclaration conjointe relative à l'évaluation que les chefs de Secrétariat des institutions et programmes des Nations Unies ont présenté récemment à l'Assemblée générale.

¹⁶ Voir les Principes du Groupe de coopération à l'évaluation, constitué par les banques multilatérales de développement.

économiques¹⁷ demandent la réalisation d'évaluations conjointes. L'évaluation conjointe envisagée contribuerait également à promouvoir la réalisation des objectifs de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement. Il convient de souligner néanmoins que si des évaluations conjointes peuvent manifestement présenter des avantages,¹⁸ elles n'en supposent pas moins aussi des coûts et des difficultés supplémentaires auxquels il convient de faire face.¹⁹ Telles sont certaines des principales raisons pour lesquelles les décisions devront être prises avec prudence, et il conviendra par conséquent de commencer par l'élaboration conjointe d'un document d'orientation qui démontre clairement la possibilité de conduire conjointement une telle évaluation et qui comporte une proposition afin d'en atténuer les risques. Par la suite, le Conseil d'administration sera prié d'approuver la réalisation de l'évaluation conjointe, en décembre 2006, lorsqu'il examinera le programme de travail d'OE pour 2007.

100. Se fondant sur les résultats d'une évaluation qu'il a précédemment réalisée en 2001-2002 sur un sujet semblable, OE entreprendra à la fin de 2007 l'évaluation au niveau de l'organisation de la performance du FIDA et de l'impact des efforts qu'il déploie pour promouvoir des approches novatrices reproductibles de la réduction de la pauvreté rurale. Comme demandé par le Conseil, cette évaluation englobera également l'Initiative pour intégrer l'innovation (III) approuvée par le Conseil en décembre 2004. Il convient de noter que l'on s'attachera, dans le contexte de cette évaluation, à établir une coopération étroite avec le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et le Centre de recherches pour le développement international (CRDI), qui envisagent de faire, à peu près en même temps, une évaluation du rôle de catalyseur joué par leurs propres institutions. Cela offrira au FIDA une occasion utile d'échanger des informations avec eux au sujet de différentes questions de méthode, de l'approche de l'évaluation, des enseignements tirés et, en définitive, des moyens les plus propres à promouvoir un rôle de catalyseur.

101. La Division Amérique latine et Caraïbes du FIDA a demandé pour 2007 une évaluation de la stratégie sous-régionale du Fonds pour l'Amérique centrale, évaluation qui constituera une base essentielle à l'élaboration de la nouvelle stratégie du FIDA pour la région Amérique latine et Caraïbes. Il s'agira d'une évaluation majeure qui englobera la stratégie et les opérations mises en œuvre par le FIDA dans sept pays de la région.

102. En outre, OE achèvera les évaluations des programmes de pays pour le Brésil, l'Éthiopie, le Maroc et le Nigéria, dont le Conseil a déjà décidé qu'elles devraient être réalisées par OE dans le cadre de son programme de travail pour 2006. Deux nouvelles évaluations de programmes de pays sont prévues en 2007, pour le Pakistan et le Soudan. Ces évaluations sont importantes non seulement en raison de l'envergure des investissements du FIDA dans ces pays mais aussi parce que OE n'a réalisé aucune évaluation de projets ou de programmes de pays dans l'un ou l'autre d'entre eux depuis le milieu des années 90. Enfin, OE achèvera les deux évaluations de projets commencées pendant le second semestre de 2006 et en entreprendra quatre autres.

103. Le nombre précis et les types d'évaluations que OE envisage de réaliser en 2007 seront déterminés à la suite d'un examen de l'avancement du programme de travail d'OE pour 2006 qui doit avoir lieu en septembre-octobre 2006 ainsi qu'à la lumière des autres considérations qui pourront avoir

¹⁷ Voir les "Orientations pour la conduite d'évaluations conjointes efficaces" publiées par le Réseau sur l'évaluation en matière développement du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques en février 2006.

¹⁸ Par exemple des évaluations d'une portée plus large, une réduction des coûts de transaction pour les pays en développement, un apprentissage mutuel, etc.

