

Cote du document:	EB 2007/91/R.4
Point de l'ordre du jour:	4
Date:	14 août 2007
Distribution:	Publique
Original:	Anglais

F



Cœuvrer pour que les ruraux pauvres
se libèrent de la pauvreté

Priorités stratégiques pour un programme de travail, un mécanisme de financement du développement des programmes et un budget du FIDA et de son Bureau de l'évaluation pour 2008 axés sur les résultats

Conseil d'administration — Quatre-vingt-onzième session
Rome, 11-12 septembre 2007

Pour: **Examen**

Note aux 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 à poser au sujet du présent document sont invités à se mettre en rapport, avant la session, avec les responsables du FIDA ci-après:

Gary Howe

Directeur principal, Planification stratégique, budget et gestion des ressources
téléphone: +39 06 5459 2262
courriel: g.howe@ifad.org

Luciano Lavizzari

Directeur, Bureau de l'évaluation
téléphone: +39 06 5459 2274
courriel: l.lavizzari@ifad.org

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

Deirdre McGrenra

Fonctionnaire responsable des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: d.mcgrenra@ifad.org

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
Résumé	iii
Première partie – Priorités stratégiques pour un programme de travail, un mécanisme de financement du développement des programmes et un budget du FIDA pour 2008 axés sur les résultats	1
I. Contexte externe	1
II. Contexte interne	2
III. Vers une organisation axée sur les résultats	4
IV. GaRD et gestion des risques en entreprise	6
V. Objectifs de gestion à l'échelle de l'institution et des départements	7
VI. Programme de travail pour 2008	9
VII. Composantes de haut niveau proposées pour les dépenses de 2008	11
VIII. Budget d'investissement	15
Deuxième partie – Aperçu du programme de travail et questions relatives aux ressources pour 2008 du Bureau de l'évaluation	16
I. Contexte	16
II. Résumé du canevas prévu pour 2008	16
III. Réalisations en 2007	16
IV. Bilan de 2007	21
V. Priorités d'OE pour 2008	21
VI. Ressources humaines et financières nécessaires	23
Tableaux	
Tableau 1: Évolution de la structure du programme de travail de 2007 à 2008	10
Tableau 2: Montant estimatif total des dépenses pour 2008	12
Tableau 3: Composantes prévues du budget administratif	13
Tableau 4: Évolution du ratio d'efficacité	14
Tableau 5: Calcul des dépenses de fonctionnement selon l'approche fonctionnelle	15
Annexes	
I. Croissance réelle nulle	25
II. Réalisations d'OE à la lumière des priorités et des activités prévues pour 2007	28
III. Effectifs d'OE pour 2008	31
IV. Budget d'OE proposé pour 2008	32

Sigles et acronymes

BAfD	Banque africaine de développement
BAsD	Banque asiatique de développement
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
CRN	Croissance réelle nulle
CSD	Cadre pour la soutenabilité de la dette
EAD	Département affaires extérieures
ECG	Groupe de coopération à l'évaluation
EPP	Évaluation du programme de pays
FAD	Département finances et administration
GaRD	Gestion axée sur les résultats en matière de développement
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le développement
GRE	Gestion des risques en entreprise
IFI	Institution financière internationale
IPC	Indice des prix à la consommation
MFDP	Mécanisme de financement du développement des programmes
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PRISMA	Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
SAFP	Système d'allocation fondée sur la performance
SPGP	Système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle
UNEG	Groupe d'évaluation des Nations Unies

Résumé

1. Selon l'usage établi, le Conseil d'administration est invité à formuler, après examen, des observations et des indications sur les propositions relatives aux priorités stratégiques, au programme de travail et à l'aperçu du budget du FIDA et de son Bureau de l'évaluation pour 2008. Les informations qu'il fournira ainsi seront prises en compte dans la finalisation du programme de travail et budget pour 2008 qui sera présenté au Comité d'audit en novembre et au Conseil d'administration en décembre 2007.
2. À compter de 2008, le FIDA entend tirer pleinement parti des améliorations introduites grâce au Plan d'action pour améliorer son efficacité en matière de développement. Des mesures concrètes sont proposées afin de réorienter les ressources budgétaires 2008 en ce sens; elles permettront au FIDA de franchir une étape dans sa recherche d'une meilleure efficacité en matière de développement et d'une plus grande efficacité.
3. Des avancées notables sont réalisées actuellement dans le cadre du Plan d'action, avec un renforcement de l'élaboration des programmes de pays, une amélioration de la supervision, un accroissement du niveau de qualité de la conception des projets et programmes, une valorisation de la gestion des savoirs et une stimulation de l'innovation. Ces mesures sont destinées non seulement à renforcer les programmes du FIDA, mais à mieux intégrer ses travaux dans les processus de planification et d'harmonisation au niveau national, et à permettre au Fonds de contribuer au débat international sur le développement agricole et le rôle des ruraux pauvres.
4. Afin de pouvoir diriger, suivre et gérer ces processus de manière qu'ils produisent un maximum de résultats, le FIDA a commencé à appliquer en 2007 un système interne de gestion des résultats en matière de développement. Axé dans un premier temps sur les processus et les gisements d'efficacité internes, ce système sera étendu aux résultats en matière de développement sur le terrain qui découlent des activités du FIDA, sous réserve de l'approbation par le Conseil d'administration du cadre de mesure des résultats en septembre 2007. Le programme de travail et budget du Fonds pour 2008 viendra à l'appui d'opérations obéissant aux orientations générales du Cadre stratégique 2007-2010 et gérées en fonction d'un cadre de résultats qui couvre aussi bien l'impact au niveau des pays que les opérations d'appui aux programmes organisées à partir du siège du FIDA.
5. La priorité numéro un du Fonds est de renforcer les activités ayant une incidence sur les résultats qu'il obtient en matière de développement, en privilégiant l'élargissement de son interface au niveau des pays et celui de sa coordination avec les partenaires du développement. L'amélioration de la présence dans les pays et le renforcement du rôle du FIDA dans la supervision des programmes sont nécessaires pour accroître l'impact de son action sur le développement, en étroite coordination avec d'autres organismes des Nations Unies, les institutions financières internationales (IFI) et les donateurs bilatéraux.
6. La communauté internationale mesure de mieux en mieux le rôle clé de l'agriculture dans une réduction durable de la pauvreté ainsi que les nouveaux défis qui s'attachent à des phénomènes tels que le changement climatique et l'essor du marché des biocarburants. C'est dans ce contexte que le FIDA propose de majorer son programme de travail consacré aux prêts et dons de 10%, chiffre qui cadre avec l'objectif de croissance fixé pour la période de la septième reconstitution des ressources du Fonds. Un programme de travail (prêts et dons) de 650 millions de USD est donc proposé pour 2008, contre 589,9 millions de USD en 2007. Afin d'améliorer la qualité de la conception des programmes et de leur assurer ainsi un plus grand impact, ce programme de travail doté de moyens accrus

sera appliqué à quelque 34 projets (ce qui permet de maintenir le nombre de projets prévus à un niveau analogue à celui de 2007 en cherchant à accroître le volume moyen d'investissement par projet tout en respectant les prescriptions du système d'allocation fondé sur la performance [SAFP]).

7. À l'appui du programme de travail proposé, le Fonds sollicite l'approbation d'un montant total des dépenses¹ de 112,9 millions de USD, ce qui représente une augmentation nominale de 7,7% par rapport au chiffre approuvé pour 2007 (recalculé à 104,85 millions de USD en dollars courants).
8. En décembre 2006, le Conseil d'administration a fixé un ratio plafond d'efficience (budget administratif et mécanisme de financement du développement des programmes [MFDP]) de 17,1% du programme de travail, hors virement au MFDP. Le Fonds propose de ramener en 2008 le taux d'efficience à 16,3% (chiffre à rapprocher des 17,1% approuvés pour 2006 et des 16,8% approuvés pour 2007), tout en intégrant les initiatives relatives à la présence dans les pays (en l'occurrence, les 15 dernières initiatives pilotes relatives à la présence sur le terrain), en accroissant le budget de la formation et en orientant les ressources vers les fonctions opérationnelles plutôt que vers les fonctions administratives.
9. La hausse du montant total des dépenses sera surtout sensible au niveau du MFDP, dont la croissance est estimée à 14% en valeur nominale ou à 9% environ en valeur réelle. Cela correspond à la priorité accordée à l'élévation de la qualité des programmes de pays, au renforcement des activités de conception et de supervision des projets, et à l'intégration des dépenses afférentes à la présence dans les pays, tous ces éléments étant à situer dans le contexte d'une majoration de 10% du programme de travail.
10. Le budget administratif pour 2008, lui, est estimé (en dehors des dépenses liées à la reconstitution dont il est question au paragraphe 12 ci-dessous) à 72,3 millions de USD, ce qui représente une progression de 2% seulement en valeur nominale par rapport à l'enveloppe approuvée pour 2007, dont le montant recalculé s'établit à 70,8 millions de USD. La règle de la croissance réelle nulle, prise au sens le plus strict, se trouve ainsi respectée, avec application à l'ensemble du budget administratif d'un taux d'inflation correspondant à la hausse de l'indice des prix à la consommation (IPC). On s'écarte ainsi de la pratique des années antérieures où était utilisé un indice composite (comme il est d'usage dans les IFI) faisant intervenir à la fois l'IPC pour les dépenses hors personnel et un indice d'inflation spécial pour les dépenses de personnel et tenant compte (dans le cas du FIDA) des ajustements recommandés par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI). Une définition plus stricte de la croissance réelle nulle (application de l'IPC à toutes les dépenses) a été adoptée pour 2008 afin de privilégier la rationalisation et la recherche de gains d'efficience.
11. Le budget administratif comportera en outre une dotation accrue au titre de la formation et sera marqué par une réorientation des ressources du secteur non opérationnel vers le secteur opérationnel. Cette double évolution – qui va de pair avec l'emploi d'une définition plus stricte de la croissance réelle nulle – traduit la volonté du FIDA de maîtriser les dépenses administratives et, en même temps, d'utiliser avec efficacité les ressources disponibles.
12. La Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA débutera en 2008 et les dépenses à ce titre, actuellement évaluées à 1,8 million de USD, sont intégrées elles aussi dans le ratio d'efficience de 16,3%. Ces dépenses liées à la reconstitution seront incluses dans le montant total des dépenses pour 2008. Il est à noter qu'elles ne font pas partie du budget administratif relatif aux activités

¹ Ce montant comprendrait le budget administratif ordinaire, les dépenses liées à la reconstitution des ressources et le mécanisme de financement du développement des programmes (MFDP).

ordinaires, en fonction duquel sera formulé le budget 2009. Pour cette raison, les dépenses liées à la reconstitution sont indiquées séparément.

13. Une plus grande efficacité administrative sera également recherchée dans le cadre de l'effort général de rationalisation des processus. Il ressort d'une comparaison avec les autres IFI que le FIDA consacre depuis un certain temps moins d'argent aux technologies de l'information que ne le font les autres institutions. Afin de poser les bases des investissements nécessaires à long terme, le FIDA propose de créer un budget d'investissement, comme l'ont fait les autres IFI. Il se référera pour cela à un cadre de budget d'investissement, qui a été présenté au Comité d'audit et approuvé par lui en juin 2007.
14. On trouvera dans la deuxième partie du présent document l'aperçu du programme de travail et des questions relatives aux ressources pour 2008 du Bureau de l'évaluation (OE) du FIDA. Il est à noter que, bien que le budget d'OE soit présenté dans le même document que celui du FIDA, il est examiné et approuvé séparément en vertu de la politique de l'évaluation approuvée par le Conseil d'administration à sa soixante-dix-huitième session².

² "Autre élément important de l'indépendance, l'évaluation doit disposer d'un budget distinct", paragraphe 13, La politique de l'évaluation au FIDA, document EB-2003/78/R.17/Rev.1.

Première partie – Priorités stratégiques pour un programme de travail, un mécanisme de financement du développement des programmes et un budget du FIDA pour 2008 axés sur les résultats

I. Contexte externe

1. Si la poursuite de l'Objectif du Millénaire pour le développement (OMD) visant à réduire de moitié l'extrême pauvreté et la faim à l'horizon 2015 est en bonne voie à l'échelle mondiale, les perspectives sont en revanche peu encourageantes pour la plupart des pays de l'Afrique subsaharienne. Sur la planète, on voit la pauvreté se concentrer dans les zones rurales des pays en développement, et, selon des projections de la Banque mondiale, c'est toujours dans les zones rurales que se trouvera en 2015 la majeure partie de la frange la plus pauvre de la population mondiale. Pour la plupart, ces déshérités ont et continueront d'avoir des activités d'un ordre ou d'un autre dans le secteur agricole.
2. L'environnement physique, économique, politique et social auquel les ruraux pauvres doivent faire face a évolué rapidement au cours des dernières années. Cette évolution présente de nouveaux défis dont il faut tenir compte dans la poursuite des OMD. Si l'on ne réagit pas comme il convient à ces défis, la pauvreté et la faim risquent de s'aggraver. Mais l'évolution offre aussi de nouvelles opportunités qui peuvent conduire à une amélioration des moyens de subsistance des ruraux pauvres.
3. Le changement climatique menace d'accentuer la pauvreté rurale, car ce sont les pauvres – et surtout les ruraux pauvres – des pays en développement qui sont le plus sensibles à ses effets. La modification du régime des pluies et l'élévation des températures réduisent les rendements agricoles, provoquent de nouvelles infestations de ravageurs, font diminuer les ressources halieutiques indispensables au maintien des moyens de subsistance en milieu rural et accroissent la fréquence et la gravité des phénomènes climatiques extrêmes. La menace présente une acuité particulière en Afrique subsaharienne, exposée à des pressions multiples et dont la capacité de s'adapter au changement climatique est actuellement trop faible.
4. De la même manière, ce sont les ruraux pauvres qui sont parmi les plus sensibles aux effets de l'épidémie de VIH/SIDA. Dans cinq pays d'Afrique australe – l'épicentre de l'épidémie – les taux de prévalence du VIH chez les adultes vont de 16 à 33%. En zone rurale, l'épidémie porte atteinte aux biens d'équipement et aux biens des ménages, fait augmenter le coût de la main-d'œuvre et contrarie le transfert de connaissances agricoles et de compétences commerciales d'une génération à l'autre.
5. Le changement de conjoncture sur les marchés mondiaux, la concentration des filières mondiales d'approvisionnement et l'émergence de nouveaux marchés des biocarburants entraînent de profonds changements pour les producteurs ruraux pauvres. De nouveaux débouchés agricoles s'ouvrent à certains d'entre eux, mais beaucoup de pauvres se trouvent exclus de marchés de plus en plus exigeants et de plus en plus soumis aux normes. On perçoit encore assez mal ce que pourrait être l'impact du développement de la production de biocarburants sur la croissance agricole et la réduction de la pauvreté; mais ce qui est certain, c'est que l'essor des marchés des biocarburants a fait monter les cours mondiaux des produits de base. Cette situation peut être profitable pour les ménages qui ont des produits à vendre, mais elle fait peser de nouvelles menaces sur ceux qui sont confrontés à un déficit alimentaire. L'ouverture de marchés nouveaux et rémunérateurs a en outre pour effet d'accroître la valeur des terres dans de nombreuses régions, ce qui crée de nouveaux risques de déplacement pour les ménages les plus pauvres et les plus vulnérables.

