

Cote du document:	<u>EB 2007/92/R.2/Rev.1</u>
Point de l'ordre du jour:	<u>3</u>
Date:	<u>13 décembre 2007</u>
Distribution:	<u>Publique</u>
Original:	<u>Anglais</u>

**F**



Ouvrer pour que les  
populations rurales pauvres  
se libèrent de la pauvreté

## **Programme de travail, mécanisme de financement du développement des programmes, et budgets administratif et d'investissement du FIDA et de son Bureau de l'évaluation pour 2008**

Conseil d'administration — Quatre-vingt-douzième session  
Rome, 11-13 décembre 2007

---

Pour: **Approbation**

## **Note aux Administrateurs**

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

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 du Bureau de la planification stratégique, du budget et de la gestion des ressources

téléphone: +39 06 5459 2262

courriel: [g.howe@ifad.org](mailto:g.howe@ifad.org)

### **Luciano Lavizzari**

Directeur du Bureau de l'évaluation

téléphone: +39 06 5459 2274

courriel: [l.lavizzari@ifad.org](mailto: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](mailto:d.mcgrenra@ifad.org)

## Table des matières

<b>Sigles et acronymes</b>	<b>iii</b>
<b>Recommandation d'approbation</b>	<b>iv</b>
<b>Résumé</b>	<b>v</b>
<b>Introduction</b>	<b>vi</b>
<b>Première partie – Programme de travail, mécanisme de financement du développement des programmes, et budgets administratif et d'investissement du FIDA pour 2008</b>	<b>1</b>
<b>I. Cadre général de ressources</b>	<b>1</b>
<b>II. Un programme de travail et budget du FIDA axé sur les résultats</b>	<b>1</b>
<b>III. Programme de travail 2008 – Programmes et projets mondiaux, régionaux et nationaux</b>	<b>3</b>
<b>IV. Budget administratif et MFDP</b>	<b>5</b>
A. Vue d'ensemble	5
B. Budget administratif	8
C. Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA	11
D. Mécanisme de financement du développement des programmes	11
E. Ressources humaines	13
<b>V. Budget d'investissement</b>	<b>14</b>
<b>VI. Aligner les ressources humaines et financières du FIDA sur les résultats</b>	<b>16</b>
A. Définition des résultats de la gestion institutionnelle et des indicateurs clés de performance au niveau de l'institution pour 2008	18
B. Précisions relatives aux résultats de la gestion institutionnelle et aux indicateurs clés de performance au niveau de l'institution	19
<b>Deuxième partie – Programme de travail et budget du Bureau de l'évaluation pour 2008</b>	<b>26</b>
<b>I. Introduction</b>	<b>26</b>
<b>II. Résumé du programme de travail et budget pour 2008</b>	<b>26</b>
<b>III. Réalisations en 2007</b>	<b>26</b>
<b>IV. Bilan de 2007</b>	<b>29</b>
<b>V. Priorités d'OE pour 2008</b>	<b>30</b>
<b>VI. Ressources humaines et financières nécessaires</b>	<b>33</b>
<b>Troisième partie – Recommandation</b>	<b>35</b>

**Annexes**

<b>I.</b>	<b>Projection des ressources disponibles pour engagement (2006-2008)</b>	<b>36</b>
<b>II.</b>	<b>Rapport et alignement entre les instruments et processus clés sur lesquels est fondée l'approche du FIDA en matière de gestion axée sur les résultats</b>	<b>37</b>
<b>III.</b>	<b>Programme indicatif de prêts</b>	<b>39</b>
<b>IV.</b>	<b>Montant moyen des prêts et des dons</b>	<b>40</b>
<b>V.</b>	<b>Vue d'ensemble de l'exécution du budget de 2006 et de la performance au regard des résultats de la gestion institutionnelle à ce jour en 2007</b>	<b>41</b>
<b>VI.</b>	<b>Évolutions du budget (2003-2008)</b>	<b>44</b>
<b>VII.</b>	<b>Vue d'ensemble des dépenses effectives 2005-2007</b>	<b>45</b>
<b>VIII.</b>	<b>Reports de fonds</b>	<b>46</b>
<b>IX.</b>	<b>Paramètres d'établissement du budget</b>	<b>47</b>
<b>X.</b>	<b>Budget administratif de 2008, par activité</b>	<b>50</b>
<b>XI.</b>	<b>Budget administratif de 2008, par catégorie de dépense</b>	<b>51</b>
<b>XII.</b>	<b>Mécanisme de financement du développement des programmes 2008, par activité</b>	<b>52</b>
<b>XIII.</b>	<b>Mécanisme de financement du développement des programmes 2008, par catégorie de dépense</b>	<b>53</b>
<b>XIV.</b>	<b>Tableaux des effectifs</b>	<b>54</b>
<b>XV.</b>	<b>Budget d'investissement proposé pour 2008</b>	<b>57</b>
<b>XVI.</b>	<b>Réalisations d'OE à la lumière des priorités et des activités prévues pour 2007</b>	<b>59</b>
<b>XVII.</b>	<b>Budget d'OE proposé pour 2008</b>	<b>62</b>
<b>XVIII.</b>	<b>Programme de travail d'OE pour 2008</b>	<b>64</b>
<b>Liste des tableaux</b>		
	<b>Tableau 1 Résumé du programme de travail</b>	<b>4</b>
	<b>Tableau 2 Vue d'ensemble des projets de budgets</b>	<b>6</b>
	<b>Tableau 3 Évolution du ratio d'efficience</b>	<b>6</b>
	<b>Tableau 4 Évolution des dépenses opérationnelles et autres dépenses, 2006-2008</b>	<b>8</b>
	<b>Tableau 5 Composantes du projet de budget administratif</b>	<b>9</b>
	<b>Tableau 6 Composition des dépenses de personnel</b>	<b>9</b>
	<b>Tableau 7 Description du programme de formation</b>	<b>10</b>
	<b>Tableau 8 Huitième reconstitution</b>	<b>11</b>
	<b>Tableau 9 MFDP par catégorie</b>	<b>12</b>
	<b>Tableau 10 Dépenses 2008 relatives à la présence dans les pays</b>	<b>13</b>
	<b>Tableau 11 Récapitulatif des ressources humaines proposées pour 2008, par source de financement</b>	<b>14</b>
	<b>Tableau 12 Effectifs par département (les sources de financement – budget administratif et MFDP – sont combinées)</b>	<b>14</b>
	<b>Tableau 13 Budget d'investissement 2008 proposé pour les technologies de l'information</b>	<b>16</b>
	<b>Tableau 14 Alignement du budget administratif et MFDP proposés pour 2008 sur les résultats de la gestion institutionnelle</b>	<b>17</b>

## Sigles et acronymes

BAfD	Banque africaine de développement
CAD	Comité d'aide au développement
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
CMR	Résultat de la gestion institutionnelle
COSOP	Options stratégiques pour le programme-pays
CSD	Cadre pour la soutenabilité de la dette
ECG	Groupe conjoint d'évaluation
ETP	Équivalent temps plein
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le développement
GRE	Gestion des risques en entreprise
ICP	Indicateur clé de performance
IFI	Institution financière internationale
IPC	Indice des prix à la consommation
MFDP	Mécanisme de financement du développement des programmes
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OE	Bureau de l'évaluation
PEA	Pouvoir d'engagement anticipé
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPPT	Programme pilote relatif à la présence sur le terrain
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
SPGP	Système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle
TI	Technologies de l'information
UNEG	Groupe des Nations Unies sur l'évaluation

## **Recommandation d'approbation**

Le Conseil d'administration est invité à approuver la recommandation relative au programme de travail, mécanisme de financement du développement des programmes, et budgets administratif et d'investissement du FIDA et de son Bureau de l'évaluation pour 2008, telle qu'elle figure au paragraphe 118.

## Résumé

1. L'orientation stratégique du programme de travail, du mécanisme de financement du développement des programmes (MFDP), et des budgets administratif et d'investissement du FIDA pour 2008 reflète le maintien de l'engagement pris par le FIDA d'accroître l'assistance qu'il fournit pour réduire la pauvreté rurale tout en améliorant son efficacité en matière de développement. Il a été tenu compte, dans l'établissement du programme de travail et budget figurant dans le présent document, de l'accord intervenu au sujet de la septième reconstitution des ressources du FIDA, des résultats attendus conformément au Plan d'action, et du cadre de référence en matière de dépenses administratives adopté à la session de décembre 2005 du Conseil d'administration.
2. La soumission au Conseil d'administration d'un programme de travail et budget pour 2008 axé sur les résultats est l'un des résultats attendus du Plan d'action et fait partie intégrante du programme du FIDA pour une gestion axée sur les résultats en matière de développement. L'alignement des ressources sur les résultats attendus doit intervenir à deux niveaux: au niveau d'un programme pour les ressources destinées à l'aide au développement (correspondant au programme de travail du FIDA); et au niveau de l'organisation pour les ressources humaines et financières (correspondant au budget administratif et au MFDP). Le Cadre de mesure des résultats et les options stratégiques pour le programme-pays (COSOP) constitueront les principaux instruments à utiliser pour l'alignement du programme de travail sur les objectifs stratégiques, tandis que le suivi des résultats au niveau de l'organisation s'effectuera par le biais du système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle (SPGP).
3. Le programme de travail proposé pour 2008 se monte à 417,0 millions de DTS (650 millions de USD), sous réserve de la disponibilité des ressources, soit une augmentation de 10% par rapport au programme de travail proposé pour 2007. La mise en œuvre du programme de travail de 2008 représenterait au total des dépenses administratives de 112,9 millions de USD, dont 74,1 millions de USD pour le budget administratif (contre 70,9 millions de USD en 2007<sup>1</sup>), un montant de 1,8 million de USD correspondant aux dépenses prévues pour la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA, et 38,8 millions de USD pour le financement du MFDP (contre 34,0 millions de USD pour 2007<sup>1</sup>). Les budgets ont été établis de manière à ramener de 17,1% à 16,3% le plafonnement convenu du ratio d'efficacité représenté par les dépenses administratives (montant combiné du budget administratif et du MFDP en pourcentage du programme de travail, net du virement au MFDP). Un budget d'investissement de 2,0 millions de USD est également présenté.
4. Par ailleurs, et conformément à la politique consistant à consacrer une part accrue des dépenses du Fonds au développement et à l'exécution des programmes, dans un cadre général d'augmentation de l'efficacité, le pourcentage des coûts imputables aux dépenses opérationnelles devrait atteindre 61% (contre 57% en 2007). L'augmentation du MFDP (qui est de 8,8% en termes réels) ne servira pas seulement au développement des projets compris dans la réserve en 2008, mais aussi à l'amélioration de la qualité des programmes de pays du FIDA et à la rationalisation de la présence dans les pays précédemment financée par le budget du Programme pilote relatif à la présence sur le terrain. Une forte augmentation du budget de formation du personnel apportera une réponse aux besoins en termes tant d'efficacité que d'efficacités, en particulier à l'échelon pivot des cadres intermédiaires.

<sup>1</sup> Les chiffres pour 2007 ont été recalculés sur la base d'un taux de change EUR/USD de 0,737.

## Introduction

1. Comme les années précédentes, le document du budget comprend trois parties: la première est consacrée au FIDA, la deuxième au Bureau de l'évaluation et la troisième aux recommandations adressées au Conseil d'administration.
2. La première partie présente deux différences par rapport à celle des années précédentes; il s'agit, premièrement, de l'introduction d'un programme de travail et budget axé sur les résultats et, deuxièmement, de la présentation d'un budget d'investissement. La section I décrit le cadre global des ressources dans lequel a été formulé le programme de travail et budget pour 2008. La section II explique ce qui, sur le fond, fait que ce programme de travail et budget est axé sur les résultats, et expose la relation et l'alignement entre les processus et les instruments clés qui sous-tendent l'approche d'ensemble du FIDA en matière de gestion axée sur les résultats. On trouvera dans les sections III et IV, respectivement, les détails concernant le programme de travail et budget administratif et le MFDP, tandis que la proposition relative au budget d'investissement fait l'objet de la section V.
3. La dernière section de la première partie présente, sous une forme détaillée, les résultats de la gestion institutionnelle, les principaux produits, les indicateurs clés de performance correspondants, et une estimation des ressources allouées à chacun des résultats. Cette section établit un lien entre la présentation classique du budget et l'approche axée sur les résultats.

# **Première partie – Programme de travail, mécanisme de financement du développement des programmes, et budgets administratif et d'investissement du FIDA pour 2008**

## **I. Cadre général de ressources**

1. La Consultation sur la septième reconstitution des ressources du FIDA a permis d'augmenter les ressources que le Fonds peut consacrer à la réduction de la pauvreté rurale. Il avait été décidé que le Fonds affecterait environ 2 milliards de USD à des projets et programmes de développement au cours de la période couverte par cette reconstitution, dans le cadre d'un programme de travail qui serait: i) réparti conformément au système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) approuvé dans le cadre de la sixième reconstitution; ii) accru de 10% par an; et iii) exécuté avec une efficacité accrue. Il est par conséquent proposé d'accroître de 10% le programme de travail pour 2008, et d'améliorer le ratio d'efficacité, en le ramenant à 16,3% (contre 17,1% en 2006 et 16,8% en 2007).
2. Le programme de travail et budget est approuvé sous réserve de disponibilité de ressources pouvant être engagées. En vertu de l'accord relatif à la septième reconstitution, le FIDA a été autorisé à utiliser le pouvoir d'engagement anticipé (PEA) jusqu'à concurrence d'un montant représentant cinq fois celui des remboursements annuels. L'annexe I présente les projections des ressources disponibles pour engagement entre 2006 et 2008 et montre qu'avec un programme de travail proposé de 650 millions de USD et une enveloppe budgétaire totale proposée de 112,9 millions de USD (voir tableau 2), le montant net des ressources utilisées au titre du PEA demeure inférieur au plafond fixé. Le budget d'investissement proposé de 2,0 millions de USD sera aussi financé sur les ressources ordinaires, le recouvrement se faisant sur une période d'environ quatre ans par le biais des frais d'amortissement.