¹⁹ À ce propos, une étude récente du CAD ("Orientations pour la conduite d'évaluations conjointes efficaces", février 2006) a mis en relief le fait que les évaluations conjointes ne sont pas bon marché étant donné que les coûts de transaction entre services d'évaluation tendent à être élevés, qu'il faut prévoir plus de temps pour planifier l'évaluation, coordonner les calendriers et le travail sur le terrain, et s'entendre au départ sur la méthodologie à suivre et la forme que devront revêtir les rapports.

surgi à ce moment-là. En outre, OE devra incorporer à son programme de travail pour 2007 les différentes évaluations demandées par le Conseil,²⁰ comme celles de l'III et du Plan d'action.

104. Dans le contexte de la priorité b), OE établira le RARI et le soumettra au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration en décembre 2007. Les futurs RARI seront fondés sur les appréciations portées à la suite des évaluations des projets réalisées par OE et des EPP, étant donné que ces dernières comporteront également à l'avenir une appréciation des divers projets en cours dans le pays considéré.

105. Conformément à l'accord d'harmonisation des méthodes intervenu entre le Département gestion des programmes et OE, la direction présentera au Conseil, à compter de sa session de décembre 2006, le rapport sur la performance du portefeuille. Ce rapport comprendra la réponse donnée par la direction du FIDA aux questions soulevées et aux recommandations formulées dans le RARI, ce qui donnera au Conseil l'occasion de déterminer comment et dans quelle mesure la direction du FIDA aura donné suite aux préoccupations et recommandations évoquées dans le RARI.

106. En outre, OE préparera l'an prochain son programme de travail et budget pour 2008 et le soumettra à l'examen du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration, conformément aux pratiques établies et dans les délais convenus.

107. Conformément au mandat du Comité de l'évaluation, OE organisera quatre sessions du Comité en 2007 ainsi que, le cas échéant, les sessions extraordinaires que le président pourra juger nécessaire de convoquer.²¹ Comme par le passé, indépendamment de son examen d'évaluations sélectionnées, le Comité discutera du rapport sur la performance du portefeuille, du PRISMA et, s'il y a lieu, des politiques qu'il est proposé d'adopter en 2007 à la lumière des enseignements tirés des évaluations et des recommandations formulées, avec les observations d'OE, avant leur examen par le Conseil. OE organisera également une visite dans un pays à l'intention du Comité de l'évaluation à l'occasion d'un travail d'évaluation de première importance.

108. Pour ce qui est de la priorité c), OE continuera de faire en sorte que les aspects communication et diffusion de l'information soient intégrés à chaque évaluation dès le début du processus. Il veillera tout particulièrement à ce que les résultats des évaluations et les enseignements tirés soient communiqués aux partenaires des pays en développement. Les ateliers, en particulier ceux qui seront organisés à la fin des évaluations de niveau supérieur, continueront d'être une occasion d'appeler l'attention sur les questions qui se posent et de partager les connaissances dégagées lors des évaluations. En outre, il maintiendra la pratique actuelle, à savoir distribuer des exemplaires imprimés des rapports d'évaluation, des profils et des fiches d'information aux Administrateurs et aux autres personnes intéressées, et actualiser continuellement le système de données d'évaluation²².

109. S'agissant des partenariats, OE continuera de prendre une part active aux débats du Groupe d'évaluation des Nations Unies et de l'Association internationale de l'évaluation du développement (International Development Evaluation Association [IDEAS]). Il participera également aussi à des conférences et ateliers internationaux et régionaux sélectionnés consacrés à l'évaluation et aux questions connexes. En outre, OE se tiendra au courant de l'évolution du processus de réforme de l'Organisation des Nations Unies actuellement en cours et, dans ce contexte, contribuera en particulier à la réflexion sur l'établissement d'une fonction d'évaluation indépendante de plus grande envergure pour le système des Nations Unies.

²⁰ Voir le tableau 10 du Programme de travail et budget administratif du FIDA et de son Bureau de l'évaluation pour 2006, document GC 29/L.6.

²¹ Étant donné l'ordre du jour du Comité, qui a été très chargé récemment, la plupart des sessions de l'an prochain dureront probablement une journée complète plutôt que seulement une demi-journée.

²² Ce système peut être consulté sur le site web du FIDA.

110. En ce qui concerne la priorité d), OE continuera d'exercer un contrôle étroit pour veiller à ce que ses méthodes d'évaluation soient appliquées de façon cohérente à toutes les évaluations. Les mécanismes d'assurance-qualité utilisés pour vérifier les résultats des évaluations occuperont également une place importante dans les travaux d'OE en 2007. Les principales évaluations continueront d'être soumises à des examens par les pairs afin d'en garantir la qualité et de promouvoir l'apprentissage du personnel. OE contribuera aux efforts qui continueront d'être déployés pour harmoniser les systèmes d'autoévaluation et d'évaluation indépendante conformément à l'accord signé cette année par le Département gestion des programmes et OE.