6. Des phénomènes connexes, comme l'amplification des courants migratoires à partir des zones rurales, viennent aggraver ces problèmes. S'il est vrai que les envois de fonds des travailleurs émigrés sont l'un des flux de ressources qui augmentent le plus vite en direction des pays en développement, et qu'ils sont d'ailleurs souvent destinés aux communautés les plus pauvres, on observe aussi que l'émigration peut faire croître la proportion des ménages dirigés par une femme et entraîner une pénurie de main-d'œuvre en zone rurale.
7. Le secteur agricole a été négligé plusieurs années de suite et ne retient beaucoup plus fortement l'attention que depuis peu de temps, en particulier pour ce qui est de son rôle dans la réduction de la pauvreté et la recherche de la sécurité alimentaire. Les gouvernements nationaux aussi bien que la communauté internationale du développement comprennent de mieux en mieux que la réalisation de l'OMD1 exigera un appui renouvelé et intensifié à des modèles de développement agricole et rural conçus en faveur des pauvres. Des études ont démontré que la croissance induite par l'agriculture est quatre fois plus profitable pour les plus pauvres qu'une croissance équivalente provenant d'autres secteurs.
8. La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide a consacré le principe selon lequel les gouvernements nationaux doivent diriger et s'approprier les processus de développement de leurs pays. Aujourd'hui, les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) représentent le mécanisme universellement reconnu pour que les gouvernements définissent leurs priorités stratégiques pour la réduction de la pauvreté, en même temps que le cadre global sur lequel doivent s'aligner tous les efforts d'aide au développement. L'harmonisation de l'aide des donateurs, de même que l'alignement de leurs efforts sur les systèmes nationaux, ne cesse de prendre de l'importance, ce qui va dans le sens de l'appropriation nationale. Cela se traduit par l'utilisation croissante de nouveaux mécanismes de fourniture de l'aide, tels que le soutien budgétaire général direct, ainsi que de mécanismes conjoints de coordination, tels que les DSRP, les stratégies conjointes d'assistance et l'initiative pilote "Unité d'action des Nations Unies".
9. La difficile recherche de nouvelles solutions qui amènent les ruraux pauvres à participer à l'effort de libération de la pauvreté et qui soutiennent leur capacité d'agir à cet effet exige une collaboration pratique avec tous les partenaires en cause, en particulier les ruraux pauvres. Pour le FIDA, cela suppose la bonne application des programmes visant à renforcer la soutenabilité et l'impact, la diffusion des connaissances acquises, ainsi que la reproduction et l'application à plus grande échelle de solutions ayant fait leurs preuves. Cela signifie aussi que le Fonds doit faire en sorte que ses initiatives s'imbriquent mieux dans les réalités et les stratégies nationales, par exemple en recourant aux systèmes de coordination renforcée qui se mettent en place dans le cadre du système des Nations Unies et parmi les autres donateurs. L'interface au niveau national est à cet égard essentielle: c'est la clé d'une collaboration efficace avec les pauvres et leurs organisations; c'est un élément central de l'harmonisation prévue par la Déclaration de Paris; et c'est là que s'acquiert l'expérience réelle des questions de développement et que se situent des éléments vitaux de la concertation sur les politiques publiques.

II. Contexte interne

10. Le cadre des activités du Fonds au cours de la période 2007-2009 est constitué par le Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement et par la tâche essentielle qu'il impose: accroître l'efficacité en matière de développement et accroître en même temps l'efficience. En décembre 2006, le Conseil d'administration a approuvé le Cadre stratégique du FIDA pour 2007-2010, qui définit la contribution du Fonds à l'effort international de réduction de la pauvreté rurale. Dans le cadre du Plan d'action, l'accent a été mis sur la recherche du meilleur moyen de fournir cette contribution, et de la mesurer. Plusieurs des éléments prévus au titre de ce plan sont d'ores et déjà en cours de mise en œuvre.

11. Les principaux instruments utilisables pour que le Fonds parvienne au niveau d'efficacité voulu en matière de développement sont les opérations au niveau des pays, la concertation sur les politiques et la gestion des savoirs. La nouvelle stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs a été approuvée par le Conseil d'administration en avril 2007. Les principales initiatives opérationnelles visant à accroître l'efficacité en matière de développement ont été axées sur l'amélioration de la conception des programmes de pays et des projets (avec apport d'éléments novateurs), sur une plus forte intégration aux stratégies et plans nationaux, sur le développement des partenariats au niveau national et sur un appui plus vigoureux à la bonne exécution des programmes.
12. L'élargissement du rôle du FIDA dans la supervision des programmes et projets et l'intégration de la présence dans les pays dans sa structure opérationnelle constituent des éléments clés de ces initiatives. La supervision des projets du FIDA par des tiers est considérée depuis longtemps comme un point faible de son modèle d'obtention de résultats et de gestion des savoirs, et l'alourdissement du coût de certains de ses partenariats de supervision ainsi que l'aggravation de leurs carences fonctionnelles rendent maintenant plus urgente pour le Fonds la nécessité d'accroître le degré de supervision directe des projets et programmes qu'il finance, selon les orientations tracées dans la politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution que le Conseil d'administration a approuvée en décembre 2006. Cela ira dans le sens d'une gestion plus dynamique de la supervision axée sur la recherche de meilleurs résultats au niveau des pays.
13. La présence dans les pays est l'un des grands facteurs d'un engagement efficace du FIDA au niveau national en faveur de l'intensification des efforts concertés nationaux de développement agricole. Le programme pilote relatif à la présence sur le terrain a fait l'objet d'une évaluation positive, et le FIDA souscrit à la recommandation qui tend à intégrer une présence dans les pays au sein de sa structure opérationnelle normale et à imputer sur le budget ordinaire les dépenses supplémentaires que cela occasionne. La supervision directe accrue, jointe à la régularisation et à l'intégration structurelle de la présence dans les pays, rapproche résolument le FIDA des partenariats et des engagements qui sont d'une importance vitale pour le succès de son action.
14. Bien qu'il s'agisse là d'engagements essentiels, le Fonds entend faire en sorte que le montant total de ses dépenses – y compris au titre du MFDP – n'augmente pas par rapport à son programme de travail (prêts et dons). En décembre 2006, le Conseil d'administration a adopté un budget administratif du FIDA pour 2007 qui était en croissance réelle nulle (selon une définition intégrant les dépenses recommandées par la CFPI dans l'indice de correction de l'inflation, tout en approuvant un programme de travail et un budget du MFDP qui comportaient l'un et l'autre des hausses réelles sensibles. En substance, le Fonds s'est engagé à améliorer et élargir ses programmes de prêts et d'appui opérationnel sans augmentation réelle de son budget administratif.
15. L'accroissement du degré d'efficacité est un objectif clé de la réforme que le Plan d'action prévoit dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Les deux principales pistes à suivre pour cela sont, d'une part, un alignement et une gestion améliorés des ressources humaines en vue de l'obtention de résultats prioritaires, et, d'autre part, un accroissement de la productivité. Un alignement amélioré suppose que les ressources humaines soient mieux centrées sur les fonctions du FIDA qui apportent de la valeur ajoutée (et qu'elles y soient mieux préparées), particulièrement dans les secteurs opérationnels. Par productivité accrue, on entend une augmentation de la production unitaire, moyennant un renforcement des capacités et une amélioration des processus.
16. Les questions d'alignement et de productivité sont étroitement liées les unes aux autres: l'attribution de ressources plus importantes aux domaines d'action clés du FIDA produisant de la valeur ajoutée (ce qui constitue un aspect essentiel de l'alignement) sera subordonnée à l'affectation de ressources relativement plus

faibles à des secteurs non opérationnels. Si l'on ne veut pas compromettre la qualité et les niveaux des prestations, il faut accroître l'efficacité dans les secteurs non opérationnels, en adoptant des processus internes plus efficaces ou, là où il y a lieu, en confiant à des prestataires extérieurs des services qu'ils peuvent fournir à un coût moindre. Le budget administratif proposé fixe aux gestionnaires des services des objectifs et des paramètres très clairs en matière de gains d'efficacité.

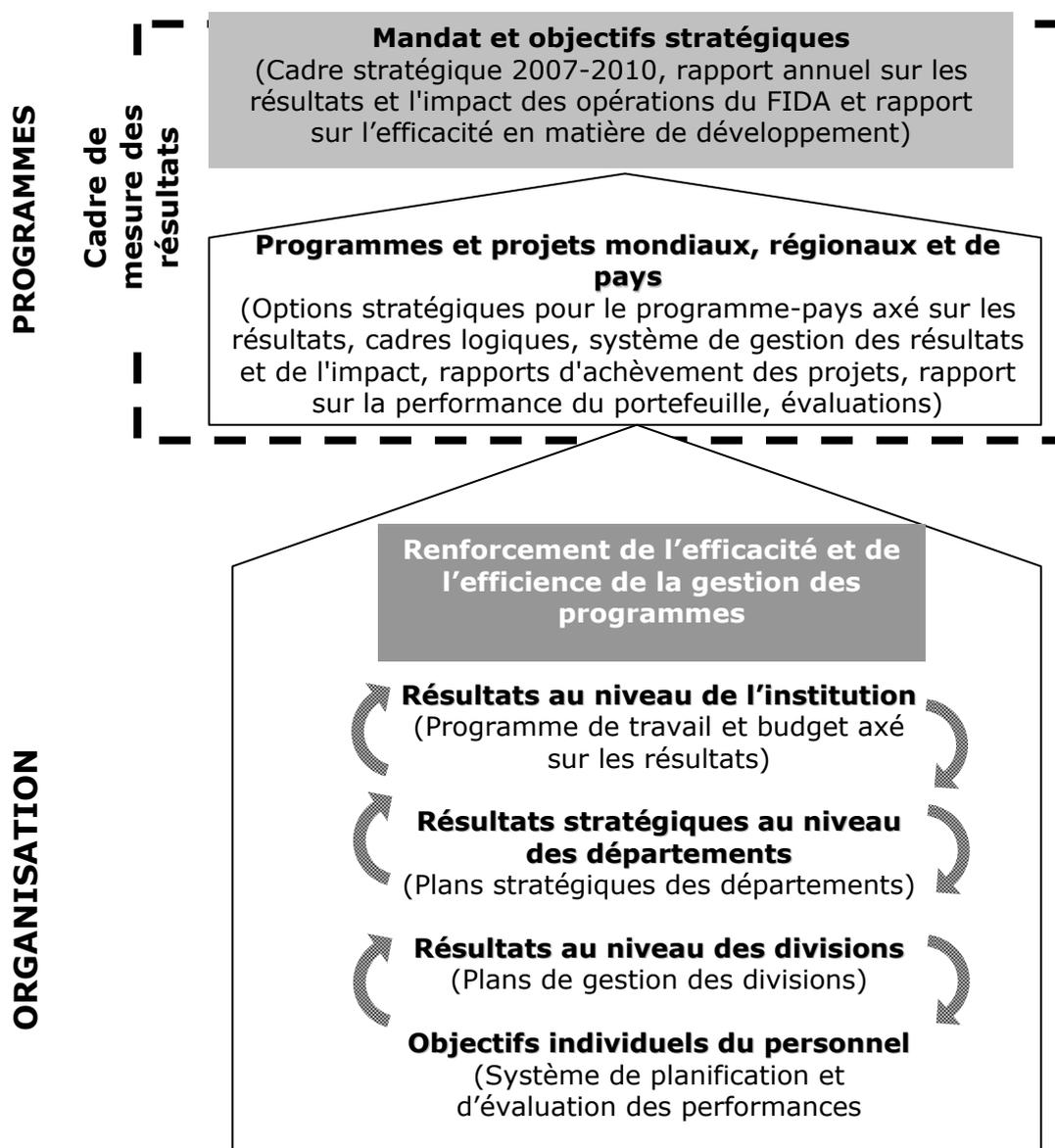
17. Les gains d'efficacité prévus en matière d'utilisation des ressources humaines dans les secteurs non opérationnels proviendraient en partie de changements de processus comportant un allègement des travaux de vérification qui demandent beaucoup de temps au personnel ainsi qu'un recours maximum à l'informatique, dans un cadre resserré de gestion des risques et de responsabilisation. D'autres gains d'efficacité seront apportés par des améliorations continues des compétences du personnel et de la rationalisation des processus.
18. Si le FIDA renforce sa présence dans les pays et sa supervision directe, on constate aussi qu'il a consacré ces dernières années moins d'argent que des organisations comparables aux technologies de l'information et de la communication³. Pour revenir au niveau technologique approprié, il faudra que le FIDA investisse des sommes qui ne sont pas compatibles avec ses paramètres budgétaires à court terme. Comme d'autres institutions comparables, le FIDA a besoin d'un instrument qui lui permette d'amortir de tels investissements sur ses budgets administratifs futurs. C'est dans cette optique qu'il proposera de présenter pour la première fois un budget d'investissement pour 2008.