## **II. Un programme de travail et budget du FIDA axé sur les résultats**

3. Le Plan d'action élaboré par le FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement, approuvé par le Conseil d'administration, dispose que le Fonds doit soumettre au Conseil, en décembre 2007 puis tous les ans, un programme de travail et budget axé sur les résultats. Le présent document concrétise cet engagement.
4. Le programme de travail et budget axé sur les résultats fait partie intégrante de l'objectif du FIDA concernant la gestion axée sur les résultats en matière de développement, et constitue un instrument essentiel servant à orienter, suivre et gérer les ressources du FIDA pour parvenir à des résultats maximum, aussi bien dans le cadre de ses programmes de pays qu'au sein de l'organisation elle-même.
5. Diverses initiatives ont été lancées au cours de l'année écoulée en vue de renforcer la capacité de gestion axée sur les résultats en matière de développement au FIDA<sup>2</sup>. Prises ensemble, ces initiatives forment un système cohérent et intégré établissant un lien entre les résultats de haut niveau du FIDA en matière de développement et une cascade de résultats sous-jacents appuyant la réalisation des objectifs stratégiques du FIDA (on trouvera à l'annexe II une vue d'ensemble schématique du système). La réussite dans la poursuite des résultats à l'intérieur de ce système dépendra fortement de la mesure dans laquelle seront axées et alignées, de façon correspondante, les ressources financières et humaines du

<sup>2</sup> Les principales initiatives lancées à ce jour sont notamment le Cadre stratégique 2007-2010, les COSOP axés sur les résultats, le Cadre de mesure des résultats, et le système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle (SPGP).

Fonds. Tel est l'objectif auquel doit répondre le programme de travail et budget axé sur les résultats.

6. Compte tenu de la différence de nature entre le programme de travail et le budget administratif, l'alignement des ressources sur les résultats doit intervenir à deux niveaux. Les progrès en matière de budgétisation axée sur les résultats, pour ce qui concerne les ressources destinées à l'aide au développement (correspondant au programme de travail du FIDA), sont déjà clairement visibles dans les institutions financières internationales (IFI) et les organisations du système des Nations Unies en particulier lorsqu'elles ont adopté, pour l'allocation de ces ressources programmatiques, un système fondé sur la performance (équivalent au SAFP mis en œuvre par le FIDA).
7. Au FIDA, cette orientation vers les résultats du programme de travail sera encore accentuée par un plus strict alignement sur les objectifs stratégiques définis dans le Cadre stratégique 2007-2010. Le Cadre de mesure des résultats et les COSOP (prenant en compte les examens annuels prévus au titre de la nouvelle formule des COSOP axés sur les résultats) seront les deux principaux instruments utilisés aussi bien pour l'alignement préalable du programme de travail sur les objectifs stratégiques que pour le suivi en temps réel de leur réalisation, la gestion et l'établissement de rapports sur la performance.
8. C'est par la dimension organisationnelle du SPGP du FIDA que pourra se concrétiser l'orientation vers les résultats des ressources humaines et financières financées par le budget administratif et le MFDP. Les ressources administratives seront alignées sur les résultats de la gestion institutionnelle (CMR), qui traduisent ce que le FIDA entend améliorer à moyen terme à l'appui de ses objectifs à plus long terme, énoncés dans le Cadre stratégique. Les CMR servent par conséquent à orienter les ressources humaines et financières directement contrôlées par le FIDA vers une amélioration de la qualité des programmes, et un accroissement de l'impact en matière de développement. Des indicateurs clés de performance (ICP), auxquels seront assortis, chaque année, des niveaux prévus de performance seront utilisés pour orienter la performance d'ensemble par rapport aux CMR et en assurer de façon systématique le suivi, la gestion et le compte rendu. On trouvera à l'annexe II une présentation des relations et de l'alignement entre les instruments et les processus clés qui appuient l'approche globale du FIDA en matière de gestion axée sur les résultats. La section VI donne une description complète des CMR, ainsi que des principaux produits et des ICP qui s'y rapportent.
9. La conception d'une approche systématique et efficace de la gestion des risques et des possibilités constitue l'un des éléments clés de la gestion axée sur les résultats en matière de développement. Le FIDA est résolu à introduire la technique de gestion des risques en entreprise (GRE), et l'un des huit résultats de la gestion institutionnelle est intitulé "Amélioration de la gestion des risques" (CMR 6). Les deux produits attendus du CMR 6 pour 2008 sont l'élaboration d'une politique/cadre en matière de GRE et l'achèvement, au niveau de l'institution, d'un programme de formation sur la gestion des risques à l'intention de tous les cadres. Par ailleurs, la création du Bureau de l'audit et de la surveillance (succédant au Bureau de l'audit interne) témoigne de l'importance que l'organisation attache à la surveillance, puisque cet organe doit s'occuper de toutes les questions relatives aux enquêtes sur les irrégularités éventuelles liées aux activités et aux opérations du FIDA.
10. Le programme de travail et budget axé sur les résultats présente plusieurs différences par rapport aux documents antérieurs du même ordre. Pour ce qui concerne le programme de travail, les allocations brutes par objectif stratégique, prévues et effectives, seront présentées chaque année. La performance par rapport aux indicateurs du Cadre de mesure des résultats, toutefois, sera portée à la connaissance du Conseil d'administration par le biais du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement, document où sont exposés les produits attendus, les ICP et les niveaux prévus de performance, et l'estimation des allocations de ressources pour chaque CMR.

11. Nonobstant le fait que 2008 sera la première année de plein fonctionnement du SPGP du FIDA, on trouvera à l'annexe V un tableau synoptique évaluant les progrès réalisés, par CMR, au cours des trois premiers trimestres de 2007, avec une note rappelant que 2007 constituait une année expérimentale pour le SPGP. L'évaluation rétrospective pour 2008 qui sera soumise dans le programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2009 sera plus complète et plus analytique.

### **III. Programme de travail 2008 – Programmes et projets mondiaux, régionaux et nationaux**

12. L'ensemble du programme de travail proposé pour 2008 s'élève à 650 millions de USD, ce qui représente une augmentation de 10% par rapport au niveau de 2007 en USD, net du virement 2007 du programme de travail au MFDP (voir tableau 1).
13. Sur la base du programme indicatif de prêts, 34 projets au maximum seront soumis pour approbation en 2008 (le nombre cible de projets prévus demeure semblable à celui fixé pour 2007, tout en étant compatible avec les exigences du SAFF, pour un montant total de 389,88 millions de DTS (607,75 millions de USD), y compris des ressources fournies dans les conditions prévues par le Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD). Le nombre de projets est le même que celui proposé pour 2007, et il est compatible avec l'objectif d'augmentation du volume moyen des prêts afin d'établir un meilleur équilibre entre la valeur du prêt et les coûts d'appui à la préparation et à l'exécution. L'annexe IV présente les tendances relatives à la taille moyenne des prêts et des dons.
14. Conséquence de l'adoption par le Conseil d'administration, en avril 2007, du CSD<sup>3</sup> et des modifications qui en ont découlé pour la politique du FIDA en matière de dons<sup>4</sup>, ainsi que de la proposition, examinée par le Conseil en septembre 2007, tendant à éliminer le virement de 2,5% du programme de travail au MFDP, la composition interne du programme de travail pour 2008 n'est plus la même. Le transfert d'une partie du programme de travail au MFDP sous la rubrique des dons a été dûment éliminé<sup>5</sup>. Le pourcentage du programme de travail réservé aux dons à un pays spécifique a été réduit, passant de 2,5% à 1,5%, compte tenu du fait que tous les pays répondant aux conditions requises pour bénéficier du CSD recevront désormais la totalité ou la moitié de l'aide qui leur est accordée sous forme de dons suivant les procédures et critères agréés dans le contexte du CSD et n'auront plus accès à l'enveloppe réservée aux dons à un pays spécifique. Le pourcentage du programme de travail et budget réservé aux dons au titre du guichet mondial/régional (5%) demeure identique. Par conséquent, le montant des dons proposé est de 42,2 millions de USD.

<sup>3</sup> Modalités proposées pour l'application d'un Cadre pour la soutenabilité de la dette au FIDA (document EB/2007/90/R.2).

<sup>4</sup> 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).

<sup>5</sup> Voir le document "Priorités stratégiques pour un programme de travail, un mécanisme de financement du développement des programmes et un budget administratif du FIDA et de son Bureau de l'évaluation pour 2008 axés sur les résultats" (document EB 2007/91/R.4).

Tableau 1

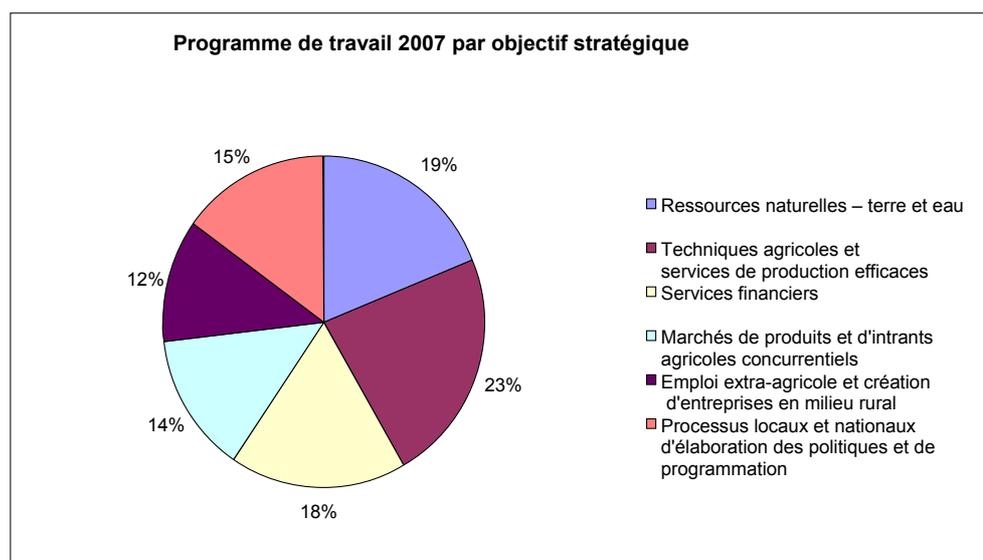
## Résumé du programme de travail

	En millions de USD				En millions de DTS			
	2007	2008		Augmentation (en %)	2007	2008		Augmentation (en %)
	Approuvé au taux de change USD/DTS de 1,4799	Proposé au taux de change USD/DTS de 1,5588	% du total		Approuvé	Proposé	% du total	
<b>Prêts et dons au titre du CSD<sup>a</sup></b>	<b>544,5</b>	<b>607,8</b>	<b>93,5</b>	<b>12,0</b>	<b>367,9</b>	<b>389,9</b>	<b>93,5</b>	<b>6,0</b>
Nombre de prêts	34	34			34	34		
Dons (pays)	15,1	9,8	1,5	(35)	10,2	6,3	1,5	(38)
Virement au MFDP	15,1	-	-	(100)	10,2	-	-	(100)
<b>Total partiel</b>	<b>30,2</b>	<b>9,8</b>	<b>1,5</b>	<b>(68)</b>	<b>20,4</b>	<b>6,3</b>	<b>1,5</b>	<b>(69)</b>
Guichet mondial/ régional	30,3	32,4	5,0	7,0	20,4	20,8	5,0	2,0
<b>Total dons</b>	<b>60,5</b>	<b>42,2</b>	<b>6,5</b>	<b>(30)</b>	<b>40,8</b>	<b>27,1</b>	<b>6,5</b>	<b>(34)</b>
<b>Total partiel</b>	<b>605,0</b>	<b>650,0</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>	<b>408,8</b>	<b>417,0</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>
Déduction: virement au MFDP	15,1	-	-	-	10,2	-	-	-
<b>Total Prêts &amp; dons</b>	<b>589,9</b>	<b>650,0</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>398,6</b>	<b>417,0</b>	<b>-</b>	<b>5,0</b>

<sup>a</sup> Le Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD) a été approuvé par le Conseil d'administration en avril 2007; c'est pourquoi le budget approuvé pour 2007 ne comporte aucun don au titre du CSD.