F. Questions concernant les ressources

111. Comme mentionné par le passé au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration,²³ il y a lieu de rappeler que le budget administratif annuel global d'OE peut fluctuer d'une année sur l'autre selon les exigences changeantes de son programme de travail. Les ressources nécessaires au cours d'une année donnée peuvent être supérieures ou inférieures à celles de l'année précédente, selon le travail à réaliser, conformément à la Politique du FIDA en matière d'évaluation et au mandat et au règlement intérieur du Comité de l'évaluation. Toutefois, des fluctuations excessives d'une année sur l'autre du programme de travail et du budget annuel d'OE sont à éviter car il faut en pareil cas, entre autres, mener à bien le travail laborieux que représentent le recrutement et la rationalisation des ressources humaines après chaque fluctuation. Si des fluctuations excessives doivent être évitées, c'est aussi parce qu'une augmentation soudaine du programme de travail imposerait une charge supplémentaire à la direction du FIDA, au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration, qui devraient s'occuper d'un nombre beaucoup plus grand d'évaluations d'OE.

112. À la lumière de ce qui précède et comme demandé antérieurement par le Conseil, OE a adopté le principe d'un "programme de travail soutenable" comprenant une dizaine d'évaluations de projets et cinq ou six évaluations de niveau supérieur, indépendamment du travail devant être effectué conformément à la Politique du FIDA en matière d'évaluation et au mandat et au règlement intérieur révisés du Comité de l'évaluation. OE s'est acquitté de ce programme de travail avec 8,5 postes de fonctionnaires du cadre organique (y compris le Directeur d'OE) et 9,5 postes d'agents de la catégorie des services généraux.

113. Le programme de travail de 2007 reflétera un changement structurel majeur en ce sens qu'il sera nettement réorienté vers les évaluations de niveau supérieur,²⁴ tendance qui a commencé il y a à peu près cinq ans. Si le programme de travail de 2007 comprendra un nombre sans précédent d'évaluations de niveau supérieur, c'est essentiellement pour trois raisons: i) le nombre accru d'évaluations au niveau de l'organisation demandées par le passé par le Conseil,²⁵ ii) le grand nombre de demandes d'évaluations de stratégies régionales ou sous-régionales, qui constituent des bases essentielles pour l'élaboration de nouvelles stratégies régionales dans le contexte du nouveau cadre stratégique du FIDA actuellement en cours de préparation; et iii) l'importance et la pertinence croissantes des évaluations de programmes de pays, compte tenu en particulier de l'accent accru qui est mis sur les programmes de pays du FIDA dans le cadre du nouveau modèle opérationnel.

²³ Voir par exemple le paragraphe 122 du document GC 27/L.4 (Programme de travail et budget administratif du FIDA et de son Bureau de l'évaluation pour 2004).

²⁴ La généralisation des évaluations de niveau supérieur va tout à fait dans le sens de la tendance manifestée par d'autres organismes des Nations Unies et par les institutions financières internationales. Il est généralement admis que les évaluations de niveau supérieur sont d'un meilleur rapport coût-efficacité car elles offrent des occasions, entre autres, de tirer des enseignements sur des questions et des politiques intéressant l'ensemble du système qui pourraient avoir un impact beaucoup plus marqué sur l'amélioration des performances des organisations et les résultats des efforts de développement.

²⁵ Y compris le programme pilote relatif à la présence sur le terrain, le Plan d'action du FIDA, l'III, les approches sectorielles et la stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat.

114. Plus spécifiquement, le programme de travail passé d'OE a, en moyenne, comporté cinq ou six (ou 5,6 en termes d'équivalents plein temps)²⁶ évaluations de niveau supérieur par an. Or, OE envisage de travailler en 2007 à 13 évaluations de niveau supérieur (ou 8,7 en termes d'équivalents plein temps). Comme le montre le tableau 9, un nombre record de ces évaluations de niveau supérieur ont déjà été décidées par le Conseil, notamment lorsqu'il a approuvé le programme de travail d'OE pour 2006. Cependant, un certain nombre d'entre elles sont nouvelles. Comme mentionné ci-dessus, à titre d'activité exceptionnelle, OE a l'intention d'entreprendre dans le cadre de son programme de travail pour 2007 l'évaluation conjointe avec la BAfD des politiques et des opérations des deux institutions dans le secteur du développement agricole et rural en Afrique. Étant donné le travail considérable que représentent la conception et la réalisation de l'évaluation conjointe, il est probable que celle-ci exigera un investissement de temps et de ressources bien supérieur – en fait, au moins deux fois supérieur – à celui qu'ont exigé les autres évaluations de niveau supérieur réalisées par OE antérieurement.