III. Vers une organisation axée sur les résultats

19. Le FIDA, comme plusieurs autres organisations, a pleinement adhéré à une approche de la gestion axée sur les résultats en matière de développement (GaRD) dans les projets et les programmes de pays qu'il appuie, ainsi que dans son fonctionnement interne. Le Fonds doit canaliser ses ressources et ses activités vers des priorités stratégiques essentielles afin de pouvoir y répondre à terme. Dans la pratique, la GaRD lui permettra de mieux planifier, surveiller et mesurer, de rendre compte avec plus d'efficacité et de pratiquer une gestion plus dynamique en vue d'obtenir des résultats, tant au niveau des pays qu'au niveau interne.
20. La planification, le suivi et l'évaluation des résultats constituent un tout, qui repose sur les deux principes suivants:
 - a) Cohérence entre la planification stratégique et la planification opérationnelle à tous les niveaux, s'accompagnant d'un alignement entre le secteur programmatique (celui des programmes et projets mondiaux, régionaux et de pays) et les secteurs organisationnels (correspondant aux départements, divisions et individus).
 - b) Suivi et évaluation dynamiques de la performance à tous les niveaux, et utilisation des informations ainsi obtenues dans la prise de décision et l'apprentissage.
21. Le schéma ci-dessous permet de voir quels sont les liens et l'alignement entre les instruments et processus clés sous-tendant l'approche de la gestion axée sur les résultats qu'a adoptée le FIDA.

³ D'après une étude sur les critères essentiels des IFI dans le domaine des technologies de l'information, diffusée en mars 2007 par la Société financière internationale de la Banque mondiale.

Liens et alignement entre les instruments et processus clés sous-tendant l'approche du FIDA en matière de gestion axée sur les résultats



22. La plupart des éléments indiqués sur le schéma sont effectivement en place depuis le début de 2007, et l'on pense que le système dans son ensemble sera pleinement opérationnel à partir de 2008. S'agissant des programmes, le cadre de mesure des résultats fera appel à divers processus et instruments pour produire une évaluation de haut niveau de la performance des programmes de pays et des projets. On trouvera une description complète du cadre de mesure des résultats, et de ses liens avec les éléments représentés dans la partie "programmes" du schéma ci-dessus, dans le document EB 2007/91/R.2, Cadre de mesure des résultats pour les rapports sur l'état d'avancement du Cadre stratégique du FIDA 2007-2010, qui est soumis à l'approbation du Conseil d'administration en septembre 2007.
23. La dimension institutionnelle de la GaRD (qui fait l'objet de la partie inférieure du schéma ci-dessus) est également connue sous l'appellation de système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle (SPGP). Pour la première fois, chacun des départements ou divisions se voit fixer un plan de gestion axé sur les résultats, qui leur permettra de tous s'aligner sur les

résultats au niveau de l'institution (RI) – et qui les aidera à y contribuer –, ce qui se répercutera sur les plans de performance établis par le personnel.

24. Parmi les éléments clés du SPGP, on peut citer:
- a) des plans des départements et des divisions prévoyant que les risques pesant sur la réalisation des objectifs spécifiés soient systématiquement identifiés, évalués et limités. Cela s'inscrit dans le cadre de l'effort engagé par le FIDA afin d'introduire la technique de gestion des risques en entreprise, dont on trouvera une description plus détaillée ci-dessous en section IV;
 - b) des **consultations interdépartementales** se déroulant pendant la phase de planification afin de renforcer l'alignement et la collaboration que pratiquent les départements pour parvenir aux RI. Ces consultations ont été menées pour la première fois en 2007 et se sont révélées particulièrement utiles pour promouvoir l'établissement d'articulations horizontales entre les services opérationnels et les services d'appui du FIDA, ainsi que pour renforcer l'alignement sur des résultats institutionnels communs, à la fois au sein des départements et entre eux;
 - c) un travail de suivi et de compte rendu relatif aux plans de gestion des divisions prenant la forme d'**entretiens sur la performance** qui ont lieu une fois par trimestre au niveau des divisions, des départements et de la direction générale⁴. La première série d'entretiens sur la performance s'est déroulée en avril 2007. Dans la mesure où il donne une vue condensée, instantanée et globale de la performance et des risques (au moyen d'un système de signalisation), ce processus a été jugé par les cadres moyens et supérieurs et par les autres fonctionnaires d'une utilité certaine, et même essentielle pour le renforcement des capacités du FIDA à pratiquer une gestion axée sur les résultats.
25. Le système devra certes faire l'objet d'adaptations et de mises au point complémentaires, mais toutes ces avancées permettront de formuler pour la première fois en 2008 le programme de travail et budget du FIDA en l'inscrivant dans un cadre global axé sur la recherche de résultats, et de présenter ainsi l'un des produits escomptés du Plan d'action au Conseil d'administration en décembre 2007.

IV. GaRD et gestion des risques en entreprise

26. Dans le cadre de sa démarche GaRD, et afin d'accroître à terme son efficacité en matière de développement, le FIDA entend mettre en pratique la gestion des risques en entreprise (GRE) de manière à établir une approche lucide, systématique et efficace de la gestion des risques et des opportunités. L'importance de la gestion des risques et l'urgence de son intégration dans les opérations courantes du Fonds ont été soulignées par les bouleversements récents qui ont marqué le monde de l'entreprise et par les crises de grande ampleur survenues sur la planète. La nécessité en est particulièrement sensible à l'époque actuelle, où le FIDA s'engage sur la voie de réformes profondes propres à dynamiser la supervision de ses programmes et sa présence dans les pays. La GRE constitue ainsi un instrument essentiel pour renforcer la capacité du FIDA à atteindre ses objectifs stratégiques. Elle devrait inciter en même temps les autres intervenants à avoir une plus grande confiance dans la gouvernance interne de l'organisation et dans sa capacité d'agir de manière systématique et structurée.

⁴ Ces entretiens sont centrés sur la performance (mesurée au moyen des principaux indicateurs de performance) et sur l'apprentissage, afin de permettre de résoudre les problèmes et d'amplifier les succès, ainsi que sur l'examen des principaux risques, ensuite portés à la connaissance des départements ou de la direction générale.

27. Le FIDA, sous l'égide du Bureau de l'audit et de la surveillance (OA), n'a cessé de progresser ces dernières années dans le sens du renforcement de ses procédures et contrôles internes comme dans celui de l'établissement de procédures visant la gestion des risques financiers, opérationnels et de réputation⁵. Plus récemment, l'introduction des options stratégiques pour le programme-pays axé sur les résultats, les améliorations apportées au processus d'évaluation initiale de la qualité et l'intégration de la gestion des risques dans le SPGP ont conduit à prêter plus d'attention à la gestion des risques tant au niveau des programmes qu'au niveau institutionnel. Des procédures de suivi et de communication des risques sont déjà appliquées dans le cadre des entretiens trimestriels sur la performance, en fonction d'un registre des risques valable pour l'ensemble de l'institution. Un registre des risques distinct sera tenu pour le Plan d'action jusqu'à la fin de 2007, après quoi il sera intégré au registre institutionnel⁶.
28. Des travaux complémentaires sont nécessaires afin de définir et d'intégrer pleinement une approche institutionnelle de la GRE. La direction générale est résolue à remplir les tâches qui lui incombent en matière de gestion des risques et elle a demandé au Vice-Président de défendre la cause de ce processus clé à l'échelle institutionnelle. La démarche envisagée comportera une amélioration et une coordination plus poussée des travaux déjà en cours dans différents domaines. Le FIDA a cherché entre-temps à tirer profit des compétences acquises au sein d'organisations similaires en participant à une communauté de pratiques des Nations Unies et des IFI en matière de GRE. Le Comité d'audit sera invité le moment venu à examiner la question de la GRE et à émettre un avis sur ce sujet.

V. Objectifs de gestion à l'échelle de l'institution et des départements

29. Les objectifs primordiaux du Fonds en 2008 consistent: i) à exécuter un programme de travail élargi qui s'appuie sur un processus renforcé d'évaluation initiale de la qualité; et ii) à favoriser une utilisation de son portefeuille de prêts et de dons qui ait un maximum d'impact sur le développement. Ces objectifs seront poursuivis dans le cadre d'un processus à moyen terme de nature à privilégier les opérations et une concertation ciblée sur les politiques, à accroître l'efficacité administrative et à améliorer sensiblement la gestion des ressources humaines.
30. Les efforts du Département gestion des programmes (PMD) sont axés: sur le renforcement des activités touchant les programmes de pays du FIDA, en particulier leur articulation avec les mécanismes d'élaboration des politiques, de planification et de coordination de l'aide utilisés à l'échelon national; sur l'amélioration de la supervision assurée tant par le FIDA même, dans le contexte d'une prise en charge croissante de responsabilités directes de supervision, que par un plus large éventail de partenaires, y compris nationaux; et sur l'accroissement de la qualité et du caractère novateur de la conception des projets et programmes. Tous ces efforts exigeront davantage de ressources, une plus forte concentration sur la gestion et le partage des savoirs ainsi qu'un perfectionnement rapide du personnel lui permettant de remplir ses nouveaux rôles. En outre, à mesure que l'accentuation de la présence dans les pays sort de sa phase pilote, il convient d'intégrer plus systématiquement cette présence dans la gestion institutionnelle et dans les systèmes de communication.

⁵ Il a été largement rendu compte des progrès accomplis dans le document REPL.VII/4/R.5, présenté à la quatrième session de la Consultation sur la septième reconstitution des ressources du FIDA, à Doha (Qatar), 1^{er} et 2 octobre 2005.

⁶ Le registre des risques liés au Plan d'action a été présenté au Conseil d'administration en décembre 2006 dans le document EB 2006/89/R.47, Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement.

31. L'objectif principal du Département affaires extérieures (EAD) est de faire mieux mesurer à l'échelle mondiale, et par extension à l'échelle nationale, les défis et les opportunités devant lesquels se trouvent les ruraux pauvres. C'est pourquoi EAD collaborera très étroitement avec PMD en 2008 à la mise en œuvre effective des stratégies du FIDA en matière de gestion des savoirs et d'innovation, ainsi qu'à l'appui à la participation du Fonds à la concertation sur les politiques qui se déroule aux niveaux national et international. Dans le prolongement du *Rapport sur le développement dans le monde 2008: l'agriculture pour le développement*, et compte tenu de l'importance croissante accordée à l'agriculture dans la lutte contre la pauvreté, l'élaboration d'un rapport sur la pauvreté rurale (à publier en 2009) sera l'une des grandes priorités d'EAD en 2008.
32. Une bonne communication – tant interne qu'externe – est essentielle pour les opérations du FIDA à l'échelle mondiale et à l'échelle nationale; l'appui en la matière tendra de plus en plus à être apporté en fonction de priorités institutionnelles explicites se retrouvant dans de solides accords internes de services. La Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA doit débuter en 2008, et EAD aura un rôle clé à jouer dans le pilotage des activités que mèneront l'ensemble des services du Fonds pour apporter à ce processus tout l'appui nécessaire. Dans le même temps, EAD devra remplir avec efficacité ses fonctions de secrétariat afin d'assurer le bon déroulement des processus de gouvernance normaux du Fonds.
33. Le Département finances et administration (FAD) a pour objectif de fournir des services stratégiques et réactifs en veillant à ce que ses ressources humaines, financières, informatiques et matérielles ainsi que ses possibilités d'investissement soient utilisées avec efficacité et efficacité dans la poursuite des objectifs et priorités institutionnels fixés par le Cadre stratégique. En 2008, le FAD sera le fer de lance de la campagne d'efficacité administrative qu'il faut mener dans l'ensemble de l'institution pour bien recentrer les ressources budgétaires du Fonds sur ses objectifs d'efficacité en matière de développement. Le FAD s'emploiera à réduire ses propres coûts administratifs, et aussi ceux des autres services, par une rationalisation des processus. En outre, le FAD contribuera directement à l'efficacité des opérations du Fonds à l'échelon des pays en assurant l'intégration harmonieuse de la présence dans les pays dans les systèmes de gestion, d'administration et de communication du FIDA, en même temps qu'un soutien accru à l'exercice des responsabilités qu'impose au Fonds l'élargissement de ses fonctions de supervision. Cette plus grande efficacité administrative sera en partie obtenue par la mise en œuvre d'une stratégie informatique d'ensemble tendant à moderniser les systèmes essentiels en fonction de l'évolution de la structure et du rôle du FIDA. En ce qui concerne le nouveau siège, le FAD organise actuellement le transfert du FIDA vers ses nouveaux locaux. Le FAD examinera aussi les moyens de réduire l'empreinte carbone laissée par le Fonds.
34. La GaRD s'affirme comme un facteur essentiel d'efficacité et d'efficacité, et, comme indiqué précédemment, le Fonds a fait avancer sensiblement la mise au point de ce système, mais également – et cela est capital – son adoption en tant qu'outil de gestion performant. En 2008, l'accent sera mis sur deux points: d'une part, intégrer les résultats recueillis sur le terrain (au moyen du cadre de mesure des résultats); d'autre part, tirer profit de l'expérience pratique acquise en 2007 pour simplifier le processus GaRD et le rendre compatible avec les responsabilités normales de gestion.
35. L'appui à la redynamisation de la gestion des ressources humaines qu'il assure constitue une contribution essentielle du FAD, avec en particulier le renforcement de la capacité de remplir les fonctions stratégiques de gestion et de perfectionnement du personnel qui incombent aux cadres hiérarchiques à tous les échelons. Une des conditions essentielles de l'alignement stratégique à réaliser est d'améliorer nettement la formation du personnel et l'évolution des carrières. Cela

exigera un développement considérable de l'effort de formation, qui a reçu une priorité budgétaire insuffisante dans le passé. Au niveau du programme global de formation, la priorité immédiate sera de renforcer les capacités des cadres moyens dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Le travail en ce sens a déjà débuté au Centre de développement des compétences managériales du FIDA – projet commun du Fonds, de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et du Programme alimentaire mondial – et il sera intensifié en 2008.