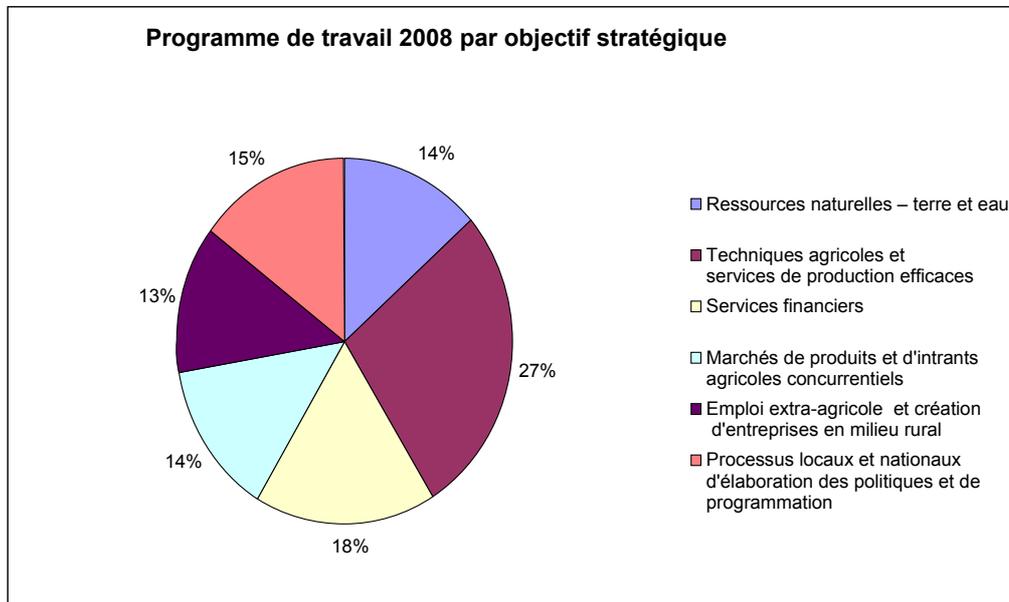
15. La figure ci-après présente la répartition par objectif stratégique du programme de travail 2007, dans lequel l'accent a été mis principalement sur les techniques agricoles et les services de production efficaces (23%). Une part relativement importante du programme de travail 2007 concerne également les projets fournissant des services financiers aux ruraux pauvres et l'accès aux ressources naturelles.

Figure 1



16. En 2008, les projets qui seront soumis à l'approbation du Conseil d'administration devraient cibler encore plus les techniques agricoles améliorées et les services de production efficaces (le programme indicatif de prêts qui servira de base est présenté à l'annexe III).

**Figure 2**



## IV. Budget administratif et MFDP

### A. Vue d'ensemble

17. Le tableau 2 ci-après présente une synthèse des budgets présentés dans le document. Dans le cadre de l'enveloppe globale des dépenses, de 112,9 millions de USD, le budget administratif ordinaire est de 72,3 millions de USD, soit une augmentation de 2,0% en termes nominaux, équivalant à l'inflation prévue de l'indice des prix à la consommation (IPC) de la zone euro, ou encore une réduction de 4,5% en termes réels (reflétant la différence entre la composition du "panier" retenu pour le calcul de l'IPC et celui des dépenses du FIDA). Une ligne correspondant à la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA a été introduite, pour un montant total de 1,8 million de USD, tandis que le MFDP a été accru de 13,9% en termes nominaux (8,8% en termes réels) pour atteindre 38,8 millions de USD afin d'appuyer l'augmentation de 10% proposée pour le programme de travail et l'intégration des initiatives relatives à la présence dans les pays, précédemment financées sur le budget du Programme pilote relatif à la présence sur le terrain. Le résultat net fait apparaître une augmentation totale de 7,6% en termes nominaux et de 1,6% en termes réels pour ce qui concerne le total de ces différents budgets (budget administratif ordinaire, budget de la huitième reconstitution et MFDP). En outre, le Fonds propose un budget d'investissement, présenté dans la section V.

Tableau 2

**Vue d'ensemble des projets de budgets**

(En milliers de USD)

	<i>Budget 2007 approuvé recalculé</i>	<i>Budget 2008 proposé</i>						
	<i>EUR/USD: 0,737</i>	<i>EUR/USD: 0,737</i>	<i>Augmentation nominale</i>		<i>Augmentation des prix</i>		<i>Augmentation/ (baisse) réelle</i>	
				%		%		%
Budget administratif	70 856	72 306	1 450	2,0	4 616	6,5	(3166)	(4,5)
Huitième reconstitution	-	1 800	1 800	-	-	-	1800	-
MFDP	34 036	38 781	4 745	13,9	1 741	5,1	3004	8,8
<b>Total</b>	<b>104 892</b>	<b>112 887</b>	<b>7 995</b>	<b>7,6</b>	<b>6 357</b>	<b>6,1</b>	<b>1 638</b>	<b>1,6</b>
Budget d'investissement	-	2 000	-	-	-	-	-	-

18. L'amélioration de l'efficacité constitue, pour le budget administratif et le MFDP, l'un des principaux facteurs d'évolution des projets pour 2008. L'ensemble du budget administratif (y compris le budget de la huitième reconstitution) et du MFDP représente un taux d'efficacité amélioré, de 16,3%, contre 16,8% en 2007 et 17,1% en 2006 (voir tableau 3 et figure 3).

Tableau 3

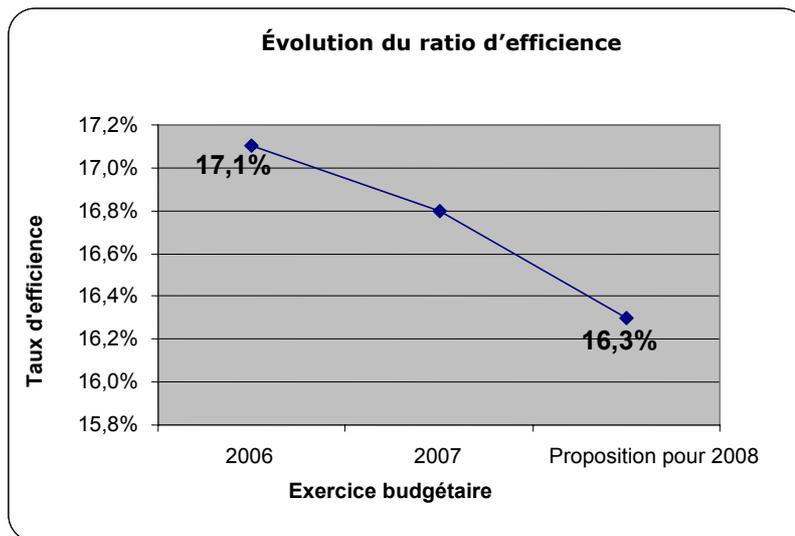
**Évolution du ratio d'efficacité**

(En milliers de USD)

	<i>Approuvé 2006</i>	<i>Approuvé 2007</i>	<i>Proposé 2008</i>
A – Programme de travail hors virements	536,25	589,88	650,00
B – Budget administratif approuvé et MFDP recalculé EUR/USD: 0,819 <sup>a</sup>	91,58	99,31	105,95
<b>Coût de référence ou ratio d'efficacité (B/A)</b>	<b>17,1%</b>	<b>16,8%</b>	<b>16,3%</b>

<sup>a</sup> Le ratio de référence de 17,1% avait été défini lorsque le taux de change EUR/USD était de 0,819; c'est pourquoi les budgets des années suivantes ont été recalculés au même taux, en vue de maintenir une base de référence stable.

Figure 3



19. L'objectif recherché, dans le cadre général de l'augmentation de l'efficacité, a été d'accroître le pourcentage des dépenses opérationnelles. Une nouvelle méthode de classification des dépenses a été présentée à la réunion de juin 2007 du Comité d'audit. Le Comité a marqué son accord, de manière générale, avec les catégories proposées<sup>6</sup>, tout en reconnaissant que ce n'est pas tant la définition précise de la catégorie qui est importante, mais plutôt l'établissement d'un point de référence pour suivre l'évolution des dépenses dans le temps.
20. La ventilation du budget administratif et du MFDP présentée dans le tableau 4 suit la nouvelle méthode de classification des coûts et démontre que la proportion de l'ensemble budget administratif et MFDP alloué aux dépenses opérationnelles directes et indirectes, qui était de 57% en 2007, a été portée, dans le projet pour 2008, à 61% (voir aussi figure 4) – les dépenses opérationnelles directes augmentant de 6%.

<sup>6</sup> Coûts opérationnels directs (également désignés sous le nom de dépenses directes ou coûts directs des projets); coûts opérationnels indirects (également désignés sous le nom d'appui opérationnel indirect, dépenses d'assistance opérationnelle ou coûts liés au projet); dépenses d'appui (également désignés sous le nom de frais généraux, dépenses administratives, autres services d'appui, appui institutionnel, ou dépenses non opérationnelles); et gouvernance ou coûts institutionnels.

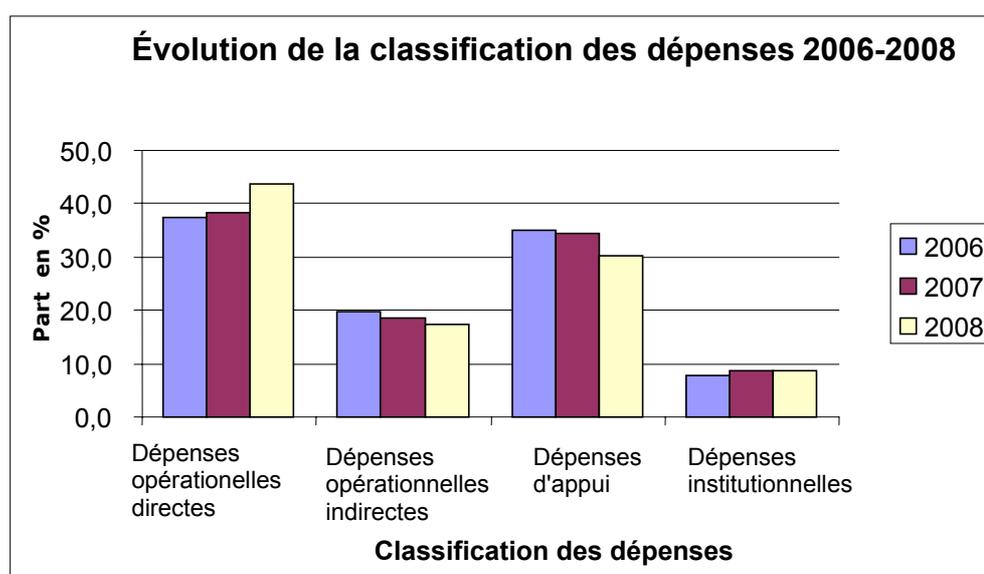
Tableau 4

**Évolution des dépenses opérationnelles et autres dépenses, 2006-2008**

(En millions de USD)

Classification des coûts	Budget administratif + MFDP					
	2006		2007		2008	
	approuvé EUR/USD:0,819	%	approuvé EUR/USD:0,786	%	proposé EUR/USD:0,737	%
Dépenses opérationnelles directes	34	37	39	38	49	44
Dépenses opérationnelles indirectes	18	20	19	19	19	17
<b>Dépenses opérationnelles directes + indirectes</b>	<b>52</b>	<b>57</b>	<b>58</b>	<b>57</b>	<b>68</b>	<b>61</b>
Dépenses d'appui	32	35	35	34	34	30
Dépenses institutionnelles	7	8	9	9	10	9
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100</b>	<b>102</b>	<b>100</b>	<b>111</b>	<b>100</b>

Figure 4

**B. Budget administratif**

21. Comme le montre le tableau 2 ci-dessus, le budget administratif proposé prévoit une augmentation de 2,0% en termes nominaux et une diminution de 4,5% en termes réels. Le tableau 5 présente les quatre composantes principales du budget administratif 2008, et fait apparaître les augmentations de prix applicables, ainsi que les augmentations ou diminutions réelles de chaque composante.

Tableau 5

**Composantes du projet de budget administratif**

(En milliers de USD)

	<i>Budget 2007 approuvé recalculé</i>	<i>Budget 2008 proposé</i>						
	<i>EUR/USD: 0,737</i>	<i>EUR/USD: 0,737</i>		<i>Augmentation nominale</i>		<i>Augmentation des prix</i>		<i>Augmentation (baisse) réelle</i>
				<i>%</i>		<i>%</i>		<i>%</i>
Dépenses de personnel	55 815	58 464	2 649	4,7	4 325	7,7	(1 676)	(3,0)
Dépenses autres que de personnel	14 541	12 642	(1 899)	(13,1)	291	2,0	(2 190)	(15,1)
Formation	400	1 100	700	175,0	-	-	700	175,0
Imprévus	100	100	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>70 856</b>	<b>72 306</b>	<b>1 450</b>	<b>2,0</b>	<b>4 616</b>	<b>6,5</b>	<b>(3 166)</b>	<b>(4,5)</b>

**Dépenses de personnel**

22. Les dépenses de personnel ont été estimées sur la base des coûts unitaires standard ajustés pour tenir compte des augmentations prévues en 2008 (voir les précisions à l'annexe IX – Paramètres utilisés pour la préparation du budget). L'augmentation nominale d'ensemble de 4,7% des dépenses de personnel, dans un contexte où l'on prévoit une augmentation de 7,7% des coûts unitaires, traduit une réduction des effectifs financés sur le budget administratif, alors que le personnel financé au titre du MFDP est en augmentation (voir tableau 11).
23. La composition des dépenses de personnel est présentée au tableau 6. Les dépenses relatives aux contrats de courte durée correspondent aux contrats d'une durée inférieure à un an, tandis que les dépenses relatives aux contrats à durée déterminée correspondent aux contrats d'une durée égale ou supérieure à un an.