**TABLEAU 9: ÉVALUATIONS DE NIVEAU SUPÉRIEUR RÉALISÉES PAR OE, 2005-2007
(en équivalents plein temps)**

<u>Type d'évaluation</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>
<u>Évaluations au niveau de l'organisation</u>	2,25	3,1	4,6
1. Politique de finance rurale			0,2
2. Programme pilote relatif à la présence sur le terrain			0,5
3. Stratégie régionale pour la région Proche-Orient et l'Afrique du Nord			0,2
4. Plan d'action du FIDA			0,2
5. Évaluation conjointe avec la BAfD*			2,0**
6. Stratégie sous-régionale pour l'Amérique latine et les Caraïbes*			0,5
7. III*			0,3
<u>Évaluations de programmes de pays</u>	3,75	2,5	4,1
8. Brésil			0,8
9. Éthiopie			0,7
10. Maroc			0,2
11. Nigéria			0,7
12. Pakistan*			1,0
13. Soudan*			0,7
Total	6,0	5,6	8,0

* Nouvelles évaluations.

** L'évaluation conjointe concernant l'agriculture et le développement rural en Afrique exigera sans doute au moins deux fois plus de ressources qu'une évaluation habituelle au niveau de l'Organisation.

115. Par le passé, OE a pu, pour l'essentiel, absorber les conséquences de ce changement structurel ainsi que des nouvelles tâches requises par la Politique en matière d'évaluation et par le nouveau mandat du Comité de l'évaluation par des gains internes d'efficacité (par exemple, la méthode améliorée d'évaluation de programmes de pays permet à OE d'évaluer la performance de chaque projet réalisé dans un pays donné, et de réduire ainsi d'environ 50% le nombre d'évaluations de projets

²⁶ Comme beaucoup d'évaluations ont commencé une année et s'achèvent l'année suivante, ce chiffre représente le pourcentage du temps qu'OE consacra aux évaluations correspondantes au cours d'une année déterminée.

prévues à son programme de travail pour 2007 sans affecter la production du RARI; les processus de communication, y compris en ce qui concerne la production de profils et de fiches d'information, ont généralement été intégrés aux activités d'évaluation de base, de sorte que OE a pu depuis 2001 se passer des services du conseiller en matière de communication qui lui était affecté, et ainsi de suite) et en particulier aussi par un effort exceptionnel, notamment sous forme d'heures supplémentaires, de la part du personnel d'OE. Ainsi, OE a pu, au cours des trois ou quatre dernières années, opérer avec des effectifs et un budget à peu près constants.

116. En 2007, cependant, la tendance à la multiplication des évaluations de niveau supérieur se renforcera considérablement, ce qui entraînera un élargissement correspondant du programme de travail d'OE que celui-ci ne pourra pas gérer au moyen des ressources financières et des ressources humaines dont il dispose actuellement. Il importe néanmoins de relever que, lorsqu'il a préparé son programme de travail pour 2007, OE n'a négligé aucun effort pour réduire au minimum l'augmentation de son budget pour 2007 rendue nécessaire par ce programme de travail en échelonnant très soigneusement les dates de démarrage et d'achèvement de chacune des évaluations envisagées dans son projet de programme. De ce fait, plusieurs nouvelles évaluations commenceront dans le courant plutôt qu'au début de 2007. Ainsi, OE a pu réduire l'équivalent plein temps de toutes les évaluations envisagées pour 2007 et, partant, l'impact sur les ressources humaines et financières que l'augmentation considérable du nombre des évaluations de niveau supérieur aurait autrement pu entraîner en 2007.

117. En somme, le budget proposé devra tenir compte de l'augmentation significative du nombre des évaluations de niveau supérieur en 2007, en particulier d'évaluations au niveau de l'organisation et d'évaluations de programmes de pays, lesquelles, du fait que leur conception et leur exécution sont plus complexes, auront des incidences importantes sur les ressources humaines et financières d'OE.