VI. Programme de travail pour 2008

36. Le principal instrument de développement du FIDA est le programme de travail de prêts et de dons, le Fonds s'étant engagé dans le cadre de la septième reconstitution de ses ressources à chercher à accroître la valeur en dollars de son programme de travail de 10% par an. En 2007, le programme de travail prévu s'élève à 605 millions de USD (ou à 589,9 millions de USD après déduction du virement de 15,1 millions de USD au MFDP), soit une augmentation de 10% sur celui de 2006. Cette somme se décompose en 544,5 millions de USD pour les prêts et 60,5 millions de USD pour les dons (y compris 15,1 millions de USD de virement au MFDP). Suivant une stratégie qui vise à accroître le volume moyen des prêts afin qu'il y ait un meilleur équilibre entre la valeur de ces derniers et les frais d'appui liés à la préparation et à l'exécution, il a été proposé que la composante prêts du programme de travail pour 2008 soit constituée de quelque 34 projets (chiffre qui est du même ordre que pour 2007, tout en étant compatible avec les exigences du système d'allocation fondé sur la performance [SAFP]).
37. En 2006, le résultat effectivement enregistré a dépassé de quelque 26,58 millions de USD le programme de prêts indicatif, du fait principalement de l'octroi de prêts supplémentaires destinés à quatre programmes post-tsunami. Le programme prévu de dons (hors virement au MFDP) a légèrement dépassé le niveau indicatif de 41,25 millions de USD et donné lieu à l'octroi de 109 dons.
38. La répartition et la structure du programme de prêts du FIDA en 2006 étaient conformes aux prescriptions de ses statuts selon lesquelles deux tiers du programme de prêts doivent être réservés aux emprunteurs bénéficiant de conditions particulièrement favorables, ainsi qu'à la demande faite dans le cadre de la septième reconstitution des ressources du FIDA⁷ pour que l'Afrique subsaharienne se voit accorder un pourcentage de ressources au moins égal à celui qu'elle recevait à ce moment-là (2005). En 2006, les prêts assortis de conditions particulièrement favorables ont représenté 78,9% de l'ensemble, et le pourcentage de prêts (en dollars des États-Unis) accordés à l'Afrique subsaharienne a été de 43%, niveau en hausse par rapport à 2005.
39. L'année 2007 est la première où le SAFP est appliqué indépendamment du système d'allocations régionales. Le résultat escompté de cette approche, qui tient toujours compte de la règle du maintien de la part de l'Afrique subsaharienne dans le montant total des prêts du FIDA, sera indiqué dans la proposition relative au programme de travail et budget administratif qui sera soumise à l'approbation du Conseil d'administration en décembre 2007.
40. Les engagements de prêts approuvés à la session du Conseil d'administration d'avril 2007 représentaient quelque 122 millions de USD, soit 22% du programme indicatif pour 2007. Il est prévu d'accorder au cours de cette année la totalité du montant de ce programme indicatif. Afin d'améliorer la qualité de la conception et de l'exécution des projets faisant l'objet de dons, il a été décidé de réduire sensiblement (de 109 à 75 environ) le nombre de dons à accorder au titre du programme.

⁷ Système d'allocation fondé sur la performance, document REPL.VII/5/C.R.P.7/Rev.1.

41. Du fait de l'adoption du cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD)⁸ et des modifications apportées à la politique de dons du FIDA⁹ par le Conseil d'administration en avril 2007, la composition interne du programme de travail et du budget changera en 2008. En outre, le pourcentage du programme de travail réservé aux dons à un pays spécifique sera ramené de 2,5% à 1,5%, ce qui tient au fait que les pays pouvant bénéficier de l'application du CSD recevront désormais la totalité ou la moitié de leur aide de la part du FIDA sous la forme de dons et qu'ils n'auront donc plus accès au guichet-pays. Le pourcentage du programme de travail et budget consacré aux dons au titre du guichet mondial/régional (5%) restera inchangé. À la suite de l'adoption du CSD, l'élément prêts du programme de travail représentera en 2008 la somme du volume des prêts et du volume de l'aide fournie aux conditions prévues par le CSD. La structure globale et le volume proposés pour le programme de travail 2008 sont présentés dans le tableau 1.
42. Il est proposé d'éliminer le virement de 2,5% du programme de travail au MFDP.

Tableau 1

Évolution de la structure du programme de travail de 2007 à 2008

	2007		2008			
	Pourcentage	Millions de USD	Pourcentage	Millions de USD		
Dons guichet mondial/régional	5	30,30	5	32,44		
Dons pays	2,5	15,10	1,5	9,73		
Total dons ordinaires		45,40		42,18		
Virement au MFDP	2,5	15,10				
Prêts et assistance aux conditions CSD	90,0	544,50	93,5	606,68		
Total programme de travail		605,00		648,86		
Virement au MFDP		15,10			<i>Augmentation en millions de USD</i>	<i>Augmentation en pourcentage</i>
Programme de travail hors virement au MFDP		589,90		648,86	58,96	10
Programme de travail à proposer, arrondi à :				650,00		

43. Suivant l'engagement pris lors de la septième reconstitution, il est proposé que le programme de travail du FIDA en matière de prêts et de dons pour 2008 soit supérieur de 10% à celui de 2007 (hors virement au MFDP en 2007). Ainsi, le programme de travail indicatif (prêts et dons) qui est proposé pour 2008 s'établit à 650 millions de USD (contre 589,9 millions de USD en 2007). Comme indiqué plus haut, il est également proposé d'éliminer le virement au MFDP du programme de travail, en en prévoyant le financement direct au titre des ressources ordinaires. Par voie de conséquence, l'augmentation de 10% par rapport à 2007 s'applique non pas à l'ensemble du programme de travail pour 2007, mais uniquement à sa partie directement consacrée aux transferts de ressources aux bénéficiaires de prêts et de dons.
44. L'un des principaux objectifs pour 2008 est d'améliorer la qualité du programme de travail. Cela supposera, entre autres, qu'on investisse plus dans l'élaboration de chaque projet et qu'on accroisse en même temps le nombre de projets en cours d'élaboration afin de pouvoir compenser des dérapages par rapport au calendrier ou des éliminations éventuelles pour des motifs de qualité. Ainsi, 34 projets et

⁸ Modalités proposées pour l'application d'un cadre pour la soutenabilité de la dette au FIDA, document EB 2007/90/R.2.

⁹ Politique du FIDA en matière de financement sous forme de dons en rapport avec le cadre pour la soutenabilité de la dette, document EB 2007/90/R.3.

programmes environ seront soumis pour approbation en 2008 (ce qui est conforme aux prescriptions du SAFP).

45. L'établissement d'un cadre à l'intérieur duquel les dépenses seraient alignées sur les résultats de la gestion institutionnelle (RGI) constitue un autre objectif du programme de travail et budget pour 2008. Suivant en cela la nouvelle arborescence des activités, la version détaillée du programme de travail et budget pour 2008 donnera des informations sur le niveau de dépenses prévu au regard d'une meilleure conception des programmes de pays (RGI 1), d'une meilleure conception des projets (RGI 2), d'un meilleur appui à l'exécution (RGI 3), et d'un accroissement de l'engagement et des partenariats stratégiques internationaux (RG8), toutes activités directement liées à l'efficacité en matière de développement. Cet alignement devrait se concrétiser par une évolution positive du ratio global entre les dépenses de fonctionnement et les dépenses hors fonctionnement (voir paragraphe 60), dont il sera fait état dans le programme de travail et budget pour 2008.
46. Le taux d'utilisation du budget administratif 2006 a été de 96,4%, ce qui témoigne de la prudence avec laquelle ce budget a été géré du fait de la hausse sensible des traitements des agents des services généraux (prudence qui a conduit notamment à un gel du recrutement appliqué à partir du 1^{er} juillet 2006 et levé le 1^{er} janvier 2007). La recommandation de la CFPI relative à l'augmentation des traitements des agents des services généraux a été reçue en mai 2006, et les prévisions des dépenses totales de personnel tendaient à indiquer que, pour rester dans les limites prescrites du budget, il ne fallait pas augmenter l'effectif. Le montant final des dépenses de personnel a été moins élevé que prévu car le niveau des charges d'ordre salarial a été lui aussi inférieur aux prévisions. Ces deux facteurs ont contribué pour une part notable à l'apparition d'un solde total de 3,6% du budget administratif, dont le Fonds peut reporter une proportion de 3%¹⁰. Le montant total reporté sur l'exercice 2007 était de 1,875 million de USD, contre 209 000 USD pour l'exercice précédent.
47. Afin d'améliorer l'établissement des programmes de pays, la conception des projets, ainsi que la supervision et l'appui à l'exécution, les dépenses au titre du MFDP ont progressé de 20% en valeur nominale en 2006 du fait d'une hausse du taux d'utilisation de la dotation totale de 78% à 90% sur la base des dépenses effectives. Sur les 10% non dépensés en 2006, 9% ont été affectés à des projets spécifiques et reportés sur l'exercice 2007. Le montant total des dépenses au titre du MFDP en 2006, soit 34 millions de USD, a été divisé en deux parties, MFDP(A) et MFDP(B), à raison de 16,5 millions de USD et 17,5 millions de USD respectivement. Dans le cadre de la mise au point de nouveaux prêts MFDP(A), 11 millions de USD (66,7%) ont été consacrés à l'admission, à la formulation, à la préévaluation et au démarrage de projets faisant l'objet de prêts.
48. La supervision et l'administration par les institutions coopérantes ont constitué, et de loin, le plus gros poste de dépenses au titre de MFDP(B), avec 51% du total. Le suivi de l'exécution a absorbé une part de 16,6% et la mise en œuvre des dons une part de 4%.

VII. Composantes de haut niveau proposées pour les dépenses de 2008

49. Le budget administratif et le MFDP 2008 doivent favoriser l'obtention des résultats prioritaires recherchés par le Fonds: améliorer son efficacité en matière de développement, tout en accroissant son efficacité globale exprimée par le ratio d'efficacité entre le programme de travail (hors tout virement au MFDP) et les

¹⁰ Le Conseil des gouverneurs a approuvé en 2004 un amendement au règlement financier qui autorise le FIDA à reporter des fonds non engagés ne dépassant pas 3% du montant du budget administratif.

dépenses totales. Le taux d'efficacité approuvé a été 17,1% en 2006 et de 16,8% en 2007; pour 2008, le niveau proposé est de 16,3% (voir tableau 4).

50. Plus précisément, trois grands facteurs viennent influencer sur le montant estimatif total des dépenses pour 2008 – 112,91 millions de USD –, qui correspond à une réduction du ratio de référence de 16,8% en 2007 à 16,3% (voir tableau 4). Le premier grand facteur tient à la hausse proposée de 10% du programme de travail, qui augmente ainsi dans cette proportion pour la troisième année consécutive. Le deuxième grand facteur est la limitation des dépenses administratives prévues à une croissance nominale de 2,1%, qui correspond à une diminution réelle de 4,4%. Le troisième facteur est l'intégration des initiatives relatives à la présence sur le terrain auparavant financées par le budget du programme pilote de présence sur le terrain.
51. La Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA, au sujet de laquelle le travail de planification a déjà commencé, aura une incidence sur le montant total des dépenses en 2008. Les dépenses liées aux consultations sur la reconstitution ne reviennent qu'à intervalle de trois ans, de sorte qu'elles ne s'intègrent pas dans les activités annuelles du Fonds; elles sont donc présentées séparément dans le budget administratif.
52. Il est à noter que ces chiffres élevés sont donnés à titre indicatif au moment où le présent document est rédigé et qu'ils pourraient être sujets à de légères modifications lors du traitement des propositions budgétaires. Des informations complètes seront fournies dans le document devant être présenté à la session de décembre du Conseil d'administration.

Tableau 2

Montant estimatif total des dépenses pour 2008

	Budget approuvé 2007 recalculé au taux de change EUR/USD 0,737	Hausse des prix		Croissance/ (décroissance) réelle		Budget prévisionnel 2008 millions de USD	Pourcentage de croissance nominale
		Millions de USD	Pourcentage	Millions de USD	Pourcentage		
Dépenses administratives ordinaires	70,81	4,8	6,8	(3,3)	(4,4)	72,3	2,1
Dépenses liées à la reconstitution	-			1,8		1,8	
Total	70,81	4,8	6,8	(1,5)	(1,9)	74,1	4,6
MFDP	34,04	1,7	5	3,10	9	38,8	14,0
Total	104,85	6,5	6	1,6	1,4	112,9	7,7

53. La diminution du budget administratif de 4,4% en valeur réelle, qui doit permettre à la fois de majorer la dotation du programme de travail et d'accroître sensiblement le budget de la formation, représente de la part du Fonds un effort majeur de réduction des dépenses administratives et de recherche de gains d'efficacité. Il est à noter qu'elle se produit dans un contexte marqué par une baisse de la part du montant total des dépenses dans le programme de travail (à 16,3%), ce qui implique par là même une amélioration globale de l'efficacité.
54. Cette réduction proposée obligera le Fonds à réexaminer de façon plus approfondie ses fonctions et les processus de conduite de ses activités. La recherche de rentabilité sera une thématique prioritaire en 2008 pour les départements "d'appui"

et devra permettre aux divisions opérationnelles d'exécuter un programme de travail élargi et plus efficace. Un contrôle plus dynamique des dépenses de personnel devra être exercé, étant donné la hausse sensible des traitements des agents des services généraux en 2006 (sur recommandation de la CFPI) et les nouvelles hausses des dépenses unitaires de personnel escomptées dans les années à venir.