Tableau 6

**Composition des dépenses de personnel**

(En milliers de USD)

<i>Dépenses de personnel</i>	<i>Budget administratif</i>
Personnel sous contrat à durée déterminée – salaires et prestations	55 561
Personnel titulaire de contrats de courte durée – salaires et prestations	727
Heures supplémentaires	354
Assurance maladie après cessation de service	667
Service médical de la FAO	95
Congé maternité	110
Recrutement et transferts	650
Départs volontaires	300
<b>TOTAL</b>	<b>58 464</b>

FAO = Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture

### Dépenses autres que de personnel

24. Une augmentation des prix de 2,0% équivalant à l'inflation prévue dans la zone euro a été appliquée aux dépenses autres que de personnel, c'est-à-dire le secteur du budget administratif le plus sensible aux réductions de dépenses à court terme. Le budget des dépenses autres que de personnel a été réduit de 13,1% en termes nominaux, soit 15,1% en termes réels (voir les précisions à l'annexe IX – Paramètres utilisés pour la préparation du budget). Les frais de gestion des installations diminueront (d'environ 10%) grâce au déménagement vers le nouveau siège, un seul bâtiment au lieu des trois actuels. Les frais d'interprétation et de traduction seront réduits d'environ 17% par le recrutement de personnel permanent au lieu de consultants.

### Formation

25. La formation professionnelle est un élément de premier plan dans le processus de réforme des ressources humaines, et l'augmentation proposée du budget de formation, proche d'un triplement, le porterait à 1,1 million de USD, dans la limite de l'augmentation nominale de 2,0% du budget administratif ordinaire (passant de 0,7% du budget du personnel en 2007 à 1,9% en 2008). Dans un environnement professionnel en mutation, les déficits de qualifications peuvent être comblés par une rotation du personnel, mais la formation demeure la clé du renforcement des capacités.
26. Comme l'indique le tableau 7, la priorité sera accordée à la poursuite et à l'extension du programme de formation des cadres intermédiaires, qui a débuté en 2005 avec le centre commun (Programme alimentaire mondial/FAO/FIDA) de perfectionnement des cadres. Le budget de formation sera utilisé en vue du renforcement de la capacité stratégique du FIDA sur divers plans: capacité de gestion et de succession, efficacité en matière de développement (par exemple par le biais d'une formation aux compétences de supervision), et valeurs fondamentales du FIDA. Le développement de compétences spécifiques à des fonctions uniques sera assuré par l'affectation d'une partie du budget de chaque département aux besoins particuliers se rattachant à la gestion de la réalisation des CMR. D'autres activités générales de formation sont prévues à l'intention du personnel, dans l'ensemble de l'organisation, pour le renforcement des compétences dans différents domaines (langues, communication et négociation).

Tableau 7

#### Description du programme de formation

(En milliers de USD)

<i>Description de la formation</i>	<i>Montant</i>
<b>Formation des cadres intermédiaires:</b>	<b>300</b>
Centre commun de perfectionnement des cadres	
Programme de développement des cadres intermédiaires	
Supervision/Introduction à la gestion	
<b>Renforcement des capacités:</b>	<b>800</b>
Renforcement des capacités de gestion des ressources humaines (priorité à FH)	200
Formation spécifique à une tâche (par exemple, supervision de projet)	400
Formation interne/transversale (formation linguistique générique, formation à la communication)	200
<b>Total</b>	<b>1100</b>

FH = Bureau des ressources humaines (FIDA)

## C. Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA

27. La Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA VIII) se déroulera en 2008 et la direction estime qu'elle coûtera environ 1,8 million de USD. L'établissement du budget par la direction repose sur l'hypothèse de cinq sessions de consultation.

Tableau 8

### Huitième reconstitution

(En milliers de USD)

	FIDA VII		FIDA VIII
	Budget approuvé EUR/USD: 0,819	Budget approuvé recalculé EUR/USD: 0,737 <sup>a</sup>	Budget proposé
Services linguistiques	540	600	600
Dépenses de personnel	431	493	450
Administration, réception, etc.	501	670	550
Imprévus	204	227	200
<b>Total</b>	<b>1 676</b>	<b>1 990</b>	<b>1 800</b>
Augmentation en %	-	19,0%	7,4%

<sup>a</sup> Les dépenses liées au budget de la reconstitution sont effectuées principalement en euros. Recalculé au taux de change EUR/USD de 0,737, le budget approuvé pour la septième reconstitution (FIDA VII) serait égal à 1,99 million de USD. Le budget proposé pour FIDA VIII représente donc, à 1,8 million de USD, une réduction réelle de coût.

## D. Mécanisme de financement du développement des programmes

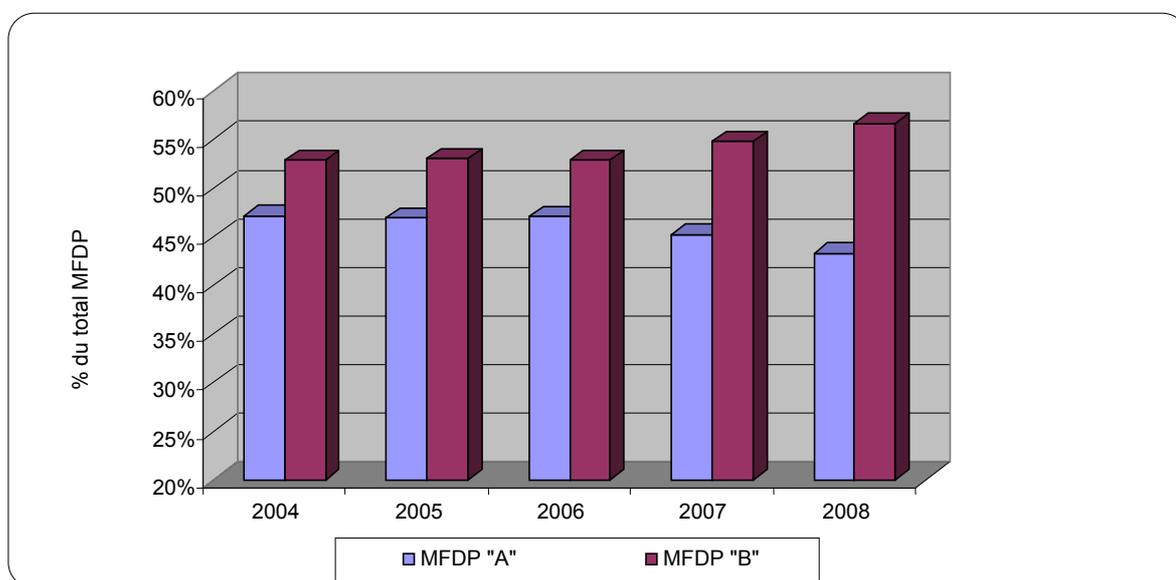
28. L'augmentation proposée du MFDP prend en compte l'enveloppe globale définie par le taux d'efficacité de 16,3% et l'effort visant à limiter les dépenses administratives afin de réorienter les ressources vers les opérations. L'augmentation proposée est de 8,8% en termes réels (13,9% en termes nominaux) afin de maintenir l'impulsion en faveur de l'amélioration de la qualité des programmes de pays, de la conception et de la supervision des projets, ainsi que d'intégrer la présence dans les pays dans l'enveloppe totale des dépenses, dans le contexte d'une augmentation de 10% du programme de travail.
29. L'importance croissante accordée à une plus grande efficacité en matière de développement, à réaliser par le biais d'un appui accru à l'exécution des projets et programmes, se manifeste par une croissance supérieure du MFDP "B" (portefeuille de projets en cours) par rapport au MFDP "A" (élaboration de nouveaux projets et programmes), comme le montrent le tableau 9 et la figure 5 ci-après.

Tableau 9

**MFDP par catégorie**

(En milliers de USD)

<i>Catégories du MFDP</i>	<i>Budget 2007 recalculé</i>	<i>Budget proposé pour 2008</i>	<i>Montant de l'augmentation</i>	<i>Augmentation (en %)</i>
MFDP "A" – Élaboration de nouveaux projets et programmes	15 421	16 804	1 383	9,0
PDFF "B" – Portefeuille de projets en cours	18 615	21 977	3 362	18,1
<b>Total</b>	<b>34 036</b>	<b>38 781</b>	<b>4 745</b>	<b>13,9</b>

**Figure 5 – MFDP par catégorie**

30. Les annexes XII et XIII contiennent des précisions sur les dépenses proposées au titre du MFDP. Le changement le plus significatif dans la composition du MFDP 2008 réside dans l'évolution d'une supervision assurée par les institutions coopérantes à une supervision directe par le FIDA. Cette évolution se traduit par une réduction des dépenses des institutions coopérantes, qui passent de 13,2 millions de USD en 2007 à 6,7 millions de USD en 2008, et une augmentation correspondante du personnel et des services de consultants.
31. L'accent mis sur l'amélioration de la qualité des programmes de pays est attesté par une augmentation de 94% des activités des programmes de pays, comme le montre l'annexe XII<sup>7</sup>. Cette activité inclut également les dépenses de présence dans les pays, antérieurement financées sur le budget du Programme pilote relatif à la présence du FIDA sur le terrain (PPPT). Le tableau 10 ci-après présente des précisions sur les dépenses prévues dans le budget 2008 au titre du programme de présence dans les pays. Les coûts relatifs à trois des quatre chargés de programme de pays (CPP) sont financés sur le budget administratif, le solde relevant du MFDP. Le tableau 10 fait également apparaître le coût supplémentaire du programme de présence du FIDA dans les pays, estimé à 1,5 million de USD. Les coûts relatifs aux

<sup>7</sup> Le montant alloué dans le budget administratif à l'activité relative aux programmes de pays a diminué de 35%; néanmoins, l'augmentation de 94% dans le cadre du MFDP fait que cette activité connaît encore une augmentation de 12%.

CPP seraient encourus qu'ils soient ou non affectés hors du siège, et leurs frais de voyage, dans ce cas, seront réduits par le fait qu'ils seront déjà dans le pays. En outre, deux CPP sont en poste sur le terrain; leurs salaires et coûts connexes sont déjà intégrés au budget administratif, et ne représentent pas, par conséquent, un coût supplémentaire. Un document distinct est soumis au Conseil d'administration à propos des activités de présence dans les pays en 2008<sup>8</sup>.

Tableau 10

**Dépenses 2008 relatives à la présence dans les pays**

(En milliers de USD)

<i>Pays</i>	<i>Dépenses 2008</i>	<i>Salaires des CPP à Rome</i>	<i>Économies sur les frais de voyage</i>	<i>Coût supplémentaire</i>
Bolivie	98	-	-	-
Chine/Mongolie	129	-	-	-
République démocratique du Congo	110	-	-	-
Égypte	102	-	-	-
Éthiopie	100	-	-	-
Haïti	98	-	-	-
Inde	165	-	-	-
Kenya	100	-	-	-
Nicaragua	91	-	-	-
Nigéria	145	-	-	-
Sénégal	120	-	-	-
Soudan	111	-	-	-
République-Unie de Tanzanie <sup>a</sup>	326	226	50	-
Viet Nam/République démocratique populaire lao <sup>a</sup>	275	160	53	-
Yémen	81	-	-	-
<b>Total</b>	<b>2 051</b>	<b>386</b>	<b>103</b>	<b>1 562</b>

<sup>a</sup> Inclut les CPP hors siège.**E. Ressources humaines**

32. La capacité du FIDA d'attirer, de conserver et d'orienter du personnel de grande qualité sera un facteur essentiel pour son efficacité en matière de développement. Dans le contexte du Plan d'action, le caractère central de la gestion des ressources humaines (perfectionnement du personnel, gestion du personnel et alignement du personnel sur les résultats prioritaires) s'est traduit par des changements au niveau de la direction, et notamment la mise en place d'un Comité de haut niveau sur la gestion stratégique des ressources humaines, et l'adoption d'un cadre d'orientation pour le personnel sous contrat de longue durée et l'évolution des carrières.
33. Comme l'a montré le tableau 5, le projet de budget administratif prévoit une diminution réelle de 3,0% des dépenses de personnel (après ajustement pour prendre en compte l'augmentation prévue des coûts unitaires). Le tableau 11 ci-après présente le nombre d'équivalents temps plein (ETP) proposé en 2008 et leur répartition par source de financement. Les ETP proposés au titre du budget

<sup>8</sup> Document EB 2007/92/R.47, Programme d'activité relatif à la présence du FIDA dans les pays.

administratif sont au nombre de 389,9 (contre 402,9 en 2007). Les ETP proposés au titre du MFDP pour 2008 sont au nombre de 60,2 (contre 43,3 en 2007), traduisant l'accent stratégique mis sur l'efficacité en matière de développement, l'élargissement du programme de travail et l'évolution d'une supervision assurée par les institutions coopérantes à une supervision directe par le FIDA, ainsi que la rationalisation de la présence dans les pays.

Tableau 11

**Récapitulatif des ressources humaines proposées pour 2008, par source de financement**(Exprimé en équivalent temps plein)<sup>a</sup>

Source de financement	Total 2007	Durée déterminée			Personnel sous contrat de courte durée	Total 2008	Changement en ETP
		Cadre organique et supérieur	Services généraux	Total personnel sous contrat à durée déterminée			
Budget administratif (annexe XIV)	402,9	181,3	195,4	376,7	13,2	389,9	(13,0)
MFDP (annexe XIV)	43,3	36,6	20,2	56,8	3,4	60,2	17,0
<b>Total</b>	<b>446,2</b>	<b>217,9</b>	<b>215,6</b>	<b>433,5</b>	<b>16,6</b>	<b>450,2</b>	<b>4,0</b>

<sup>a</sup> Équivalent temps plein (ETP) = 12 mois. Le Président et le Vice-Président ne sont pas inclus.