118. Du côté financier, il ressort des premières estimations que des crédits supplémentaires de près de 1,3 million de USD devront être ouverts au budget d'OE pour 2007 pour lui permettre de réaliser, en particulier, l'évaluation conjointe avec la BAFD (dont le coût est évalué à quelque 800 000 USD) et de faire face à l'augmentation des dépenses de personnel imputable à la hausse des coûts standard (pour un montant d'environ 286 000 USD) ainsi qu'à l'accroissement des effectifs qu'exigera la mise en œuvre du programme de travail pour 2007 et en particulier la réalisation d'un plus grand nombre d'évaluations de niveau supérieur (à un coût additionnel de quelque 384 000 USD). En ce qui concerne ce dernier point, un facteur clé est qu'il faut, pour réaliser des évaluations de niveau supérieur, recruter des consultants de réputation internationale qui soient crédibles et qui aient par conséquent les talents d'organisation et l'expérience requis pour mener à bien des évaluations aussi complexes. En outre, l'effort exigé de la part des consultants sélectionnés pour ces évaluations est bien supérieur à celui que supposent les évaluations de projets. Comme le conseillent les pratiques optimales suivies en matière d'évaluation au plan international, OE, de plus en plus, recrute des conseillers hautement qualifiés pour ses évaluations de niveau supérieur. L'expérience passée montre que le recrutement de consultants hautement expérimentés et de conseillers réputés coûte fréquemment deux fois plus cher, voire parfois plus, que celui des consultants affectés aux évaluations de projets.

119. De même, chacun s'accorde généralement à reconnaître que les ateliers organisés à la fin des évaluations sont extrêmement utiles en raison de l'apprentissage et la diffusion des résultats qu'ils rendent possibles, outre qu'ils offrent une occasion d'entamer un dialogue et de nouer des partenariats. Cependant, l'organisation de ces ateliers est complexe et coûteuse, spécialement dans le cas des évaluations au niveau de l'organisation et, d'une manière générale, des évaluations de niveau supérieur, auxquelles participent normalement aussi des personnes de toutes les régions du FIDA.

120. En ce qui concerne les ressources humaines d'OE, il y a lieu de noter que les évaluations de niveau supérieur, qui occupent une place de plus en plus large, doivent être dirigées par des évaluateurs plus expérimentés et de plus haut niveau, qui doivent y investir plus de temps et d'efforts que s'il s'agissait d'évaluations de projet. Les autres fonctionnaires d'OE doivent également y

consacrer plus de temps à des fins d'assurance-qualité par le biais des examens par les pairs, qui constituent un élément essentiel de toutes les évaluations de niveau supérieur.

121. Comme indiqué ci-dessus, un consultant indépendant a récemment réalisé une analyse de la charge de travail en coopération avec le Bureau des ressources humaines du FIDA. Sur la base du projet de programme de travail pour 2007 et des effectifs actuels d'OE, les premières conclusions de l'analyse montrent que OE aurait besoin de 2 à 3,5 postes supplémentaires de fonctionnaires du cadre organique afin de disposer des aptitudes d'encadrement et de l'expérience requises pour pouvoir mener à bien le nombre accru des évaluations de niveau supérieur envisagées pour 2007. Bien que cette analyse de la charge de travail d'OE ne soit pas encore achevée, il ressort des résultats préliminaires que, très vraisemblablement, OE aura besoin d'au moins deux de ces postes supplémentaires²⁷ dès 2007. Une proposition ferme concernant les ressources humaines sera formulée dans la version finale du programme de travail et budget pour 2007, qui sera discutée avec le Comité de l'évaluation en octobre 2006 et ultérieurement avec le Conseil d'administration, en décembre.

122. En conclusion, il y a lieu de relever que les augmentations que fait apparaître le programme de travail et budget proposé sont imputables exclusivement au changement structurel du contenu du programme de travail d'OE et en particulier à la place accrue qui doit être faite aux évaluations de niveau supérieur et au nombre de ces évaluations que OE doit entreprendre en 2007.

TROISIÈME PARTIE - RECOMMANDATIONS

123. Le Conseil d'administration est invité à:

- a) formuler des observations et donner des indications concernant les priorités stratégiques et le programme de travail et budget du FIDA proposés pour 2007, tels que décrits dans la première partie du présent document, y compris le niveau du programme de travail, le MFDP et le budget administratif; et
- b) formuler des observations et donner des indications au Bureau de l'évaluation concernant le programme de travail et budget proposé dans la deuxième partie du présent document.