55. La diminution réelle de 4,4% du budget administratif qui est mentionnée plus haut équivaut à une augmentation nominale de 2,1%, ainsi que cela est expliqué dans le tableau 3 ci-dessous.

Tableau 3
Composantes prévues du budget administratif

	2007 recalculé au taux de change EUR/USD 0,737	2008 avec adoption d'une croissance réelle nulle	Pourcentage de hausse des prix ^a	Budget administratif proposé pour 2008 ^b	Pourcentage de croissance nominale	Pourcentage de croissance/ (décroissance) réelle
Dépenses de personnel	55,2	59,7	8	56,7	3	(5)
Dépenses hors personnel	15,2	15,5	2	14,4	(5)	(7)
Formation	0,4	0,408	2	1,2	200	194
Total dépenses administratives ordinaires	70,8	75,6	6,8	72,3	2,1	(4,4)

^a Dépenses de personnel majorées en fonction des hausses effectives estimées et recommandées par la CFPI. Augmentation des dépenses hors personnel en fonction du taux d'inflation de la zone euro, soit 2%.

^b La répartition entre dépenses de personnel et dépenses hors personnel n'est donnée qu'à titre indicatif et est susceptible d'être modifiée.

56. Le budget administratif ordinaire a été soumis à la règle de la **croissance réelle nulle** et calculé d'après la hausse prévue de l'indice des prix à la consommation (IPC) (2% dans la zone euro), ce qui correspond stricto sensu à une croissance réelle nulle. On s'écarte ainsi de la définition du facteur d'inflation composite antérieur dans laquelle entrent à la fois la hausse prévue de l'IPC et un indice spécial des coûts salariaux fondé sur les recommandations de la CFPI. (Des explications plus détaillées sont données en annexe I au sujet de la croissance réelle nulle, régulièrement appliquée depuis quelques années). Si l'on prend la croissance réelle nulle dans son acception la plus pure (application de l'inflation à **toutes** les dépenses), on obtient une augmentation globale du budget administratif ordinaire de 2,1%, soit 4,4% de moins que si l'on adoptait l'approche habituelle.
57. Le tableau 3 ci-dessus permet de voir que le budget administratif accuse une diminution réelle si l'on utilise la définition composite du taux d'inflation. En coût unitaire effectif moyen, les dépenses de personnel devraient augmenter de 8% environ en 2008. Si l'on retient un taux d'inflation de 2% pour les dépenses hors personnel, la croissance globale du budget administratif se situerait à 6,8%. Cette croissance correspond à l'application d'une croissance réelle nulle calculée au moyen de l'indice composite.
58. En revanche, une croissance beaucoup plus nette est proposée pour le MFD – de l'ordre de 9% en valeur réelle et de 14% en valeur nominale –, ce qui s'explique par la volonté d'améliorer la qualité des programmes de pays, ainsi que la conception et la supervision des projets, et par l'intégration du financement de la présence dans les pays dans le montant total des dépenses, compte tenu d'un contexte marqué par une augmentation de 10% du programme de travail.

59. Le montant total des dépenses, en fonction duquel les composantes de haut niveau proposées pour le budget administratif et le MFDP ont été élaborées, reflète la volonté du Fonds d'accroître son efficacité globale; à cet égard, il est proposé de diminuer encore le ratio des dépenses en 2008 par rapport à 2006 et 2007.
60. Le ratio d'efficacité de référence (où l'effet des variations de taux de change est annulé) a été présenté dans le programme de travail et budget du FIDA pour 2007¹¹ afin de faire apparaître les gisements d'efficacité réels. Le montant estimatif des dépenses totales pour 2008 est révélateur d'un gain sensible d'efficacité par rapport à 2006 et 2007. Le ratio d'efficacité approuvé était de 17,1% en 2006 et de 16,8% en 2007, alors que pour 2008 le niveau proposé est de 16,3% (voir tableau 4).

Tableau 4

Évolution du ratio d'efficacité

	2006 approuvé	2007 approuvé	2008 proposé
A – Programme de travail, hors virements	536,25	589,90	650,00
B – Total dépenses au taux de change EUR/USD 0,819	91,58	99,31	105,95
Ratio de référence ou de suivi des dépenses (B/A)	17,1%	16,8%	16,3%

61. La focalisation sur le MFDP se traduira par l'affectation de ressources plus importantes aux opérations du FIDA et, sur le plan de la répartition entre dépenses de fonctionnement et dépenses d'autres catégories, un infléchissement se produira en faveur des premières. Un document de travail consacré aux définitions des dépenses de fonctionnement a été présenté au Comité d'audit le 27 juin 2007¹²; il y était proposé que le FIDA adopte la classification suivante: dépenses de fonctionnement directes, dépenses de fonctionnement indirectes, dépenses d'appui et dépenses institutionnelles. Le Comité d'audit a marqué son accord général sur les catégories ainsi proposées, en reconnaissant toutefois que ce n'est pas tant la définition même des catégories que le suivi des dépenses dans la durée qui importe. Les catégories constituent un instrument de gestion donnant une idée de la nature des diverses dépenses administratives considérées et elles peuvent être utilisées à l'appui de décisions de réaffectation des dépenses. Dans le document de travail soumis au Comité d'audit, le total des dépenses de fonctionnement directes et indirectes du Fonds était estimé, selon l'approche fonctionnelle, à environ 57% de l'ensemble (voir tableau 5)¹³. Ce chiffre est du même ordre que dans les autres IFI. Si l'on utilise une méthode fondée sur un classement par élément organisationnel, on obtient une proportion de dépenses de fonctionnement de 58% au FIDA, de 59% environ à la Banque interaméricaine de développement et de quelque 49% actuellement pour la Banque africaine de développement.

¹¹ Comme indiqué dans le programme de travail et budget du FIDA pour 2007, l'utilisation d'un ratio nominal dollar-dollar n'est pas d'une grande utilité pour déceler les gisements d'efficacité réels du fait de l'incidence des variations de taux de change sur la valeur en dollars du budget administratif (où les dépenses sont effectuées en grande partie en euros); à cet égard, l'ajustement persistant à la baisse du dollar des États-Unis a gonflé les dépenses au titre du budget administratif comme au titre du MFDP, de façon particulièrement nette dans ce dernier cas.

¹² Définition des dépenses de fonctionnement et de l'arborescence des activités, document AC 2007/97/R.6.

¹³ L'approche fonctionnelle classe les fonctions organisationnelles dans les catégories "opérations", "appui", etc., et calcule ensuite le montant consacré à chaque activité fonctionnelle. Elle se différencie par là de l'approche organisationnelle, qui répartit les dépenses en fonction des éléments de l'organisation.

Tableau 5

Calcul des dépenses de fonctionnement selon l'approche fonctionnelle

Budgets administratifs et MFDP 2006 et 2007

	2006		2007	
	Millions de USD	Pourcentage	Millions de USD	Pourcentage
Dépenses de fonctionnement directes	34	37	39	38
Dépenses de fonctionnement indirectes	18	19	19	19
Dépenses de fonctionnement directes + indirectes	52		58	
Dépenses d'appui	32	35	35	34
Dépenses institutionnelles	7	8	9	9
Total général	91	100	102	100

^a Hors budget du Bureau de l'évaluation.

62. La Banque asiatique de développement adopte trois catégories de dépenses (dépenses de fonctionnement, dépenses administratives et dépenses institutionnelles), mais elle n'en donne pas une définition aussi stricte que les autres IFI et ne peut donc pas servir de point de comparaison. Par exemple, les postes inclus dans les dépenses de fonctionnement englobent toutes les dépenses de personnel (dont on peut estimer que certaines ne relèvent pas des dépenses de fonctionnement) ainsi que le coût du perfectionnement du personnel.

VIII. Budget d'investissement

63. Le budget administratif du FIDA est approuvé sur une base annuelle. Or, il existe des initiatives d'appui administratif qui peuvent aussi donner lieu à des dépenses s'étendant sur des périodes supérieures à un an. Ces dépenses ressortissent généralement, par nature, à l'investissement (valeur de service durable), et les sommes en cause dépassent le niveau des ressources disponibles dans le cadre du budget administratif annuel. Les biens d'investissement sont des biens tangibles ou intangibles tels que des installations, du matériel, des améliorations aux bâtiments et des applications et produits des technologies de l'information et de la communication. Ils contribuent à la réalisation des objectifs de l'organisation pendant une période supérieure à un exercice financier, et leur coût est normalement amorti sur un nombre d'années qui correspond dans une certaine mesure à l'évaluation du temps d'utilisation/d'utilité du bien considéré.
64. À la réunion du Comité d'audit du 27 juin, le Fonds a présenté un cadre de budget d'investissement qui lui permettrait de gérer ses activités nécessitant des dépenses d'investissement et qui irait dans le sens d'une planification dynamique des dépenses d'investissement à moyen terme. Le Comité a approuvé le document, et un budget d'investissement, établi en fonction du cadre convenu, sera soumis au Conseil d'administration en décembre 2007. Ce nouveau budget sera spécifiquement orienté vers des investissements qui seraient propres à favoriser l'efficacité dans la conduite des activités, qui donneraient lieu à des économies futures et dont l'amortissement pourrait être imputé sur les budgets administratifs ultérieurs.
65. Sur la base des délibérations du Conseil d'administration à sa session de septembre 2007, et des indications qu'il donnera à cette occasion, le FIDA préparera le programme de travail et budget final proposé pour 2008, en vue de son examen par le Comité d'audit à sa réunion de novembre 2007 et par le Conseil d'administration à sa quatre-vingt-douzième session, en décembre.

Deuxième partie – Aperçu du programme de travail et questions relatives aux ressources pour 2008 du Bureau de l'évaluation

I. Contexte

66. Le présent document est soumis au Comité de l'évaluation pour examen à sa quarante-huitième session, en septembre 2007.
67. Après avoir reçu les observations du Comité et sur la base des indications et des remarques formulées par le Conseil d'administration à sa quatre-vingt-onzième session, le Bureau de l'évaluation (OE) établira son projet de programme de travail et budget pour 2008 pour que le Comité de l'évaluation puisse l'examiner à sa quarante-neuvième session, le 10 octobre 2007. 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 2008 qui sera soumise à l'examen du Conseil à sa quatre-vingt-douzième session, en décembre 2008. Comme décidé par le Conseil, le projet final sera d'abord examiné par le Comité d'audit, en novembre 2007, en même temps que le Budget administratif du FIDA pour 2008.

II. Résumé du canevas prévu pour 2008

68. Le programme de travail et budget d'OE pour 2007 étaient d'une ampleur inhabituelle, par rapport aux années antérieures, du fait d'une forte augmentation du nombre d'évaluations, en particulier: i) des évaluations à l'échelle de l'institution; et ii) des évaluations de programme de pays, y compris l'évaluation conjointe avec la Banque africaine de développement (BAfD). Toutefois, suivant les instructions données par le Conseil en décembre 2006, le projet de programme de travail d'OE et les besoins en ressources pour 2008 retrouveront des niveaux plus soutenables, ce qui se traduira par une baisse estimée à 8% en termes réels par rapport à 2007. En résumé, le projet de budget d'OE pour 2008 s'élève à environ 5,7 millions de USD.

III. Réalisations en 2007

69. OE avait essentiellement quatre priorités pour 2007: i) effectuer une sélection d'évaluations à l'échelle de l'institution, ou portant sur des programmes de pays ou des projets; ii) mener à bien les travaux d'évaluation spécifiques prévus par la politique du FIDA en matière d'évaluation et par le mandat du Comité de l'évaluation; iii) nouer des relations et des partenariats avec d'autres services d'évaluation; et iv) étudier les méthodes d'évaluation. Dans l'ensemble, OE a pu mener à bien, à l'exception de l'une d'entre elles, toutes les activités prévues dans le contexte des quatre priorités établies, mais il a aussi entrepris un certain nombre d'activités qui n'étaient pas prévues¹⁴. Les réalisations, dans chacun des domaines prioritaires, sont indiquées à l'annexe II.
70. Plus précisément, les six évaluations prévues pour 2007 à l'échelle de l'institution¹⁵ sont en cours. Un rapport initial concernant l'évaluation conjointe avec le Département de l'évaluation des opérations de la BAfD du développement agricole et rural en Afrique a été établi en juillet. Le travail sur dossiers bat son plein, et des visites liées à cette évaluation seront effectuées au dernier trimestre de 2007

¹⁴ La date de démarrage de l'évaluation du programme de pays (EPP) du Soudan a été reportée du fait d'un retard imprévu dans l'entrée en fonctions de l'administrateur principal chargé de l'évaluation affecté à l'EPP. Pour ce qui concerne les activités non prévues, OE a entrepris les évaluations de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, et l'évaluation de l'initiative pilote "Unité d'action des Nations Unies".

¹⁵ Il s'agit de l'évaluation conjointe avec la BAfD, et des évaluations du programme pilote relatif à la présence sur le terrain, de la politique en matière de finance rurale, et de la stratégie régionale du FIDA pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord. De plus, conformément aux prévisions, OE commencera vers la fin de l'année les évaluations de la capacité du FIDA en tant que promoteur d'innovations reproductibles et des approches et des opérations du FIDA en Amérique centrale.

et au début de 2008. Un mémorandum d'accord signé le 16 juillet à Tunis entre la BAfD et le FIDA décrit la portée générale et les modalités administratives et financières relatives à l'évaluation conjointe. Le mémorandum confie notamment à OE la gestion courante de l'évaluation conjointe.