34. Le même nombre d'ETP est présenté par département dans le tableau 12 ci-dessous; l'annexe XIV contient des précisions sur les effectifs.

Tableau 12

**Effectifs par département (les sources de financement – budget administratif et MFDP – sont combinées)**(Exprimé en équivalent temps plein)<sup>a</sup>

Département	2007	2008	Augmentation/ (diminution)	Augmentation/ (diminution) en %
Département affaires extérieures	111,9	107,8	(4,1)	(3,6)
Département finances et administration	146,3	142,1	(4,2)	(2,9)
Bureau du Président et du Vice-président (Groupe OPV)	31,3	31,9	0,6	1,9
Département gestion des programmes	156,7	168,4	11,7	7,5
<b>Total</b>	<b>446,2</b>	<b>450,2</b>	<b>4,0</b>	<b>0,9</b>

<sup>a</sup> Englobe les postes ordinaires, les agents titulaires d'un engagement de durée déterminée et ceux titulaire d'un contrat de courte durée.

## V. Budget d'investissement

35. Le cadre de budget d'investissement entériné par le Comité d'audit en juin 2007 énonçait les modalités d'exécution et de gestion, au sein du FIDA, des dépenses d'investissement couvrant plus d'une année. Dans la mise en œuvre de ce cadre, les grandes étapes auront pour but de:

- définir les dépenses constituant le budget d'investissement;
- convenir d'une politique en matière d'amortissement et des déductions afférentes;

- c) mettre au point des critères;
  - d) fixer les paramètres d'établissement et d'approbation du budget d'investissement; et
  - e) concevoir les méthodes de comptabilité, de suivi et de compte rendu.
36. L'avantage d'un budget d'investissement est qu'il permet d'étaler sur plusieurs années (durée de vie utile de l'actif) les dépenses consacrées aux immobilisations afin de répartir les dépenses sur l'ensemble de la période plutôt que de les inscrire comme dépenses non récurrentes. Plus précisément, les départements du FIDA qui proposent un dossier de justification des dépenses d'investissement devront tenir compte du fait que l'amortissement de l'actif sera imputé sur leur budget après l'achèvement du projet, sur l'ensemble de la durée de vie économique utile de l'actif, de sorte que les dépenses d'investissement devront être à l'origine d'efficacités et de réductions d'autres coûts. Les actifs induisant un avantage à l'échelle de l'institution seront imputés à un centre de coût au niveau central.
37. Trois critères sont proposés pour l'inclusion d'une dépense dans un budget d'investissement:
- a) l'actif doit assurer un avantage mesurable,
  - b) sa durée de vie utile estimée doit être d'au moins trois ans,
  - c) sa valeur doit être d'au moins 200 000 USD.
38. Les processus et paramètres d'approbation du budget d'investissement sont les suivants:
- a) un dossier de justification, indiquant le projet spécifique, est soumis au Président adjoint compétent pour examen et transmission à un groupe technique sur le budget d'investissement<sup>9</sup>. Pour ce qui concerne les projets en matière de technologies de l'information (TI), le dossier de justification est présenté au comité de gouvernance des TI, et seuls les projets acceptés par ce comité sont ensuite soumis au groupe technique;
  - b) chaque projet doit être financièrement viable;
  - c) chaque projet peut inclure une provision de 10% pour imprévus;
  - d) le budget d'investissement est soumis annuellement au Conseil d'administration pour approbation dans le cadre du programme de travail et budget;
  - e) les déductions annuelles pour amortissement sont comptabilisées séparément et reprises dans les états financiers.
39. Les dispositions minimum suivantes en matière de compte rendu ont été présentées dans le cadre de budget d'investissement:
- a) examens semestriels et annuels, par la direction, des projets d'investissement actifs;
  - b) examens des changements concernant la portée, la durée, et les coûts d'achèvement, incluant une explication des écarts, accompagnée de propositions de mesures correctives;
  - c) inclusion des informations provenant de a) et b) dans les rapports trimestriels soumis à la direction aux deuxième et quatrième trimestres;
  - d) présentation au Conseil d'administration, dans le cadre du document sur le budget, d'un examen des résultats et des coûts finaux après l'achèvement du projet.

<sup>9</sup> Le groupe technique sur le budget d'investissement sera dirigé par le Président adjoint, Département Finances et administration, et sera composé de représentants du Bureau du Contrôleur, de la Division de la planification stratégique et du budget, et du Bureau du Trésorier.

40. L'augmentation de l'efficacité et de l'efficacité du personnel exigera des améliorations sensibles de l'infrastructure physique des processus administratifs et opérationnels, en particulier dans le domaine des TI. Le FIDA propose, pour répondre à ces besoins, la création et le financement d'un budget d'investissement à amortir par des déductions sur les budgets futurs.
41. Le FIDA met actuellement la dernière main à sa stratégie à moyen terme en matière de technologies de l'information (TI), ce qui comporte entre autres une validation avec les propriétaires des processus, la mise en place de solides modalités de gouvernance, et l'imputation rigoureuse des déductions pour amortissement aux futurs avantages et économies estimés. Bien que cela soit intégré, il est proposé de réduire les dépenses d'investissement au strict minimum nécessaire pour gérer les risques recensés et rationaliser certains processus de travail prioritaires. Par conséquent, le budget d'investissement proposé pour 2008 s'élève à 2,0 millions de USD, avec la répartition suivante: 1,1 million de USD pour l'intégration des systèmes de prêts et de dons (suite donnée à une observation du commissaire aux comptes), 0,3 million de USD pour la rationalisation des processus institutionnels (principalement en rapport avec les ressources humaines), et 0,5 million de USD pour le renouvellement du parc d'ordinateurs de bureau et portables (voir tableau 13 ci-dessous et annexe XV).

Tableau 13

**Budget d'investissement 2008 proposé pour les technologies de l'information**

(En milliers de USD)

<i>Axes stratégiques dans le domaine des technologies de l'information</i>	<i>Proposé pour 2008</i>
Intégration de la gestion des prêts et des dons	1 100
Rationalisation des processus institutionnels	300
Rénovation de l'infrastructure des TI	600
<b>Total</b>	<b>2 000</b>

## **VI. Aligner les ressources humaines et financières du FIDA sur les résultats**

42. L'approche suivie par le FIDA pour aligner ses ressources humaines et financières sur les résultats est solidement ancrée dans son système global de gestion axée sur les résultats, tel qu'il est présenté à l'annexe II, et directement liée au SPGP, qui régit la dimension organisationnelle de l'approche du FIDA en matière de gestion axée sur les résultats en matière de développement (présentée dans la partie inférieure de la figure apparaissant à l'annexe II). Dans le cadre du SPGP, les CMR représentent les résultats au niveau organisationnel (y compris les produits), qui servent à orienter les ressources humaines et financières directement contrôlées par le FIDA vers une amélioration de la qualité des programmes et, en dernière analyse, vers un accroissement de l'impact en matière de développement. L'alignement du budget administratif et du MFDP sur les CMR est mis en évidence dans le tableau 14 et la figure 6 ci-après.

Tableau 14

**Alignement du budget administratif et MFDP proposés pour 2008 sur les résultats de la gestion institutionnelle<sup>a</sup>**

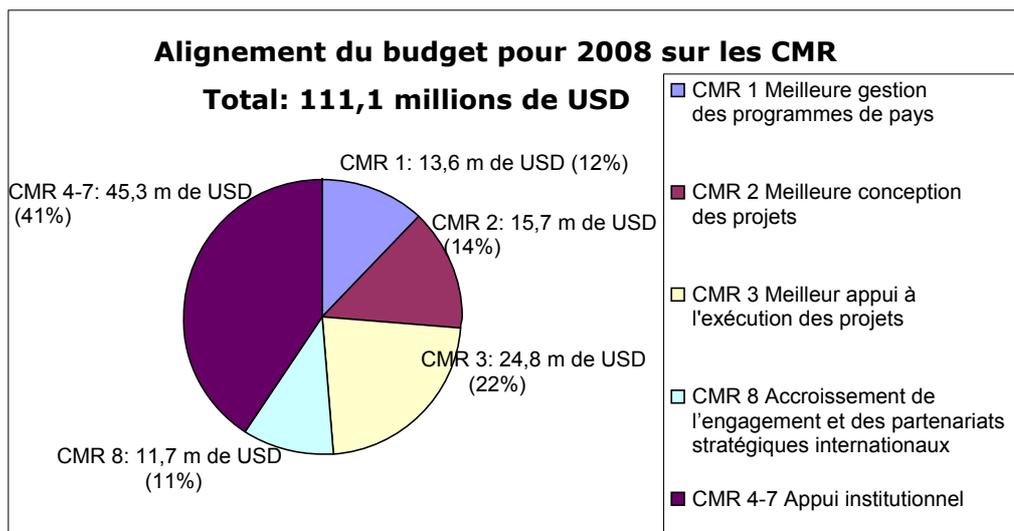
(En millions de USD)

<i>Description</i>		<i>Montant</i>	<i>Pourcentage du total</i>
<b>CMR dans le domaine opérationnel</b>			
CMR 1	Meilleure gestion des programmes de pays	13,6	12
CMR 2	Meilleure conception des projets (prêts et dons)	15,7	14
CMR 3	Meilleur appui à l'exécution des projets	24,8	22
CMR 8	Accroissement de l'engagement et des partenariats stratégiques internationaux	11,7	11
<b>Total partiel</b>		<b>65,8</b>	<b>59</b>
<b>CMR dans le domaine de l'appui institutionnel</b>			
CMR 4	Amélioration de la gestion et de la mobilisation des ressources	45,3	41
CMR 5	Amélioration de la gestion des ressources humaines		
CMR 6	Amélioration de la gestion du risque		
CMR 7	Amélioration de l'efficience administrative		
<b>Total</b>		<b>111,1</b>	<b>100</b>
Budget administratif		72,3	-
MFDP		38,8	-
<b>Total</b>		<b>111,1</b>	<b>-</b>

<sup>a</sup> Ce tableau montre la répartition des ressources au regard des activités prévues pour chacun des CMR.

On notera que les ressources contribuant à la réalisation des CMR 1, 2 et 3 (54,1 millions de USD) correspondent à la partie du budget administratif et du MFDP allouée au titre de l'activité de gestion des programmes (voir annexe X – 17,1 millions de USD et annexe XII – 37 millions de USD).

Figure 6



43. La performance d'ensemble au regard des résultats de la gestion institutionnelle est orientée, et systématiquement suivie, gérée et communiquée (y compris au Conseil d'administration par le biais du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement) au moyen d'ICP auxquels seront assortis, chaque année, des niveaux prévus de performance. La performance de 2007, année pilote du SPGP, est présentée au Conseil d'administration dans le Rapport 2007 sur l'efficacité en matière de développement.
44. La suite de cette section expose le processus qui a conduit à l'établissement des CMR et des ICP au niveau de l'institution, suivi d'une description de chacun des CMR, des produits connexes attendus, des ICP et des niveaux prévus de performance d'ici la fin de 2008, et d'une estimation des allocations de ressources.

#### **A. Définition des résultats de la gestion institutionnelle et des indicateurs clés de performance au niveau de l'institution pour 2008**

45. La définition des CMR, des ICP au niveau de l'institution et des principaux produits attendus, présentée dans la section suivante, a bénéficié des enseignements et des éclairages acquis en 2007, première année de mise en œuvre du SPGP, notamment par le biais de consultations avec des membres du réseau du plan de gestion des divisions ainsi que des cadres intermédiaires et supérieurs, de l'analyse des projets de plans stratégiques au niveau des départements pour 2008/2009, de deux évaluations du système, et d'échanges avec des organisations similaires (on se reportera à l'annexe V pour une vue d'ensemble des réalisations à ce jour par rapport aux CMR attendus au cours de l'année initiale 2007). Le processus d'ajustement des CMR et des ICP au niveau de l'institution pour 2008 a été réalisé en vue de:
- les améliorer, à la lumière de l'expérience, afin de les rendre plus pertinents et plus utiles au renforcement de la performance dans les domaines clés qui contribuent le plus à accroître l'efficacité en matière de développement; et
  - les intégrer plus étroitement aux initiatives lancées récemment, comme le Cadre de mesure des résultats, en intégrant les indicateurs aux processus ordinaires de gestion de la performance.

46. L'examen a produit deux résultats significatifs : l'addition d'un nouveau CMR pour renforcer l'orientation stratégique de l'engagement du FIDA, aux niveaux régional et international, dans les domaines de la concertation sur les politiques et des partenariats, d'une part, et l'introduction d'un instrument de planification au niveau des départements, le plan stratégique du département, de l'autre. Introduits depuis mai 2007, ces plans ont joué un rôle clé dans l'identification et la formulation des priorités stratégiques pour 2008, et dans la détermination des allocations de ressources entre les différents CMR, à un niveau élevé.
47. Il existe, entre les CMR, de fortes relations d'interdépendance et de renforcement mutuel, étant donné que certains résultats contribuent à la réalisation d'autres. Il n'est donc pas facile de définir des limites précises entre eux. Néanmoins, chaque CMR possède un axe principal distinct et des ICP au niveau de l'institution.
48. On a veillé à ce que les descriptions des CMR présentées ci-dessous soient aussi brèves que possible, pour réduire au minimum les répétitions. Il est important de noter que certains éléments vont au-delà des CMR. La mise en œuvre des initiatives du Plan d'action constitue un élément marquant dans la plupart d'entre eux, et certaines initiatives, comme la gestion des savoirs et l'innovation, concernent plusieurs CMR à la fois.