124. Sur la base des débats du Conseil d'administration et des indications qu'il donnera à sa session de septembre 2006, le Fonds préparera la version finale du projet de programme de travail et budget pour 2007, qu'il soumettra à l'examen du Comité d'audit à sa réunion de novembre 2006 et du Conseil d'administration à sa quatre-vingt-neuvième session, en décembre.

²⁷ Un poste supplémentaire sera requis sur une base permanente pour combler le vide qui, comme l'a montré l'analyse, existait déjà en 2005: vide dont OE prévoit qu'il subsistera au cours des années à venir. Par conséquent, ce poste devra être pourvu par un fonctionnaire permanent. Les autres postes d'évaluateurs principaux requis seront inclus dans le budget administratif d'OE pour 2007 sous la rubrique du personnel temporaire étant donné que ces postes ne seront peut-être pas nécessaires de manière permanente vu que leurs titulaires seront chargés, essentiellement, de s'occuper des activités d'évaluation exceptionnelles prévues pour 2007.

ANNEXE I

PROJECTION DES RESSOURCES DISPONIBLES POUR ENGAGEMENT, 2004-2006

	En millions de USD			En millions de DTS		
	2006 Estimations	2005 Chiffres effectifs	2004 Chiffres effectifs	2006 Estimations	2005 Chiffres effectifs	2004 Chiffres effectifs
Ressources disponibles en début d'année	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Annulations de prêts	90,0	58,4	64,0	60,7	39,8	42,4
Ajustements de change	(14,7)	24,3	1,7	(10,6)	2,1	9,0
Variation des provisions pour contributions	0,0	2,2	5,0	0,0	1,5	3,3
Sous-total	75,3	84,9	70,7	50,1	43,4	54,7
Contributions des États membres ^a	172,2	127,3	348,8	117,3	88,6	229,8
Rentrées de prêts ^b	172,0	183,2	219,7	126,0	124,3	144,7
Produit net des placements ^c	41,5	68,2	108,7	28,0	46,3	71,6
Dépenses administratives (y compris Bureau de l'évaluation) ^d	(66,2)	(65,4)	(57,1)	(44,8)	(44,4)	(37,6)
Assurance maladie après cessation de service (AMACS) ^e	0,0	(11,1)	12,3	0,0	(7,5)	8,1
MFDP ^f	(38,4)	(29,0)	(27,7)	(26,2)	(19,7)	(18,2)
Programme de transformation stratégique ^g	(4,0)	(0,6)	(4,4)	(2,7)	(0,4)	(2,9)
Ressources disponibles après déduction des frais	352,4	357,5	671,0	247,7	230,6	450,2
Engagements au titre des prêts et des dons ^h	(536,5)	(516,7)	(476,7)	(363,7)	(349,8)	(315,7)
Ressources disponibles avant utilisation du PEA	(184,1)	(159,2)	194,3	(116,0)	(119,2)	134,5
Montant net utilisé (compensé) au titre du PEA ⁱ	184,1	159,2	(194,3)	116,0	119,2	(134,5)
UTILISATION DU POUVOIR D'ENGAGEMENT ANTICIPÉ (PEA)	En millions de USD			En millions de DTS		
	2006	2005	2004	2006	2005	2004
Solde d'ouverture	296,0	136,8	331,1	207,5	88,3	222,7
Utilisation / (compensation) nette en cours d'année	184,1	159,2	(194,3)	116,0	119,2	(134,5)
Report du PEA	480,1	296,0	136,8	323,5	207,5	88,3

^a Ces projections dépendent beaucoup des hypothèses retenues pour le versement des contributions au titre de la sixième reconstitution, qui se fondent sur des échéanciers ordinaires et convenus.

^b Les rentrées de prêts s'entendent nettes des remboursements des pays qui bénéficient de l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés.

^c Estimations pour 2006 fondées sur les estimations de juillet 2006.

^d Les dépenses administratives comprennent les dépenses non récurrentes et le coût du programme pilote relatif à la présence du FIDA sur le terrain (PPPT).

^e L'on ne dispose actuellement d'aucune information concernant les montants pouvant être dus au titre de l'AMACS pour 2006.