71. Comme l'avait demandé le Conseil en décembre 2004¹⁶, OE entreprendra à la fin de 2007 une évaluation à l'échelle de l'institution de la capacité du FIDA en tant que promoteur d'innovations reproductibles dans le domaine de la réduction de la pauvreté rurale. Cette évaluation inclura celle de l'Initiative pour intégrer l'innovation, demandée par le Conseil d'administration lorsqu'il a approuvé cette initiative, en décembre 2004. OE coopère, à cet égard, avec les bureaux de l'évaluation du Fonds pour l'environnement mondial et du Centre de recherches pour le développement international. Les travaux des trois entités comporteront une évaluation de leur propre expérience en matière de promotion de l'innovation, ainsi que de leur rôle général de catalyseur. Cette collaboration donnera l'occasion au FIDA, au Fonds pour l'environnement mondial et au Centre de recherches pour le développement international de procéder à un échange d'idées sur leurs approches et leurs méthodes d'évaluation, et de partager leurs résultats et les enseignements tirés.
72. OE a achevé l'évaluation du programme pilote du FIDA relatif à la présence sur le terrain. Dans ce contexte, les parties prenantes ont tenu un atelier, au mois de juin, auquel ont participé, entre autres, tous les fonctionnaires du FIDA assurant une présence sur le terrain, pour examiner le projet de rapport final et jeter les bases de l'accord au point d'achèvement de l'évaluation. L'évaluation a fait apparaître, en particulier, que la performance du FIDA est meilleure – du point de vue de l'appui à l'exécution, de la concertation sur les politiques, du renforcement des partenariats et de la gestion des savoirs – dans les pays où il existe une forme de présence sur le terrain. En outre, et bien que l'échantillon soit restreint, le modèle de chargé de programme de pays détaché sur le terrain semble constituer, pour le FIDA, la forme la plus efficace de présence dans un pays. En résumé, la conclusion à tirer de l'évaluation est qu'il ne s'agira pas de se demander, à l'avenir, si une présence sur le terrain est nécessaire, mais plutôt de déterminer, pour une organisation telle que le FIDA, quelle sera la forme de présence sur le terrain la plus appropriée pour qu'elle optimise son efficacité en matière de développement.
73. OE a également achevé en 2007 l'évaluation de la politique du FIDA en matière de finance rurale. L'évaluation a reconnu que le FIDA jouait au plan mondial un rôle pilote dans le domaine de la finance rurale, en termes de volume d'investissement, tout en notant que la performance des opérations de finance rurale du FIDA pourrait être encore améliorée. Il en ressort que, comparé à d'autres organisations, le FIDA ne dispose pas d'un personnel technique assez nombreux en matière de finance rurale, et qu'une attention accrue doit être portée à l'assurance-qualité des opérations de finance rurale financées par le FIDA au cours de la phase de conception du projet. Sur ce dernier point, la conclusion de l'évaluation est que certaines de ses observations coïncident avec celles déjà soulignées lors des phases d'examen interne de la conception des projets. Ces préoccupations n'avaient néanmoins pas été adéquatement prises en compte au moment de la conception, contribuant ainsi dans certains cas à réduire l'efficacité du projet. L'évaluation a recommandé, entre autres, que le FIDA actualise sa politique en matière de finance rurale à l'échelle de l'organisation, cette politique remontant à l'an 2000.
74. L'évaluation de la stratégie régionale pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord a été menée à bien. Il apparaît que cette stratégie régionale est, de manière générale, conforme aux stratégies et priorités institutionnelles du FIDA, mais que les ressources allouées sont insuffisantes pour une exécution adéquate de la

¹⁶ Initiative du FIDA pour intégrer l'innovation, document EB 2004/83/R.2.

stratégie par le biais des programmes et opérations de pays du FIDA. En outre, OE entreprendra comme prévu au dernier trimestre de 2007 l'évaluation des approches et des opérations du FIDA en Amérique centrale.

75. OE avait à son programme pour 2007 les évaluations d'un certain nombre de programmes de pays (EPP). Il a d'abord achevé l'EPP concernant le Mali par l'organisation d'un atelier/table ronde nationale, à Bamako, pour débattre des principales conclusions de l'évaluation et jeter les bases de l'accord conclusif. Cette évaluation a mis en lumière, entre autres, l'importance d'une attention soutenue à l'amélioration des moyens d'existence par des approches reposant sur des chaînes de valeur durables tout en prenant pleinement en compte les limitations (en termes d'infrastructure, d'accès aux marchés et d'autres services, par exemple) dont souffrent les zones marginales où vivent les ruraux pauvres ciblés par le FIDA.
76. L'EPP concernant le Maroc s'est achevée en juin 2007, après la tenue d'un atelier/table ronde nationale à Marrakech. La performance et l'impact du programme du FIDA au Maroc sur la réduction de la pauvreté rurale ont été jugés satisfaisants, notamment en termes d'accroissement de la sécurité alimentaire, de diversification des revenus et d'amélioration des ressources productives. L'EPP a cependant relevé que les activités se rapportant à la finance rurale et, en particulier, la commercialisation des produits agricoles devaient être renforcées, par exemple par un développement du potentiel dans le secteur agro-alimentaire. On a également noté que le manque d'une présence permanente du FIDA dans le pays ne permettait pas vraiment d'entreprendre des activités efficaces de concertation.
77. Les EPP concernant le Brésil et le Pakistan ont été lancées en 2007. Le travail sur le terrain relatif à ces évaluations a été achevé. Les conclusions préliminaires de l'EPP du Brésil mettent en évidence le fait que la performance des projets financés par le FIDA dans le pays a été bonne, tandis que les activités extérieures au projet, comme la concertation, la gestion des savoirs et le développement des partenariats – spécialement avec les organismes donateurs – ont été médiocres. De même, et bien que l'évaluation ait relevé quelques exemples d'innovation, la capacité d'ensemble du FIDA en tant que promoteur d'innovations doit systématiquement être renforcée. Les activités préparatoires en vue des EPP concernant l'Éthiopie, le Nigéria et le Soudan ont été entreprises, et les missions en Éthiopie et au Nigéria seront lancées avant la fin de l'année. Enfin, OE a entrepris quatre évaluations de projet au Belize, au Burkina Faso, au Pakistan et aux Philippines, ces activités s'ajoutant à l'achèvement d'une évaluation de projet en Roumanie, démarrée en 2006.
78. Les travaux d'élaboration du rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) en sont à leur phase finale. Comme par le passé, le document sera examiné par le Comité de l'évaluation en octobre et par le Conseil d'administration en décembre. Ainsi que le rapport de l'an dernier l'avait laissé prévoir, le RARI ne sera pas limité, cette année, au compte rendu habituel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA, et il mettra beaucoup plus l'accent sur l'apprentissage. Cette focalisation accrue donnera plus d'ampleur à la contribution du rapport, en appelant l'attention sur les questions clés devant retenir l'intérêt de la direction dans la perspective d'une amélioration de l'efficacité d'ensemble du FIDA en matière de développement. Par ailleurs, cela éliminera aussi le risque qu'une trop large place soit accordée aux aspects statistiques, tels que les tendances relatives à la performance du FIDA, contenus dans le RARI. Les tendances doivent être interprétées avec prudence, compte tenu en particulier du fait que les projets soumis aux évaluations ne sont pas choisis de manière aléatoire et que l'échantillon de projets évalués au cours d'une année donnée est relativement restreint.

79. C'est pourquoi deux thèmes d'apprentissage – durabilité et innovation – ont été choisis cette année. Les deux thèmes sont apparus à de multiples reprises, dans de précédents RARI et des évaluations d'OE, comme des domaines essentiels du point de vue de l'efficacité du FIDA en matière de développement, et auxquels le Fonds doit prêter davantage attention. Afin de lancer le débat, des documents de recherche spécifiques ont été élaborés par OE sur chacun de ces deux sujets. Ces documents ont servi de base de discussion au cours de deux ateliers organisés par OE avec le personnel du FIDA afin de procéder à un échange de vues et d'expériences, ainsi que de recenser et d'agréer des mesures pour le renforcement de la performance du FIDA dans ces deux domaines. Les ateliers ont fait apparaître, entre autres, la nécessité pour le FIDA d'accorder une attention beaucoup plus soutenue à la durabilité dès la phase de conception du projet, ainsi que l'importance de la concertation et des partenariats dans la reproduction avec succès des approches innovantes favorisées par le FIDA. Enfin, le RARI contiendra cette année une liste de thèmes clés supplémentaires cités régulièrement dans les évaluations d'OE et que le FIDA devra aborder à l'avenir. Le rapport proposera aussi, sur la base de cette liste, deux sujets qui devraient constituer les thèmes principaux d'apprentissage pour le RARI de l'année suivante.
80. Conformément au mandat du Comité de l'évaluation, OE a déjà organisé cette année deux sessions du Comité, en avril et en septembre. Le Comité a examiné, au cours de ces sessions, les évaluations de projets conduites en Colombie, aux Philippines et en République-Unie de Tanzanie; il s'est en outre penché sur un certain nombre d'autres documents essentiels tels que l'évaluation à l'échelle de l'institution du programme pilote relatif à la présence sur le terrain, le programme de travail et les questions relatives aux ressources d'OE pour 2008, le rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) et la stratégie du FIDA en matière d'innovation, en même temps que les observations d'OE. Par ailleurs, OE a organisé, pour le Comité, la visite annuelle sur le terrain qui l'a conduit au Mali, où il a pu visiter des projets financés par le FIDA et prendre part à l'atelier/table ronde nationale consacrée à l'EPP du Mali. Huit membres du Comité et cinq membres du Conseil d'administration ont participé à cette visite, sur laquelle le Président du Comité a présenté un rapport écrit.
81. OE a poursuivi la préparation de son manuel d'évaluation. Ce document en est à un stade avancé, et la version finale sera publiée d'ici à la fin de l'année, après des discussions avec un panel d'experts internationaux constitué à cet effet. Le manuel représentera le document de référence essentiel pour la conduite des évaluations de projet et de programme de pays. Parallèlement, une attention considérable a été consacrée à l'assurance-qualité de l'évaluation consistant, par exemple, en des examens internes par les pairs pour toutes les évaluations. Pour ce qui concerne les évaluations à l'échelle de l'institution et des EPP choisies, OE recrute également des conseillers extérieurs de haut niveau qui apportent leur contribution à l'organisation de telles évaluations. Enfin, OE a participé en tant que membre actif à une équipe spéciale chargée, à l'échelle de l'institution, d'élaborer le cadre de mesure des résultats, un outil qui permettra à la direction et au Conseil d'administration de suivre les progrès réalisés par l'organisation en les comparant à la hiérarchie des objectifs de développement qui constitue le cœur du Cadre stratégique du FIDA 2007-2010.
82. La division a renforcé sa participation à divers processus et plateformes internationaux d'évaluation. Le Directeur d'OE a participé à la réunion annuelle du Groupe d'évaluation des Nations Unies (UNEG)¹⁷ ainsi qu'au Groupe de coopération

¹⁷ L'UNEG est composé de représentants des bureaux d'évaluation des institutions des Nations Unies. Il sert, entre autres, de plateforme d'échange d'expériences sur les méthodes et les bonnes pratiques d'évaluation, de planification d'évaluations conjointes de projets et programmes financés par les Nations Unies, d'établissement de normes d'évaluation au sein du système des Nations Unies, etc.

à l'évaluation (ECG)¹⁸, au sein duquel OE a été invité à siéger en qualité d'observateur, en attendant qu'une décision définitive soit prise quant à l'admission de nouvelles organisations en tant que membres à part entière. Un administrateur d'OE pour l'évaluation est membre actif d'un groupe de travail du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques, le Réseau de réseaux sur les évaluations de l'impact, qui constitue une plateforme d'échanges sur les bonnes pratiques et d'autres questions en rapport avec les évaluations de l'impact. Enfin, OE a poursuivi la mise en œuvre de son accord de partenariat avec l'Agence suisse pour le développement et la coopération, qui a fourni des fonds supplémentaires pour la réalisation d'activités choisies d'évaluation.

83. OE a entamé des discussions avec le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUM) pour définir sa participation à l'évaluation de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. Le GNUM a demandé au bureau de l'évaluation du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) de coordonner la participation des institutions des Nations Unies à l'évaluation. Dans ce contexte, OE évaluera les efforts déployés par le FIDA, au Siège et dans un certain nombre de pays choisis, en vue de la mise en œuvre des dispositions centrales contenues dans la Déclaration de Paris. De même, OE contribue, au sein de l'UNEG, à l'évaluation de l'initiative pilote "Unité d'action des Nations Unies", ce qui entraîne une participation à la conduite d'un examen de "l'évaluabilité" de la phase pilote, qui permettrait en fin de compte une évaluation fondée sur les résultats de la phase pilote au cours des prochaines années. En outre, agissant dans le cadre du Groupe de haut niveau du Secrétaire général sur la cohérence du système des Nations Unies, OE a préparé – de concert avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et le PNUD – le cadre conceptuel global en vue de la création d'un bureau d'évaluation indépendant à l'échelle de l'ensemble des Nations Unies, création approuvée par les comités de haut niveau des Nations Unies sur la gestion et les programmes, et par le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination. La participation d'OE dans ces domaines et dans ceux décrits au paragraphe 17 constituent de nouvelles activités, qui n'étaient pas prévues dans le programme de travail original d'OE pour 2007.
84. Faisant suite à l'évaluation de la charge de travail du personnel de la catégorie du cadre organique, réalisée en 2006, une évaluation de la charge de travail a été effectuée au début de 2007 pour le personnel de la catégorie des services généraux d'OE. Semblable à celle entreprise au cours des dernières années dans d'autres départements du FIDA, l'évaluation de la charge de travail d'OE constitue une étape décisive vers l'amélioration de la gestion et de la performance d'ensemble des ressources humaines de la division. La conclusion de cette évaluation est que la charge de travail est généralement très élevée, mais, plutôt que de proposer un accroissement du personnel de la catégorie des services généraux, OE a préféré introduire des mesures visant à accroître l'efficacité de la totalité de son équipe. Cette évaluation a soulevé un certain nombre de questions que la division étudie avec une grande attention. À cet effet, OE a mis en place, au sein de la division, plusieurs "groupes de travail pour l'amélioration", chargés d'étudier les différents problèmes soulevés. La retraite annuelle de la division qui a lieu en milieu d'année a offert l'occasion d'un examen plus approfondi de la question. OE a tiré parti de la participation à la retraite du Directeur de l'évaluation du PNUD, qui a fait part des approches et des expériences du PNUD dans la prise en compte de situations semblables à celles auxquelles OE est confronté.