## **B. Précisions relatives aux résultats de la gestion institutionnelle et aux indicateurs clés de performance au niveau de l'institution**

### **CMR 1: Meilleure gestion des programmes de pays**

49. Conformément à la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, les programmes de pays doivent être conçus et gérés à l'appui des stratégies nationales de développement et en coordination avec les gouvernements et d'autres partenaires (appropriation, alignement et harmonisation). L'accent est mis sur la mobilisation des partenariats, des ressources et des savoirs, pour promouvoir, en dernière analyse, des politiques favorables aux pauvres qui contribuent à une réduction durable de la pauvreté.
50. Tous les éléments des programmes de pays du FIDA sont réunis dans les COSOP, qui servent d'outil de haut niveau pour orienter et gérer les projets et programmes financés par des prêts et des dons, ainsi que d'autres outils et processus connexes. La performance au regard de ce CMR dépend directement du succès dans l'opérationnalisation des COSOP axés sur les résultats. Ce CMR dépend de l'élaboration, dans le plus grand nombre possible de pays, de COSOP axés sur les résultats et de leur utilisation comme outil pour la gestion des programmes de pays axés sur les résultats.
51. Afin d'accroître l'efficacité des programmes de pays, il sera également prioritaire au titre de ce CMR de renforcer l'interface du FIDA au niveau du pays, et plus particulièrement par le biais de l'initiative relative à la présence dans les pays et de l'initiative pilote Unité d'action des Nations Unies. Le FIDA rationalisera le PPPT et participera activement, dans tous les pays, à l'initiative pilote Unité d'action des Nations Unies.

<b>Principaux produits</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• COSOP axés sur les résultats</li> <li>• Examen annuel des COSOP axés sur les résultats</li> <li>• Élaborer/revoir les politiques opérationnelles/thématiques</li> <li>• Rationaliser l'initiative relative à la présence dans les pays (il s'agit d'un produit essentiel, également cité à propos des CMR 5 et 7)</li> </ul>	
<b>Indicateurs clés de performance</b>	<b>Projection pour 2008</b>
Nombre de nouveaux COSOP axés sur les résultats conçus	15
Pourcentage de COSOP jugés satisfaisants ou très satisfaisants au démarrage	70%
Pourcentage de COSOP axés sur les résultats examinés chaque année dans le pays	60%
Pourcentage de pays dans lesquels la présence du FIDA est inscrite dans un accord de siège institutionnel (soit avec le pays hôte, soit avec une institution financière internationale/organisation du système des Nations Unies)	100%
Pourcentage de cofinancement mobilisé pour les projets et programmes du FIDA	1,1 : 1
<b>Estimation de l'allocation de ressources</b>	
13,6 millions de USD (voir tableau 14)	

### **CMR 2 – Meilleure conception des projets (prêts et dons)**

52. Les projets et programmes constituent le principal moyen permettant d'atteindre les résultats en matière de développement énoncés dans les programmes de pays. Ce sont des mécanismes clés par lesquels le FIDA apporte un financement, partage les savoirs et les innovations, et entreprend une concertation sur les politiques avec le gouvernement et d'autres partenaires. La priorité, pour le FIDA, est de faire en sorte que la conception de ses projets soit de la plus haute qualité, qu'ils reposent sur les meilleures pratiques, et qu'ils encouragent les approches novatrices. La performance au regard de ce CMR dépendra du succès dans la concrétisation des éléments du programme en cours concernant les changements organisationnels: i) la stratégie de gestion des savoirs, pour ce qui concerne le mode d'insertion de l'apprentissage, du savoir et de l'innovation dans le processus de conception du programme; ii) la stratégie en matière d'innovation; et iii) l'amélioration de la qualité au démarrage et le processus d'assurance-qualité.

<b>Principaux produits</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration de nouveaux projets</li> <li>• Élaboration de nouveaux programmes de dons au titre du guichet-pays et du guichet mondial/régional</li> </ul>	
<b>Indicateurs clés de performance</b>	<b>Projection pour 2008</b>
Ratio de projets compris dans la réserve	1,8
Pourcentage de COSOP jugés satisfaisants ou très satisfaisants au démarrage	70%
<b>Estimation de l'allocation de ressources</b>	
15,7 millions de USD (voir tableau 14)	

### **CMR 3 – Meilleur appui à l'exécution des projets**

53. Alors que le CMR 2 est axé sur la garantie d'une conception de haute qualité des projets et programmes, le CMR 3 s'intéresse à l'appui fourni par le FIDA en cours d'exécution. C'est au cours de la phase d'exécution du projet que sont gérés les processus de réalisation des objectifs formulés au stade de la conception, de sorte qu'il est essentiel, pour accroître l'efficacité du FIDA en matière de développement, d'augmenter le volume de l'appui à l'exécution des projets et d'en renforcer la

qualité. L'élément central de ce CMR réside dans l'opérationnalisation de la politique et des directives, récemment approuvées, en matière de supervision, en vertu desquelles le FIDA évolue officiellement d'un système de délégation de la supervision à un système où il en assure lui-même la gestion.

54. Ce CMR met l'accent sur un appui efficace à la supervision et à l'exécution des projets pour apporter une assistance proactive aux entités responsables de l'exécution du projet. Une participation accrue à l'appui à la supervision et à l'exécution des projets offre également au FIDA une très importante possibilité d'approfondir ses connaissances quant aux politiques de réduction de la pauvreté rurale, lesquelles peuvent ensuite être intégrées à la conception de nouveaux projets, transférées à d'autres projets en cours, ou utilisées en vue de la concertation sur les politiques au niveau national ou international. L'opérationnalisation de la stratégie de gestion des savoirs fait partie intégrante de ce CMR.

<b>Principaux produits</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missions de supervision</li> <li>• Mise en œuvre intégrale, en 2008, du programme de formation à l'échelle de l'institution sur la supervision directe</li> <li>• Mise en place intégrale, en 2008, du processus d'assurance-qualité de la supervision</li> </ul>	
<b>Indicateurs clés de performance</b>	<b>Projection pour 2008</b>
Pourcentage de projets à risque	18%
Indice de proactivité	70%
Délai moyen entre l'approbation du projet et son entrée en vigueur	14,5 mois
Pourcentage de projets où la supervision est jugée dans l'ensemble satisfaisante ou très satisfaisante	80%
<b>Estimation de l'allocation de ressources</b>	
24,8 millions de USD (voir tableau 14)	

#### **CMR 4 – Amélioration de la gestion et de la mobilisation des ressources**

55. Ce CMR repose sur deux axes majeurs: i) accroître la taille et la sécurité de la base de ressources financières du FIDA; et ii) améliorer le mode de gestion des principales enveloppes de ressources du FIDA et la manière dont il en est rendu compte: contributions, portefeuille de placements, ressources pour les prêts et dons, et ressources administratives. Ce CMR ne prend pas en compte les cofinancements obtenus pour les projets et programmes du FIDA, dont le suivi est assuré au titre du CMR 1.
56. Pour ce qui concerne le point i) ci-dessus le thème central est celui de la mobilisation des ressources dans le contexte de l'exercice de reconstitution et des besoins en ressources complémentaires (fonds supplémentaires, par exemple).
57. S'agissant du point ii) ci-dessus, et pour chacune des enveloppes de ressources, on peut résumer comme suit les grands axes de ce CMR:
- gestion des contributions: élaborer/revoir et mettre en œuvre des politiques/procédures visant à améliorer la gestion des contributions reçues;
  - portefeuille de placements: élaborer/revoir et mettre en œuvre des politiques/procédures visant à optimiser les retours sur investissement;
  - ressources pour les prêts et dons: élaborer/revoir et mettre en œuvre des politiques/procédures visant à optimiser l'allocation de ressources à l'appui de l'atténuation de la pauvreté dans les pays bénéficiaires, sur la base de la performance ou du surendettement, et à l'appui du renforcement des capacités des institutions mondiales et régionales en matière de recherche favorable aux pauvres; et

- ressources administratives: élaborer/revoir et mettre en œuvre des politiques/procédures visant à améliorer la gestion financière, et à renforcer la gestion axée sur les résultats par un alignement accru entre les budgets du FIDA et les CMR.

<b>Principaux produits</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus de la huitième reconstitution</li> <li>• Mise en place/opérationnalisation du cadre de budget d'investissement</li> <li>• Plans de gestion au niveau des départements et des divisions pour tous les départements et divisions</li> <li>• Rapports et examens trimestriels sur la performance au niveau des départements et des divisions</li> <li>• Rapports et examens trimestriels sur la performance et l'exécution du budget à l'échelle de l'institution</li> </ul>	
<b>Indicateurs clés de performance</b>	<b>Projection pour 2008</b>
Instruments de contribution déposés en pourcentage du total des contributions annoncées au titre de FIDA VII	90%
Ressources supplémentaires mobilisées (en millions de USD)	10
Pourcentage de variance par rapport au taux cible de retour sur investissement	0%
Pourcentage de report budgétaire (administration+MFDP)	<5%
<b>Estimation de l'allocation de ressources</b>	
CMR 4-7 45,3 millions de USD (voir tableau 14)	

#### **CMR 5 – Amélioration de la gestion des ressources humaines**

58. Le CMR 5 est axé sur l'amélioration de la gestion des ressources humaines au sein du FIDA; un personnel motivé, très qualifié et bien géré est essentiel à une meilleure action en faveur du développement. Les priorités clés sont multiples: renforcement des capacités de gestion; développement de la capacité technique et fonctionnelle du personnel pour tenir compte de l'évolution des fonctions, en particulier dans le domaine opérationnel; amélioration du système d'évaluation de la performance du personnel; et amélioration de la qualité et de l'efficacité des services responsables des ressources humaines, en particulier sur le plan du recrutement. À l'appui de ces priorités, un processus à moyen terme de réforme de la gestion des ressources humaines a été lancé dans le cadre du plan d'action, avec des objectifs à atteindre assortis d'échéances clairement définies. Compte tenu de la consolidation de l'initiative relative à la présence dans les pays, une priorité élevée sera attribuée à une restructuration des services responsables des ressources humaines, qui visera à faciliter l'intégration du personnel décentralisé dans les structures ordinaires de gestion du FIDA, et à garantir qu'il bénéficie de l'appui approprié.

<b>Principaux produits</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre intégrale, d'ici la fin 2008, du programme de renforcement des cadres intermédiaires (y compris une évaluation à 360 degrés)</li> <li>Restructuration, d'ici la fin 2008, du Bureau des ressources humaines</li> <li>Établissement d'un lien entre les évaluations du personnel et les résultats à l'échelle de l'institution</li> <li>Consolidation de l'initiative relative à la présence dans les pays (il s'agit d'un produit essentiel, également cité à propos des CMR 1 et 7)</li> </ul>	
<b>Indicateurs clés de performance</b>	<b>Projection pour 2008</b>
Pourcentage de fonctionnaires de grade P5 et des catégories supérieures ayant suivi un stage de formation à la gestion	100%
Pourcentage de postes de la catégorie du cadre organique pourvus dans un délai de 9 mois (de l'avis de vacance de poste à l'entrée en fonctions du titulaire)	80%
Ratio entre le personnel du cadre organique et celui des services généraux	1 : 1
Ratio de postes vacants	6%
<b>Estimation de l'allocation de ressources</b>	
CMR 4-7 45,3 millions de USD (voir tableau 14)	

### **CMR 6 – Amélioration de la gestion du risque**

59. Une gestion efficace du risque est essentielle pour atteindre avec succès les objectifs à tous les niveaux. Ce CMR a principalement pour buts de faire en sorte que la direction porte une attention accrue à la gestion du risque, et de renforcer les capacités institutionnelles de gestion du risque par l'intégration de la gestion du risque dans les processus de gestion existants, tels que les plans de gestion au niveau des divisions, le registre des risques valable pour l'ensemble de l'institution et les COSOP axés sur les résultats. Ces mesures entreront dans le cadre de l'introduction de la GRE au FIDA. Un effort sera également déployé pour mieux utiliser l'effet de levier de la fonction d'audit interne afin que le FIDA soit davantage capable de gérer les risques, capacité elle-même associée à une approche davantage proactive de la direction dans sa réaction aux recommandations des audits internes et externes.