^f Les chiffres concernant le MFDP englobent le solde reporté disponible.

^g Antérieurement appelé Programme de reconfiguration des processus.

^h Les engagements au titre des prêts et des dons incluent les dons approuvés directement par le Président et excluent les anciens dons virés au MFDP.

ⁱ Le tableau ci-dessous présente l'état détaillé des ressources engagées au titre du pouvoir d'engagement anticipé.

ANNEXE II

RÉALISATIONS D'OE À LA LUMIÈRE DES PRIORITÉS ET DES ACTIVITÉS PRÉVUES POUR 2006

Domaine prioritaire	Type de travail	Activités d'évaluation	Calendrier	État d'avancement (juillet 2006)
a) Entreprendre une sélection d'évaluations portant sur l'organisation, les stratégies régionales, les programmes de pays, des thèmes particuliers et des projets.	1. Évaluations au niveau de l'organisation	Évaluation de la politique du FIDA en matière de finance rurale	Achèvement prévu pour octobre 2006	Engagée comme prévu
		Évaluation du Programme pilote relatif à la présence sur le terrain	Commencement prévu pour janvier 2006	Engagée comme prévu
		Évaluation du Plan d'action	Achèvement prévu pour décembre 2007	Doit commencer en septembre 2006
		Évaluation de la stratégie régionale de PI	Achèvement prévu pour juin 2006	Achevée en juillet 2006
		Évaluation de la stratégie régionale de PN	Commencement prévu pour janvier 2006	Commencée en juin 2006
	2. Évaluations des programmes de pays	Bésil, PL	Commencement prévu pour octobre 2006	Commençant à la date prévue
		Éthiopie, PF	Commencement prévu pour octobre 2006	Commencera en janvier 2007
		Mali, PA	Achèvement prévu pour décembre 2006	Engagée comme prévu. Atelier final début 2007
		Maroc, PN	Achèvement prévu pour novembre 2006	Commencée mai 2006. Sera achevée en avril 2007
		Nigéria, PA	Commencement prévu pour décembre 2006	Doit commencer en janvier 2007
	3.1 Évaluations de projets intermédiaires	Colombie, Programme de développement des microentreprises rurales, PL	Achèvement prévu pour décembre 2006	Engagée comme prévu
		Pérou, Projet de développement du couloir Puno-Cuzco, PL	Achèvement prévu pour juin 2006	Engagée comme prévu
	3.2 Évaluations terminales	Belize, Projet de développement agricole et de gestion des ressources à l'initiative des collectivités, PL	Commencement prévu pour décembre 2006	Commençant à la date prévue
		Éthiopie, Projet de crédit et de développement des coopératives dans la région Sud, PF	Achèvement prévu pour septembre 2006	Commencée en février 2006. L'atelier final doit avoir lieu au début de 2007
		Géorgie, Projet de développement agricole, PN	Commencement prévu pour avril 2006 et achèvement pour septembre 2006	Engagée comme prévu
		Maroc, Projet de développement rural dans le Tafilalet et la vallée du Dadès, PN	Achèvement prévu pour février 2006	Achevée
		Niger, Programme spécial de pays, Phase II, PA	Commencement prévu pour avril 2006 et achèvement pour septembre 2006	Commencée en juin 2006. Sera achevée en janvier 2007