¹⁸ L'ECG, dont le mandat est dans une large mesure semblable à celui de l'UNEG, est composé de représentants des banques multilatérales de développement.

IV. Bilan de 2007

85. Avant de définir les domaines auxquels il entend accorder la priorité, son programme de travail et les ressources nécessaires pour 2008, OE a passé en revue la façon dont son programme de travail et budget pour 2007 a été mis en œuvre. Certaines des questions clés sont résumées ci-après.
86. L'expérience des dernières années a illustré la valeur de l'utilisation des notations dans les évaluations comme moyen d'évaluer la performance et l'impact d'un projet. Dans le même temps, toutefois, OE est de plus en plus conscient de la nécessité d'améliorer la cohérence dans l'application du système de notation pour l'ensemble des évaluations afin de réduire au minimum les effets des différences de perception entre les évaluateurs. Il convient, s'ajoutant à cette considération, d'accorder une attention accrue à un autre domaine: il est important, en effet, de comprendre les causes des bonnes et des mauvaises performances dans toutes les évaluations et d'en donner des explications **détaillées**. On pourrait prendre quelques mesures à ce propos, et consacrer par exemple plus d'efforts au début de chaque évaluation pour mettre au courant de façon systématique les consultants quant à l'utilisation des divers instruments de collecte des données et à la présentation des rapports, pour entreprendre régulièrement des examens internes par les pairs des rapports d'évaluation, et pour réunir (dans le contexte du manuel d'évaluation) des exemples¹⁹ de bonnes pratiques à suivre par le personnel et les consultants dans l'exécution des évaluations sous leur responsabilité.
87. Les rapports des années précédentes ont mis en évidence la délicate question de la gestion des services de consultants, qui n'a été traitée qu'au cas par cas. Toutefois, compte tenu du caractère central du rôle des consultants pour le travail d'OE, ce thème doit être abordé de manière énergique et plus intégrée. En fait, l'un des groupes de travail d'OE sur l'amélioration se consacre exclusivement à ce thème, et une proposition concrète a été élaborée, comportant l'établissement d'une base de données de consultants pour l'évaluation, la formulation de directives pour la détermination du niveau d'effort pour les différents types de consultants, la définition d'approches pour recenser de nouveaux consultants et de critères pour l'évaluation de la performance des consultants, etc. La plupart de ces activités seront entreprises en 2007, en particulier l'établissement de la base de données, mais certaines autres devront sans doute être reportées à l'année prochaine.
88. Conformément aux dispositions du mandat du Comité de l'évaluation, OE organise périodiquement des visites sur le terrain à l'intention du Comité de l'évaluation (voir paragraphe 15). Ces manifestations se sont avérées très utiles, car elles permettent aux membres du Comité d'avoir des rapports directs avec les bénéficiaires des projets et d'autres parties prenantes dans les pays partenaires, et de participer aux phases finales des évaluations de niveau supérieur. Un certain nombre de visites ont été effectuées sur le terrain au cours des dernières années²⁰. Compte tenu de l'importance et de la périodicité de ces manifestations, des efforts seront déployés pour améliorer encore la conception de ces visites afin de donner aux membres du Comité le maximum d'occasions de rencontrer les ruraux pauvres et leurs communautés, et également d'évaluer sur le terrain les résultats des activités financées par le FIDA.

V. Priorités d'OE pour 2008

89. OE a quatre priorités pour 2008. Ces priorités tiennent compte de la nécessité de mettre en œuvre la politique du FIDA en matière d'évaluation et de respecter les dispositions du mandat du Comité de l'évaluation.

¹⁹ Pour les documents d'orientation, les mandats, les aide-mémoire, les rapports d'évaluation, etc.

²⁰ Depuis 2000, des visites sur le terrain ont été effectuées dans les pays suivants: Indonésie, Mali, Mexique et République arabe syrienne.

90. Comme par le passé, OE interviendra dans **quatre domaines prioritaires** qui seront, en 2008, les suivants:
- a) effectuer une sélection d'évaluations à l'échelle de l'institution, ou portant sur des programmes de pays ou 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) étudier les méthodes d'évaluation.
91. 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 requises. Dans ce contexte, OE achèvera un certain nombre d'évaluations commencées en 2007. Il s'agit, en tout premier lieu, de l'évaluation conjointe avec la BAfD sur le développement agricole et rural en Afrique, et de l'évaluation de la capacité du FIDA en tant que promoteur d'innovations reproductibles pour la réduction de la pauvreté rurale, ainsi que de l'évaluation des approches et des opérations du FIDA en Amérique centrale.
92. En avril 2005, le Conseil d'administration a approuvé un document intitulé "Stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat", ainsi qu'un document portant sur la "Politique du FIDA en matière d'approches sectorielles du développement agricole et rural". Le Conseil avait demandé, dans le même temps, qu'OE procède, en 2008, à une évaluation de chacune de ces initiatives²¹. Toutefois, afin de donner plus de temps à la mise en œuvre de la stratégie pour le secteur privé, OE propose que le début de cette évaluation soit reporté à 2009 (le Conseil avait demandé, à l'origine, qu'OE entreprenne ce travail vers la fin de 2008). L'évaluation de la politique en matière d'approches sectorielles débutera comme prévu en 2008. Telle qu'elle est proposée, la séquence de ces évaluations est conforme à une décision antérieure du Conseil, qui avait accepté qu'OE limite le nombre d'évaluations à l'échelle de l'institution à conduire au cours d'une année donnée, compte tenu de la complexité de ces évaluations et du niveau d'engagement requis de la part de la direction pour participer efficacement à ces processus d'évaluation.
93. Comme indiqué plus haut, OE participe, en coordination respectivement avec l'UNEG et le GNUD, aux évaluations de l'initiative pilote "Unité d'action des Nations Unies" et de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. Pour ce qui concerne l'évaluation de la Déclaration de Paris, en 2008, la contribution d'OE inclura une participation à l'élaboration du cadre d'évaluation et à l'évaluation des résultats obtenus. S'agissant de l'évaluation de l'initiative pilote "Unité d'action des Nations Unies", OE contribuera à l'élaboration de la méthodologie à suivre par l'évaluation indépendante de l'initiative pilote, qui se déroulera en 2009/2010, et aidera à la préparation de directives pour les auto-évaluations des pays en 2008/2009.
94. OE achèvera les EPP pour le Brésil, l'Éthiopie, le Pakistan, le Soudan et le Nigéria, commencées en 2007, et entreprendra des EPP dans trois nouveaux pays. En outre, OE travaillera à cinq ou six nouvelles évaluations de projets, intéressant toutes les régions. En fait, le nombre précis et les types d'évaluations à réaliser par OE en 2008 seront déterminés à la suite d'un examen de l'avancement du programme de travail pour 2007, qui doit avoir lieu en septembre 2007, ainsi qu'à la lumière d'autres considérations qui pourront avoir surgi à ce moment-là. La proposition définitive concernant les évaluations à inclure dans le programme de travail pour 2008 sera incorporée au document sur le programme de travail et budget d'OE à soumettre à l'examen du Comité de l'évaluation en octobre 2007.

²¹ Voir les documents EB 2005/84/R.4/Rev.1 et EB 2005/84/R.5/Rev.1.

95. Dans le contexte de la priorité b), OE établira le sixième RARI et le soumettra au Comité de l'évaluation en octobre et au Conseil d'administration en décembre 2008. OE examinera trois rapports, sur lesquels il formulera ses observations: le PRISMA, le rapport sur la performance du portefeuille et le rapport sur l'efficacité en matière de développement (qui sera préparé par la direction); chacun de ces rapports sera examiné tant par le Comité de l'évaluation que par le Conseil d'administration. En outre, OE préparera l'an prochain son programme de travail et budget pour 2009 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.
96. Conformément au mandat du Comité de l'évaluation, OE organisera quatre sessions du Comité en 2008, ainsi que, le cas échéant, les sessions extraordinaires que le président pourra juger nécessaire de convoquer. En outre, OE organisera une visite sur le terrain à l'intention du Comité à l'occasion d'une évaluation d'un programme de pays. Comme par le passé, le Comité définira son ordre du jour provisoire pour 2008 à sa dernière session, en décembre 2007, et choisira notamment le pays auquel sera consacrée la visite annuelle sur le terrain.
97. Pour ce qui est de la priorité c), OE continuera de faire en sorte que les aspects communication et diffusion soient intégrés à chaque évaluation dès le début du processus. La pratique actuelle, qui consiste à distribuer des exemplaires imprimés des rapports d'évaluation, des profils et des fiches d'information aux membres du Conseil d'administration et aux autres personnes intéressées, sera maintenue, tout comme sera poursuivie l'actualisation permanente du système de données d'évaluation²². OE continuera d'organiser, dans les pays partenaires, des ateliers auxquels participeront les diverses parties prenantes, pour des échanges de vues et d'expériences sur les principaux résultats et enseignements tirés des évaluations.
98. S'agissant des partenariats, OE continuera de prendre une part active aux débats de l'UNEG et de l'ECG. Il participera aussi à des conférences et ateliers internationaux et régionaux consacrés à l'évaluation et aux questions connexes.
99. 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. Entre autres mesures prévues à cet effet, les chefs des missions d'évaluation devront se rendre au siège du FIDA au début de chaque évaluation pour une séance d'information, et pour une partie de la phase de rédaction du rapport. De même, la participation aux missions préparatoires des chefs de mission ainsi que de l'évaluateur principal d'OE désigné sera désormais la pratique normale. Enfin, OE organisera, à l'intention du personnel et des consultants, un atelier de formation sur le nouveau manuel d'évaluation. Le manuel sera également présenté dans le courant de l'année à la direction du FIDA et au Comité de l'évaluation. Les examens par les pairs continueront de faire partie intégrante du système d'assurance-qualité de la division.

VI. Ressources humaines et financières nécessaires

100. Le programme de travail et budget d'OE pour 2007 était plus important que celui des années précédentes, aussi bien du point de vue du nombre d'évaluations prévues que de celui des ressources nécessaires. Comme promis l'an dernier, toutefois, le programme de travail et budget d'OE pour 2008 sera moins important, en termes réels, que celui de 2007. Cette diminution a été réalisée, en particulier, par une réduction du nombre d'évaluations à l'échelle de l'institution et d'EPP prévus pour 2008.

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

101. OE prévoit que ses besoins en personnel seront, l'an prochain, identiques à ceux de 2007. Il est important de noter qu'OE continuera, en 2008, à avoir besoin des services du personnel supplémentaire de la catégorie du cadre organique qui lui a été affecté à titre temporaire en 2007 pour le travail se rapportant à l'évaluation conjointe avec la BAfD.
102. Selon les prévisions, les priorités et le programme de travail ci-dessus exigeront un budget qui devrait entraîner une réduction de 8% en termes réels par rapport au budget d'OE pour 2007.
103. Le budget spécifique pour 2008 sera soumis au Conseil d'administration en décembre 2007. Le projet préliminaire de budget d'OE pour 2008, y compris le facteur d'inflation de 2% utilisé par les autres composantes du FIDA, est présenté à l'annexe IV.
104. Enfin, comme l'a demandé le Comité d'audit en 2006, OE examinera les possibilités d'établir un ratio de référence approprié pour son budget annuel, et présentera les conclusions de cette analyse au Comité de l'évaluation à sa quarante-neuvième session prévue pour octobre 2007.

Croissance réelle nulle

1. En septembre 2005, un document de travail sur la croissance réelle nulle (CRN) a été présenté au Comité d'audit afin de répondre aux questions soulevées par des membres de ce comité à propos de la définition de la CRN adoptée par le FIDA. Le contenu de ce document est résumé ci-après.
2. Un budget en croissance réelle nulle est un budget où l'on ne constate aucune augmentation d'une année sur l'autre après prise en compte du taux d'inflation.
3. Le taux d'inflation utilisé peut varier selon le lieu d'implantation de l'entité considérée, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement se servant, par exemple, de la hausse prévue de l'indice des prix de détail. Il est possible que cette institution opte pour un indice "harmonisé" (Eurostat) si l'usage s'en répand sur le marché britannique. La Banque asiatique de développement (BAsD) emploie une combinaison des indices des prix à la consommation (IPC) des Philippines et des États-Unis d'Amérique. Le Fonds monétaire international se réfère à l'IPC de Washington DC. L'Organisation de coopération et de développement économiques se sert du taux d'inflation français, et la Banque mondiale d'une combinaison à 90/10 de l'IPC des États-Unis et de l'indicateur d'inflation pour les économies avancées.
4. Il est à noter toutefois que le taux d'inflation local est rarement appliqué à l'ensemble du budget, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement étant en fait la seule IFI, sur les six étudiées, à le faire pour la totalité de son budget (couvrant les dépenses de personnel et les dépenses hors personnel). Il est plus fréquent de voir utiliser un taux qu'on pourrait qualifier de CRN "hybride" ou composite. On lira ci-après les résultats de l'enquête réalisée auprès des IFI, ainsi que la description de l'approche adoptée par chacune d'elles.

Résultats de l'enquête menée auprès d'autres IFI en juillet 2005

Banque asiatique de développement

5. La hausse budgétaire à la BAsD est répartie en deux éléments: hausse des prix et augmentation en volume. L'augmentation en volume est surtout fonction des ressources budgétaires requises pour l'exécution des mandats fixés par les grandes orientations et celle des initiatives intéressant l'ensemble de la BAsD. Elle se traduit en général par une augmentation des effectifs (et des traitements et indemnités qui s'y rapportent), la création de nouveaux bureaux locaux, un recours plus large aux services de consultants, des déplacements en mission plus nombreux et d'autres coûts supplémentaires liés à l'accroissement projeté des résultats/produits, ainsi que des dépenses d'investissement par le jeu de l'amortissement, etc. Trois paramètres entrent dans la hausse des prix: premièrement, l'augmentation globale des coûts salariaux, y compris celle de la contribution de la BAsD au régime de retraite du personnel; deuxièmement, un déflateur lié au taux de change (dollar des États-Unis contre peso philippin); troisièmement, une combinaison des IPC des Philippines et des États-Unis. Dans le cadre de la formulation du budget de la BAsD, la CRN correspond aux augmentations en volume (ou augmentations réelles).