<b>Principaux produits</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaboration, en 2008, d'une politique/d'un cadre en matière de GRE</li> <li>Établissement d'un registre complet des risques valable pour l'ensemble de l'institution</li> <li>Mise en œuvre intégrale d'ici la fin 2008, au niveau de l'institution, du programme de formation sur la gestion du risque</li> </ul>	
<b>Indicateurs clés de performance</b>	<b>Projection pour 2008</b>
Pourcentage de recommandations des audits internes du FIDA mises en œuvre	70%
Pourcentage des risques au niveau de l'institution notés 9 en termes d'importance	<15%
<b>Estimation de l'allocation de ressources</b>	
CMR 4-7 45,3 millions de USD (voir tableau 14)	

### **CMR 7 – Amélioration de l'efficacité administrative**

60. Le FIDA est tenu de veiller à ce que les ressources mises à sa disposition par ses États membres soient utilisées avec la plus grande efficacité possible pour accomplir son mandat, qui est de réduire la pauvreté rurale. Il est impératif de poursuivre de façon soutenue les efforts visant à accroître l'efficacité administrative dans une perspective à moyen terme, pour éviter de compromettre la qualité des services administratifs, dont dépend l'efficacité opérationnelle du FIDA. En dernière

analyse, le but sera d'accroître encore la part des ressources budgétaires affectées aux activités opérationnelles.

61. Ce CMR sera réalisé par la rationalisation et la réorganisation des processus opératoires, afin que, d'une part, les services internes soient exécutés et fournis de façon plus efficiente et que, d'autre part, le personnel consacre moins de temps aux tâches administratives. La recherche de l'efficacité passera, en partie, par l'exploitation de technologies améliorées de l'information et de la communication, mais aussi par l'exploration des possibilités d'externalisation, de délocalisation et de partage de services avec les autres institutions des Nations Unies basées à Rome.
62. Une priorité élevée sera également accordée à la fourniture de tout l'appui administratif nécessaire pour garantir l'intégration rapide et réussie de l'initiative relative à la présence dans les pays dans les structures ordinaires de gestion du FIDA.

<b>Principaux produits</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achèvement, en 2008, du déménagement vers le nouveau siège</li> <li>• Consolidation de l'initiative relative à la présence dans les pays (il s'agit d'un produit essentiel, également cité à propos des CMR 1 et 5)</li> </ul>	
<b>Indicateurs clés de performance</b>	<b>Projection pour 2008</b>
Ratio d'efficacité	16,3%
Ratio entre les dépenses opérationnelles directes et le budget total	61%
Ratio entre l'effectif du Département gestion des programmes et l'effectif total du FIDA	40%
<b>Estimation de l'allocation de ressources</b>	
CMR 4-7 45,3 millions de USD (voir tableau 14)	

### **CMR 8 – Accroissement de l'engagement et des partenariats stratégiques internationaux**

63. C'est au niveau des pays, par le biais de ses projets et programmes, que le FIDA a un impact le plus direct sur l'aide apportée aux populations rurales pour qu'elles se libèrent de la pauvreté. Mais un environnement propice et favorable est indispensable à l'optimisation de l'impact des activités menées au niveau des pays. En tant qu'institution financière internationale et qu'institution spécialisée des Nations Unies, le FIDA a la possibilité d'apporter des informations utiles et, bien que dans une modeste mesure, d'exercer une influence sur cet environnement – et c'est un devoir vis-à-vis des populations rurales pauvres.
64. Le FIDA fait appel, à cet effet, principalement aux connaissances et à l'expérience acquises grâce aux projets qu'il finance, en appuyant les populations pauvres et en renforçant leurs organisations (permettant ainsi aux ruraux pauvres de s'exprimer eux-mêmes dans les enceintes internationales plutôt que de chercher à s'en faire le porte-parole), et en établissant, en matière de politiques et de plaidoyer, des liens étroits avec des partenaires stratégiques. Il s'agit notamment des institutions apparentées qui ont leur siège à Rome, d'autres institutions des Nations Unies, de la Banque mondiale, de la Banque africaine de développement, et des institutions soutenues par le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale. Le FIDA coopère avec ces partenaires sur une série de questions importantes pour les populations rurales pauvres, notamment les questions se rapportant à l'alimentation, au développement agricole et rural, et à l'amélioration de l'efficacité de l'aide (les processus de Paris et de Monterrey, et l'initiative Unité d'action des Nations Unies, entre autres). La mise en œuvre de ce CMR est étroitement liée à celle des CMR 1, 2 et 3, étant donné qu'un flux bidirectionnel efficace de savoirs entre le niveau national et le niveau régional/international est essentiel à la réalisation de l'ensemble d'entre eux.

65. Ce CMR est nouveau – il n’existait pas, en 2007, de CMR se rattachant aux responsabilités du FIDA en matière de politiques et de plaidoyer. Sa définition est toujours en cours, et les ICP seront encore affinés au cours de l’année 2008.

<b>Principaux produits</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production du rapport sur la pauvreté rurale</li> <li>• Portail sur la pauvreté rurale actualisé et pertinent</li> <li>• Contribution/engagement de fond à des enceintes régionales/internationales pertinentes (comme le Forum paysan, la 16<sup>ème</sup> session de la Commission du développement durable du Conseil économique et social des Nations Unies, le Financement du développement (Forum de haut niveau sur l’efficacité de l’aide, 2008, Accra)</li> <li>• Élaboration de nouveaux dons au titre du guichet mondial/régional</li> </ul>	
<b>Indicateurs clés de performance</b>	<b>Projection pour 2008</b>
Nombre d’enceintes internationales où le FIDA apporte une contribution de fond (du point de vue des politiques ou financier) <sup>a</sup>	5
Nombre de groupes de référence pour les politiques élaborant une position institutionnelle du FIDA comme plateforme d’engagement sur des thèmes spécifiques	3
Nombre de réunions régionales d’organisations paysannes auxquelles le FIDA apporte un appui de fond <sup>a</sup>	2
Renforcement du partenariat avec au moins deux partenaires internationaux	2
<b>Estimation de l’allocation de ressources</b>	
11,7 millions de USD (voir tableau 14)	

<sup>a</sup> Des évaluations qualitatives de la performance du FIDA seront effectuées au moyen d’enquêtes normalisées, qui seront mises à l’essai en 2008 et permettront de déterminer comment les partenaires du FIDA perçoivent sa contribution aux principaux événements auxquels il participe ou qu’il organise

## Deuxième partie – Programme de travail et budget du Bureau de l'évaluation pour 2008

### I. Introduction

66. L'aperçu du programme de travail et des questions relatives aux ressources pour 2008 du Bureau de l'évaluation (OE) a fait l'objet de discussions au cours de la quarante-huitième session du Comité et de la quatre-vingt-onzième session du Conseil d'administration, tenues toutes deux en septembre 2007. Le programme de travail et budget d'OE pour 2008 a ensuite été examiné par le Comité de l'évaluation lors de sa quarante-neuvième session, au mois d'octobre. Faisant fond sur les observations et les directives du Conseil d'administration et du Comité de l'évaluation, OE a établi sa proposition finale de programme de travail et budget pour 2008, en vue de la soumettre pour examen à la quatre-vingt-douzième session du Conseil, en décembre 2007. Auparavant, et conformément à la décision du Conseil, la proposition finale a également été examinée par le Comité d'audit en novembre 2007.

### II. Résumé du programme de travail et budget pour 2008

67. Le programme de travail et budget d'OE pour 2007 était d'une ampleur inhabituelle par rapport aux années antérieures, du fait d'une forte augmentation du nombre d'évaluations complexes, en particulier l'évaluation conjointe avec la Banque africaine de développement (BAfD). Néanmoins, et suivant en cela les instructions données par le Conseil en décembre 2006, le projet de programme de travail et budget d'OE pour 2008 retrouvera un niveau plus soutenable.
68. À sa session de septembre, le Conseil d'administration a exprimé son appui au programme de travail et reconnu l'importance des évaluations proposées. Il a également noté que le projet de budget présenté au mois de septembre prévoyait une réduction d'environ 8% en termes réels par rapport au budget 2007. Au terme d'un examen de l'évaluabilité de certaines des évaluations proposées, et comme convenu avec le Comité de l'évaluation en octobre, OE propose maintenant une version encore réduite du programme de travail<sup>10</sup> et budget, et a en outre réussi à réduire le niveau des ressources humaines nécessaires en 2008. Ces modifications se traduiront par une réduction totale de 357 000 USD du projet de budget pour 2008 (qui s'élève maintenant à 5,47 millions de USD) par rapport au budget 2007, qui était de 5,82 millions de USD.

### III. Réalisations en 2007

69. Dans l'ensemble, OE a été en mesure d'exécuter, à une exception près, toutes les activités prévues pour 2007<sup>11</sup>. Les réalisations spécifiques sont énumérées dans l'annexe XVI.
70. Plus précisément, les évaluations prévues pour 2007 au niveau de l'institution sont en bonne voie, et en particulier l'évaluation conjointe avec la BAfD sur le développement agricole et rural en Afrique.
71. En novembre 2007, OE a entrepris l'évaluation à l'échelle de l'institution de la capacité du FIDA en tant que promoteur d'innovations reproductibles pour la réduction de la pauvreté rurale. Cette évaluation inclura une évaluation de

<sup>10</sup> OE n'entreprendra pas l'évaluation en Mésio-Amérique et reportera à 2009 l'évaluation de la politique du FIDA en matière d'approches sectorielles du développement agricole et rural.

<sup>11</sup> 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. Au chapitre des activités non prévues, on citera la participation d'OE à l'évaluation de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et à celle de l'initiative pilote Unité d'action des Nations Unies, menées conjointement avec le Groupe des Nations Unies pour le développement et le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation, respectivement. Il a également été l'un des principaux contributeurs à la proposition de création d'un organisme unique indépendant d'évaluation des Nations Unies.

- l'Initiative du FIDA pour intégrer l'innovation, demandée par le Conseil d'administration lors de l'approbation de cette initiative, en décembre 2004.
72. OE a achevé l'évaluation du programme pilote du FIDA relatif à la présence dans le pays. Entre autres, la conclusion à tirer de l'évaluation est qu'il ne s'agira pas de se demander, à l'avenir, si une présence dans le pays est nécessaire, mais plutôt de déterminer, pour une organisation telle que le FIDA, quelle sera la forme de présence la plus appropriée pour qu'elle optimise son efficacité en matière de développement. L'évaluation a été examinée à la quarante-huitième session du Comité et à la quatre-vingt-onzième session du Conseil, ainsi qu'à l'occasion d'un séminaire informel du Conseil, tenu avant sa quatre-vingt-onzième session.
  73. OE a également achevé en 2007 l'évaluation de la politique du FIDA en matière de finance rurale, et en a présenté les conclusions au Comité de l'évaluation à sa quarante-sixième session. 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. 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 sera achevée d'ici la fin décembre 2007. Cette stratégie régionale est de manière générale conforme aux stratégies et aux priorités institutionnelles du FIDA, mais les ressources allouées sont insuffisantes pour que le FIDA puisse la mettre en œuvre de façon adéquate par le biais de programmes et d'opérations de pays.
  75. OE a effectué plusieurs évaluations de programmes de pays (EPP) en 2007. Il a mené à terme, en premier lieu, les EPP concernant le Mali et le Maroc. L'évaluation concernant le Mali 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. Il ressort de l'EPP relative au Maroc que les résultats du programme du FIDA sont satisfaisants des points de vue de la performance et de l'impact sur la réduction de la pauvreté rurale, notamment pour ce qui concerne l'accroissement de la sécurité alimentaire, la diversification des revenus et l'amélioration des ressources productives. 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. L'EPP consacrée au Brésil a mis en évidence une performance satisfaisante des opérations appuyées par le FIDA dans le pays, mais de moins bons résultats dans des domaines tels que la promotion des innovations et les activités ne s'inscrivant pas dans des projets, comme la concertation sur les politiques, la gestion des savoirs et l'établissement de partenariats – spécialement avec les organismes donateurs. Enfin, l'évaluation souligne l'importance, pour le FIDA, de réfléchir à l'ensemble de l'approche et des priorités à adopter pour son engagement dans un pays à revenu moyen comme le Brésil.
  78. OE a achevé le travail de terrain concernant les EPP de l'Éthiopie, du Nigéria et du Pakistan, et a entamé les activités préparatoires en vue de l'EPP concernant le Soudan. Enfin, OE a entrepris cinq évaluations de projet en Albanie, 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.
  79. OE a préparé la cinquième édition du Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI). L'analyse a montré que pour 73% de la cohorte 2006 de projets évalués, les résultats d'ensemble étaient satisfaisants. La durabilité demeure toutefois un problème, puisque 47% des projets évalués l'an dernier

n'obtiennent pas une note satisfaisante dans ce domaine. Des améliorations sont encore nécessaires également dans les domaines de l'accès aux marchés ainsi que du suivi et de l'évaluation.