ANNEXE II

Domaine prioritaire	Type de travail	Activités d'évaluation	Calendrier	État d'avancement (juillet 2006)
		Philippines, Projet de gestion des ressources agricoles des hautes terres de la Cordillera, PI	Commencement prévu pour en juin 2006 et achèvement pour décembre 2006	Engagée comme prévu
		Roumanie, Projet de développement des Apuseni, PN	Commencement prévu pour janvier 2006 et achèvement pour juillet 2006	Commencée en avril 2006. Sera achevée en novembre 2006
		Tanzanie, Programme de développement participatif de l'irrigation, PF	Commencement prévu pour mars 2006 et achèvement pour septembre 2006	Sera achevée en novembre 2006
b) Travaux d'évaluation spécifiques à présenter au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration en application de la Politique d'évaluation	4. Comité de l'évaluation	Tenue de quatre sessions ordinaires et d'éventuelles sessions extraordinaires conformément aux mandats et règlements intérieurs révisés du Comité de l'évaluation	Quatre sessions ordinaires en 2006	En cours comme prévu
		Examen de l'exécution du programme de travail et budget 2006 et préparation du programme de travail et budget pour 2007	Achèvement prévu pour décembre 2006	En cours comme prévu
		Observations d'OE sur le rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et des suites données par la direction (PRISMA)	Achèvement prévu pour juillet 2006	Engagée comme prévu
		Quatrième rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI)	Achèvement prévu pour décembre 2006	Sera achevée comme prévu et soumis au Comité et au Conseil en octobre et décembre 2006 respectivement.
		Observations d'OE concernant le rapport sur la performance du portefeuille (RPP)	Achèvement prévu pour avril 2006	Achevée comme prévu
		Visite sur le terrain du Comité de l'évaluation	Mars 2006	Achevée comme prévu
c) et d) Mobilisation et partenariat; évaluation du développement méthodologique; et autres activités	5. Activités de communication	Rapports d'OE, profils et enseignements tirés de l'évaluation et site internet	Janv.-déc. 2006	Les activités avancent comme prévu
	6. Partenariats	Agence suisse pour le développement et la coopération; Groupe de travail interorganisations des Nations Unies sur l'évaluation et Groupe de coopération à l'évaluation	Janv.-déc. 2006	Les activités avancent comme prévu
	7. Travaux méthodologiques	Nouveau manuel d'évaluation	Achèvement prévu pour décembre 2006	Sera achevée comme prévu
		Contribution d'OE au renforcement des activités d'auto-évaluation du FIDA	Achèvement prévu pour décembre 2006	Sera achevée comme prévu
		Gestion des consultants	Achèvement prévu pour décembre 2006	Sera achevée comme prévu

ANNEXE II

Domaine prioritaire	Type de travail	Activités d'évaluation	Calendrier	État d'avancement (juillet 2006)
		Conférence sur l'évaluation	Octobre 2006	Plusieurs conférences concernant l'évaluation ont été organisées, y compris pour l'EPP Mexique et l'EVEREST
		Examens croisés de toutes les évaluations de niveau supérieur	Achèvement prévu pour décembre 2006	En cours
	8. Coordination OPV/OE	Réunions trimestrielles d'examen des activités	Quatre réunions en 2006	Une réunion tenue pendant le premier semestre
	9. Équipes d'élaboration des projets (EEP) et Comité chargé des stratégies opérationnelles (CSO)	Deux EEP par évaluateur et CSO	Janv-déc. 2006	Les activités avancent comme prévu

OPV: Bureau du Président et du Vice-Président

PA: Division Afrique de l'Ouest et du Centre

PF: Division Afrique orientale et australe

PI: Division Asie et Pacifique

PL: Division Amérique latine et Caraïbes

PN: Division Proche-Orient et Afrique du Nord

EFFECTIFS D'OE POUR 2007

	Personnel ordinaire	Personnel temporaire	Total
Budget administratif	16,5	3,5	20

Notes

- En 2007, OE sera assisté par trois cadres associés de l'Allemagne, de la Belgique et de l'Italie.
- Le personnel temporaire englobe les fonctionnaires titulaires d'engagements d'un an au maximum.

BUDGET D'OE PROPOSÉ POUR 2007

**Budget 2007 d'OE par postes de dépenses
(en milliers de USD)**

	2006	2007 Dépenses de personnel seulement ^a	2007
Dépenses de personnel	2 148	2434	2 818^b
Fonctionnaires titulaires d'engagements de durée indéterminée et d'engagements de durée déterminée	1 889	2143	2 341
Personnel temporaire	244	276	462
Heures supplémentaires	15	15	15
Évaluations	2 307		3 020
Évaluations au niveau de l'organisation	965		1 280
Évaluations de programmes de pays	416		1 017
Évaluations de projets	631		433
Autres activités	295		290
Comité de l'évaluation	74		75
Missions	268		273
Total	4 797	-	6 186

^a Cette colonne indique l'augmentation des dépenses de personnel en 2007 par rapport à 2006 entraînée par les hausses promulguées par la CFPI.

^b Y compris: a) le coût de deux nouveaux postes d'évaluateurs principaux (environ 384 000 USD); et b) des provisions pour une hausse de 12,16% des dépenses de personnel dans la catégorie des agents des services généraux, comme recommandé par la CFPI.

NOTE:

LE BUDGET CI-DESSUS EST PRÉLIMINAIRE ET LA PROPOSITION FINALE SERA SOUMISE AU CONSEIL EN DÉCEMBRE 2006.