Banque de développement du Conseil de l'Europe

6. Pour la Banque de développement du Conseil de l'Europe, la CRN correspond:
 - pour les coûts salariaux, à une augmentation "statutaire" (barème annuel fixé par les "organisations coordonnées", augmentation automatique d'échelon, marge fixe de gestion pour les reclassements);
 - pour les dépenses de fonctionnement, à l'indice d'inflation français.

Banque européenne pour la reconstruction et le développement

7. La CRN est fixée d'après un indice d'inflation externe. Dans le budget 2005, c'est l'IPC qui a été utilisé, comme dans la majorité des prévisions économiques indépendantes citées par le Ministère britannique des finances.

Fonds monétaire international

8. Pour le Fonds monétaire international, la CRN correspond à un indice hybride dans lequel entrent trois composantes: i) un facteur relatif aux majorations des traitements fondé sur l'enquête d'un consultant extérieur; ii) un indice des prix pour les déplacements obtenu auprès des entreprises; et iii) une hausse de l'inflation (l'IPC de Washington DC) pour les frais de construction, de maintenance et autres dépenses de cet ordre.

Banque interaméricaine de développement

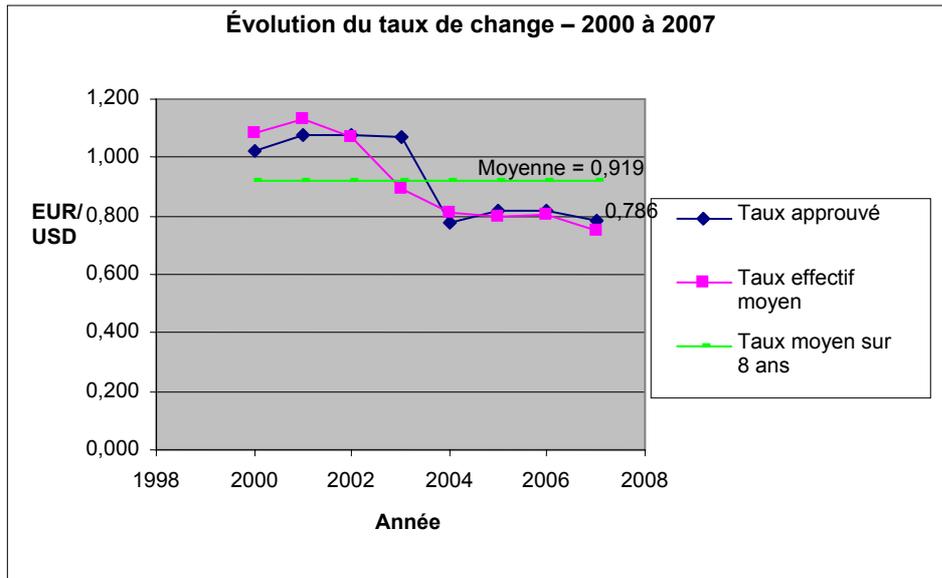
9. Pour la Banque interaméricaine de développement, la CRN se compose d'un indice pondéré de l'évolution des barèmes de traitements (en fonction de l'évolution à la Banque mondiale et au Fonds monétaire international) et des dépenses hors personnel selon l'IPC prévu pour l'exercice considéré.

Banque mondiale

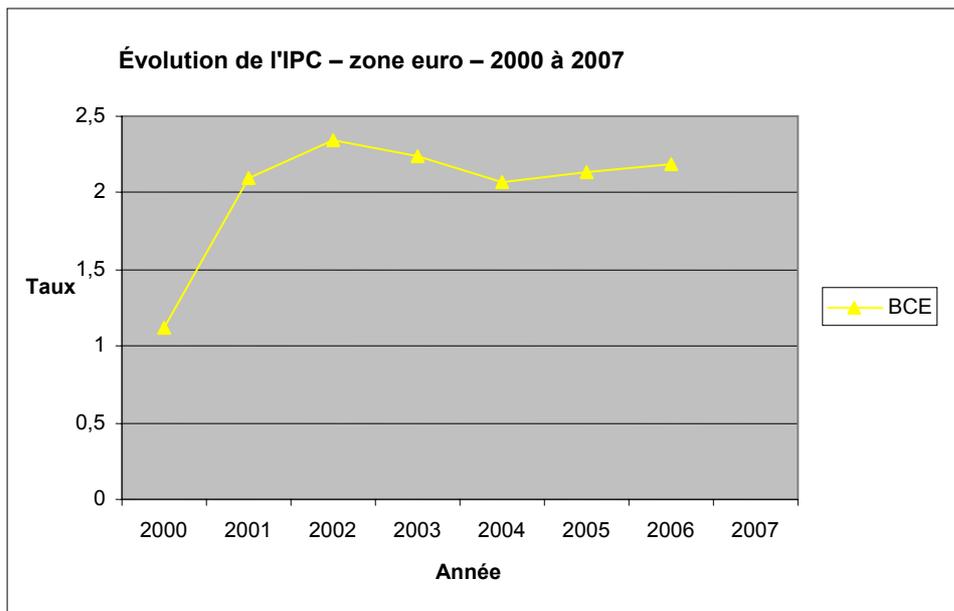
10. La CRN est fondée sur l'indice de révision des prix retenu pour le budget de la Banque, en fonction à la fois de la hausse des rémunérations approuvée par le Conseil d'administration et, pour les dépenses hors personnel, d'une combinaison à 90/10 de l'IPC des États-Unis et de l'indicateur d'inflation pour les économies avancées.

FIDA

11. L'une des questions posées par le Comité d'audit lors de l'examen du budget 2005 du FIDA était la suivante: comment le FIDA peut-il affirmer que son approche est celle d'une croissance réelle nulle alors que l'augmentation globale du budget administratif est de 5,8% et le taux d'inflation de 2,3%? La direction du FIDA a donné deux explications à cette hausse de 5,8%: l'accroissement des dépenses de personnel qui est dicté par les décisions de la CFPI et la hausse inhabituelle des prix des services.
12. L'approche "composite" consistant à appliquer l'augmentation recommandée par la CFPI pour les dépenses de personnel et le taux d'inflation de la zone euro pour les dépenses hors personnel est conforme à celle que suivent les autres IFI.
13. Lors de la préparation du budget administratif 2008, le FIDA s'en est tenu à l'acception la plus pure de la CRN et a appliqué le taux d'inflation Eurostat (2%) à toutes les dépenses, de personnel et hors personnel. L'évolution de l'IPC et du taux de change EUR/USD au cours des huit dernières années est présentée dans les graphiques ci-dessous.



Source: Banque centrale européenne (BCE)



Source: Banque centrale européenne (BCE)

Réalisations d'OE à la lumière des priorités et des activités prévues pour 2007

Domaine prioritaire	Type de travail	Activités d'évaluation	Calendrier	État d'avancement
Priorité A: effectuer une sélection d'évaluations à l'échelle de l'institution, ou portant sur des programmes de pays ou des projets	1. Évaluations à l'échelle de l'institution	Politique du FIDA en matière de finance rurale	Achèvement prévu pour mars 2007	Achevée
		Programme pilote relatif à la présence sur le terrain	Achèvement prévu pour juillet 2007	Achevée
		Stratégie régionale pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord	Achèvement prévu pour mars 2007	Achevée
		Capacité du FIDA en tant que promoteur d'innovations reproductibles pour la réduction de la pauvreté rurale	Commencement prévu pour décembre 2007	Sera engagée comme prévu
		Évaluation conjointe avec la BAfD sur le développement agricole et rural en Afrique	Commencement prévu pour janvier 2007	Commencée comme prévu
		Approches et opérations du FIDA en Amérique centrale	Commencement prévu pour novembre 2007	Sera engagée comme prévu
		Évaluation de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide	Activité non prévue à l'origine. Commencement prévu pour juin 2007	Achèvement prévu pour 2009
		Évaluation de l'initiative pilote "Unité d'action des Nations Unies"	Activité non prévue à l'origine. Commencement prévu pour septembre 2007	Achèvement prévu pour 2010
	2. Évaluations de programme de pays	Brésil	Achèvement prévu pour décembre 2007	Engagée comme prévu
		Éthiopie	Commencement prévu pour mai 2007	Engagée comme prévu
		Maroc	Achèvement prévu pour juillet 2007	Achevée
		Nigéria	Commencement prévu pour mars 2007	Engagée comme prévu
		Pakistan	Commencement prévu pour janvier 2007	Engagée comme prévu
		Soudan	Achèvement prévu d'ici décembre 2007	Achèvement prévu pour 2008 par suite du retard dans le recrutement de l'évaluateur principal d'OE

	3. Évaluations de projet 3.1 Évaluations intermédiaires	Burkina Faso, Projet de développement rural de l'ORD de l'Est	Achèvement prévu pour octobre 2007	Engagée comme prévu
		Philippines, Projet de promotion des initiatives communautaires dans l'ouest de Mindanao	Achèvement prévu pour novembre 2007	Achèvement prévu pour décembre 2007
	3.2 Évaluations terminales	Albanie, Programme de développement des zones montagneuses	Achèvement prévu pour novembre 2007	Achèvement prévu pour décembre 2007 par suite du départ inattendu de l'évaluateur principal d'OE
		Belize, Projet de développement agricole et de gestion des ressources à l'initiative des collectivités	Achèvement prévu pour juillet 2007	Sera achevée en octobre 2007
		Pakistan, Projet de soutien dans la zone de Dir	Achèvement prévu pour octobre 2007	Sera achevée en décembre 2007
		Roumanie, Projet de développement des Apuseni	Achèvement prévu pour janvier 2007	Achevée
Priorité 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	4. Comité de l'évaluation et Conseil d'administration	Tenue de quatre sessions ordinaires et d'éventuelles sessions extraordinaires, conformément au mandat et au règlement intérieur révisés du Comité de l'évaluation. Entreprendre une visite annuelle sur le terrain au Mali.	Quatre sessions ordinaires en 2007	Deux sessions organisées et visite sur le terrain effectuée au Mali en mars 2007
		Examen de l'exécution du programme de travail et budget 2007 et préparation du programme de travail et budget pour 2008	Achèvement prévu d'ici décembre 2007	Sera engagé comme prévu
		Observations d'OE sur le rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA)	Achèvement prévu d'ici juillet 2007	Achevées
		Cinquième rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI)	Achèvement prévu d'ici décembre 2007	Sera achevé comme prévu et soumis au Comité en octobre et au Conseil d'administration en décembre
		Observations d'OE concernant le rapport sur la performance du portefeuille et le rapport sur l'efficacité en matière de développement	Achèvement prévu d'ici décembre 2007	Engagées comme prévu

		Observations d'OE sur des politiques choisies relatives aux opérations du FIDA (stratégie en matière d'innovation) élaborées par la direction du FIDA en vue de leur examen par le Comité de l'évaluation	Achèvement prévu d'ici juillet 2007	Achevées
Priorité C: nouer des relations et des partenariats avec d'autres services d'évaluation	5. Activités de communication	Rapports, profils, enseignements tirés, site web d'OE, etc.	janvier-décembre 2007	Engagée comme prévu
	6. Partenariats	ECG, Agence suisse pour le développement et la coopération et UNEG	janvier-décembre 2007	Engagée comme prévu
	7. Équipes d'élaboration des projets, et Comité chargé des stratégies opérationnelles et des orientations, le cas échéant	Deux équipes d'élaboration des projets par évaluateur et par an	janvier-décembre 2007	Engagée comme prévu
Priorité D: étudier les méthodes d'évaluation	8. Travaux méthodologiques	Méthodes d'assurance-qualité	janvier-décembre 2007	Engagée comme prévu
		Manuel d'évaluation	Achèvement prévu pour avril 2007	Sera achevé en décembre 2007
		Contribution d'OE au renforcement des activités d'auto-évaluation du FIDA	janvier-décembre 2007	Engagée comme prévu
		Gestion des consultants	janvier-décembre 2007	Engagée comme prévu
		Examens par les pairs de toutes les évaluations de niveau supérieur et évaluations de projets sélectionnés	janvier-décembre 2007	Engagés comme prévu

Effectifs d'OE pour 2008

(les niveaux d'effectifs proposés, pour le personnel ordinaire comme pour le personnel temporaire, sont exactement les mêmes qu'en 2007)

	<i>Personnel ordinaire</i>	<i>Personnel temporaire^a</i>	<i>Total</i>
Budget administratif	16,5	3,5	20

^a Il s'agit de fonctionnaires recrutés sur concours et titulaires d'engagements d'un an au maximum, ces contrats pouvant être renouvelés si les ressources nécessaires sont disponibles.

Budget d'OE proposé pour 2008

(en dollars des États-Unis)

	<i>Budget 2007 reformulé au taux de change EUR/USD 0,737</i>	<i>Diminution en termes réels</i>	<i>Augmentations obligatoires</i>		<i>Budget 2008</i>
			<i>Inflation de 2%^a</i>	<i>Augmentation liée à la décision de la CFPI^b</i>	
Évaluation	2 990 565	-466 955	59 811	-	2 583 422
Dépenses de personnel	2 835 130	0	-	359 989	3 195 119
Total	5 825 696	-466 955	59 811	359 989	5 778 541
Diminution en pourcentage	-	-8,0%	-	-	-

^a Comme pour le reste du FIDA.

^b Information communiquée par la Division planification stratégique et budget, sur la base des données de la CFPI.