80. Par ailleurs, comme envisagé l'an dernier, le RARI de cette année ne se limite pas à un compte rendu détaillé des résultats et de l'impact des opérations du FIDA, puisqu'il porte une attention particulière à deux thèmes d'apprentissage – durabilité et innovation. Enfin, le rapport suggère trois thèmes – le contexte du pays, la faiblesse du suivi et de l'évaluation au niveau du projet, et les domaines dans lesquels l'impact est moins sensible, comme l'accès aux marchés et l'environnement – pour lesquels les évaluations d'OE ont montré à de multiples reprises qu'ils étaient des sujets de préoccupation.
81. Conformément au mandat du Comité de l'évaluation, OE a organisé quatre sessions du Comité, en avril, septembre, octobre et décembre. 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. OE a également organisé en septembre une session d'orientation à l'intention des nouveaux membres du Comité de l'évaluation, au cours de laquelle ils ont pris connaissance de la politique en matière d'évaluation, du mandat et du règlement intérieur du Comité, des méthodologies d'évaluation d'OE, etc.
82. Le nouveau manuel de l'évaluation d'OE, qui présentera les méthodologies et les processus d'évaluation des programmes et projets de pays, sera publié en 2008, après des discussions, à l'occasion d'une session consacrée à ce sujet en 2008, à laquelle participeront le groupe d'experts internationaux<sup>12</sup> réuni par OE et le Comité de l'évaluation.
83. 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. OE a également organisé un atelier de formation à l'intention de tous les fonctionnaires chargés de l'évaluation et d'un groupe restreint de consultants afin de renforcer l'analyse de l'efficacité des projets dans les activités d'évaluation.
84. OE a participé activement aux travaux d'une équipe spéciale chargée, au niveau de l'institution, d'élaborer le Cadre de mesure des résultats. Par ailleurs, un nouveau pas a été accompli vers l'harmonisation des méthodologies d'évaluation indépendante et d'auto-évaluation du FIDA, avec l'adoption en 2007 par le Département gestion des programmes de l'échelle de notation à six points, qui est la même que celle utilisée par OE pour l'établissement des différents rapports sur l'état d'avancement des projets<sup>13</sup>.
85. 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 des Nations Unies sur l'évaluation (UNEG)<sup>14</sup> et à celle du Groupe conjoint d'évaluation (ECG)<sup>15</sup>, auquel OE a été invité à participer en qualité d'observateur,

<sup>12</sup> Les membres de ce groupe sont: le Professeur Robert Picciotto (ancien Directeur général du Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale), M. Robert van den Berg (Directeur du Bureau de l'évaluation du Fonds pour l'environnement mondial), M. Siva Kumar (Professeur invité, Indian School of Business, Hyderabad, Inde), Mme Zenda Ofir (ancienne présidente de l'Association africaine d'évaluation), et Mme Eva Lithman (Chef du Secrétariat de l'évaluation et de l'audit interne, (Agence suédoise de coopération internationale au développement [ASDI]) et Présidente du Réseau d'évaluation du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE/CAD]).

<sup>13</sup> Cette année, le PMD a également converti toutes les notations 2006 des rapports sur l'état d'avancement des projets en remplaçant l'échelle à 4 points par une échelle à 6 points.

<sup>14</sup> L'UNEG est composé de représentants des bureaux d'évaluation des institutions des Nations Unies. Il sert, entre autres, de plateforme d'échange de données d'expérience 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.

<sup>15</sup> 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.

pour le moment, en attendant la décision faisant d'OE un membre à part entière de ce groupe. L'un des fonctionnaires d'OE chargé de l'évaluation est membre actif du Réseau des réseaux sur les évaluations d'impact (NONIE), groupe de travail du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE/CAD). Enfin, OE a poursuivi la mise en œuvre de son accord de partenariat avec l'Agence suisse de développement et de coopération, qui a fourni des fonds supplémentaires pour la réalisation d'activités choisies d'évaluation.

86. OE contribue, au sein de l'UNEG, à l'évaluation de l'initiative pilote Unité d'action des Nations Unies. Par ailleurs, à la suite de l'initiative de l'OCDE/CAD, le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) a invité le FIDA à participer à l'évaluation de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. En outre, dans le cadre du Groupe de haut niveau sur la cohérence de l'action du système des Nations Unies, mis en place par le Secrétaire Général, OE a préparé – avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) – un cadre conceptuel en vue de l'établissement d'un bureau d'évaluation indépendant pour l'ensemble des Nations Unies.
87. Faisant suite à l'évaluation de la charge de travail du personnel du cadre organique, réalisée en 2006, un exercice du même ordre consacré au personnel des services généraux a été achevé au début de 2007. Cette évaluation de la charge de travail d'OE a constitué une étape clé vers une amélioration générale de la gestion et de la performance des ressources humaines de la division. L'évaluation montre que la charge de travail est généralement très élevée mais, plutôt que de proposer une augmentation des effectifs de la catégorie des services généraux, OE a choisi d'introduire des mesures visant à accroître l'efficacité et l'efficacités de la totalité de son équipe, par le biais d'un processus complet de renouvellement et de renforcement d'équipe impliquant l'ensemble du personnel d'OE. Ce processus a déjà débouché sur des résultats concrets, notamment en termes de gains d'efficacité<sup>16</sup>, ce qui permettra une utilisation plus rationnelle des ressources humaines dont aura besoin OE en 2008. Plus précisément, l'évaluation de la charge de travail a offert une première occasion d'un réexamen du ratio, au sein d'OE, entre le personnel du cadre organique et celui des services généraux. Sur la base de ses conclusions et des mesures en cours d'introduction pour améliorer encore la gestion et la performance d'ensemble de la division, OE a réduit son effectif pour 2008, d'un demi poste pour le cadre organique et d'un poste dans la catégorie des services généraux (voir paragraphe 113).

#### **IV. Bilan de 2007**

88. 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<sup>17</sup> en procédant, par exemple, à une mise au courant systématique au siège de tous les responsables des missions d'évaluation et des examens internes par les pairs.
89. Une gestion efficace des services de consultants est essentielle pour le travail d'OE. La division consacre par conséquent le temps nécessaire à ce thème, et travaille<sup>18</sup> à 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 en recenser de nouveaux et de

<sup>16</sup> Ce processus inclut une rationalisation des procédures pour le recensement et le recrutement de consultants, et leur gestion d'ensemble dans le contexte de processus d'évaluation, ainsi qu'une amélioration de la communication à l'appui de la fonction d'évaluation.

<sup>17</sup> Tous les services d'évaluation des organismes de développement sont confrontés à ce problème.

<sup>18</sup> Dans le cadre du processus de renforcement d'équipe mentionné plus haut.

critères pour l'évaluation de leur performance, etc. Les activités en rapport avec la gestion des consultants se poursuivront l'an prochain.

90. Sur un autre plan, le personnel d'OE a lui-même, et de plus en plus, consacré davantage de temps que par le passé à chaque activité d'évaluation, notamment en participant de manière plus approfondie à l'analyse de l'évaluation, à la préparation des rapports et aux activités de sensibilisation ainsi qu'aux examens par les pairs. La participation plus active des membres du personnel d'OE à chaque évaluation leur permet notamment de jouer un rôle plus large et plus efficace dans le retour d'information sur l'évaluation et dans la boucle d'apprentissage, aspect qui ne peut pas être sous-traité à des consultants.
91. 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. Compte tenu de l'importance et de la périodicité de ces manifestations, et des observations formulées par plusieurs membres du Comité, des efforts seront déployés pour préparer les membres du Comité afin qu'ils puissent entreprendre la visite sur le terrain de manière plus systématique, par exemple en organisant un séminaire ciblé avant la visite. Des dispositions seront prises, par ailleurs, pour donner aux membres du Comité le maximum d'occasions de rencontrer les communautés rurales pauvres sur le terrain, et pour accorder davantage de temps pour évaluer sur le terrain les résultats des activités financées par le FIDA.

## **V. Priorités d'OE pour 2008**

92. 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. Le Cadre stratégique du FIDA 2007-2010, le Plan d'action et le processus connexe de renouveau en cours au sein du Fonds ont également été pris en considération.
93. Les quatre domaines d'activité prioritaires 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 des travaux d'évaluation spécifiques requis 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 évaluateurs; et
  - d) développer une méthodologie de l'évaluation.
94. Le domaine prioritaire a) est au cœur du programme de travail d'OE. 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. Cette dernière évaluera les efforts déployés au sens large par le FIDA pour promouvoir des innovations reproductibles et inclura une évaluation de l'Initiative pour intégrer l'innovation. Comme le prévoit la nouvelle stratégie du FIDA en matière d'innovation, adoptée par le Conseil d'administration à sa quatre-vingt-onzième session, l'évaluation devrait contribuer à la mise en œuvre de la stratégie, qui fait partie du Plan d'action.
95. 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 initiatives<sup>19</sup>. Toutefois, et avec l'accord donné par le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration au mois de septembre, le début de cette évaluation a été

<sup>19</sup> Voir les documents EB 2005/84/R.4/Rev.1 et EB 2005/84/R.5/Rev.1.

reporté à 2009 afin de donner plus de temps à la mise en œuvre de la stratégie pour le secteur privé.

96. Pour ce qui concerne l'évaluation de la politique en matière d'approches sectorielles, OE a vérifié que le FIDA a participé, à ce jour, au financement de seulement trois approches sectorielles, au Mozambique, en République-Unie de Tanzanie et en Ouganda. À l'exception de l'approche sectorielle appliquée en Ouganda, les taux de décaissement sont encore très faibles, puisqu'ils se situent, pour le Mozambique et la République-Unie de Tanzanie, autour de 5%. De ce fait, OE suggère de reporter à une date ultérieure l'évaluation de la politique en matière d'approches sectorielles.
97. 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.
98. OE achèvera les EPP pour l'Éthiopie, le Pakistan, le Soudan et le Nigéria, commencées en 2007, et entreprendra des EPP dans quatre nouveaux pays: Argentine, Côte d'Ivoire, Inde et Mozambique. En outre, OE prévoit six nouvelles évaluations de projets, intéressant l'Argentine, la Chine, la Côte d'Ivoire, la République populaire démocratique de Corée, le Guatemala et Madagascar.
99. Répondant à la demande du Comité de l'évaluation, OE analysera, par le biais de diverses évaluations, les possibilités et les problèmes concernant les petites exploitations agricoles. Ce thème sera inclus dans l'évaluation conjointe sur l'Afrique et dans les EPP pertinentes qui seront entreprises, entre autres, dans des pays tels que l'Inde et le Nigéria, constituant ainsi une base en vue d'une évaluation plus détaillée de ce thème au cours des prochaines années.
100. 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. Par conséquent, suivant ce qui sera désormais une pratique établie, et conformément à la recommandation du Comité de l'évaluation, OE établira à l'avenir une liaison plus systématique entre le point d'intérêt central de ses évaluations et les questions d'apprentissage signalées dans le RARI comme méritant une attention accrue. Le RARI de cette année note, par exemple, que le contexte national est un facteur important dans la détermination des résultats atteints par les opérations du FIDA ou que l'accès aux marchés a été généralement faible. De ce fait, OE portera une attention particulière à la question du contexte national et à celle de l'accès aux marchés dans les différentes évaluations que la division entreprendra en 2008. Enfin, OE examinera aussi 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.
101. 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. À cet égard, et répondant à la demande du Comité de l'évaluation, OE élaborera l'année prochaine un programme de travail triennal à horizon mobile débutant en 2009, qui illustrera également la contribution de la division aux nouvelles orientations stratégiques et approches opérationnelles du FIDA<sup>20</sup>.
102. 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. Une session d'orientation sera organisée, le cas échéant, à l'intention des nouveaux membres qui pourraient siéger au Comité en 2008. En outre, OE organisera une visite sur le terrain à l'intention du Comité. Comme par le passé, le Comité définira son ordre du jour provisoire pour 2009 à sa dernière session, en décembre 2008, et choisira

<sup>20</sup> On peut citer comme exemples récents les évaluations du Programme pilote de supervision directe (2005) et du Programme pilote relatif à la présence sur le terrain (2007), qui ont fourni des éléments pour l'élaboration de la politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution et des dispositions qu'elle contient quant à la présence dans les pays.

notamment le pays auquel sera consacrée la visite annuelle sur le terrain et le calendrier de cette visite.

103. 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'évaluation<sup>21</sup>.
104. 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.
105. 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. À cet égard, OE finalisera son nouveau manuel de l'évaluation (voir paragraphe 82), qui contiendra des méthodologies et des processus d'évaluation renforcés. Des efforts spécifiques, prenant par exemple la forme d'une session de formation à l'intention des consultants et du personnel d'OE, seront déployés dans la préparation du manuel. Enfin, le processus interne d'examen par les pairs sera renforcé et fera désormais partie intégrante du travail de la division, afin de garantir des évaluations de qualité élevée.
106. Au cours de ses quarante-huitième et quarante-neuvième sessions, le Comité a brièvement examiné les possibilités de renforcer davantage la surveillance, par le Conseil d'administration, de la fonction d'évaluation indépendante du FIDA et l'efficacité de la division (OE) à laquelle elle a été confiée. À cet égard, les investigations initiales auxquelles OE a procédé montrent qu'il n'existe aucun modèle reconnu au plan international concernant la surveillance des organes d'évaluation au sein des organisations multilatérales, quand bien même des éléments d'un tel modèle (par exemple les examens externes par les pairs) sont actuellement à l'essai dans plusieurs organisations du système des Nations Unies comme le PAM, le PNUD et l'UNICEF.
107. L'une des solutions possibles consiste à concevoir la fonction de surveillance d'OE comme un système intégré comprenant deux composantes qui se renforcent mutuellement – des mesures ponctuelles et des mesures permanentes – dont certains éléments sont déjà en place au FIDA:
  - a) **Mesures ponctuelles.** Il s'agit généralement de mesures fortement consommatrices de ressources et de temps, qui pourraient être appliquées périodiquement sous forme d'initiatives spécifiques relevant entièrement du Conseil d'administration. Il s'agirait, par exemple : a) de soumettre OE à un examen externe par les pairs<sup>22</sup>, à l'avenir, et b) de soumettre à un examen critique, le cas échéant, la qualité des méthodologies et processus d'évaluation appliqués par OE, tels qu'ils sont énoncés dans le manuel; et
  - b) **Mesures permanentes.** Il s'agit d'activités continues, déjà totalement ou partiellement en vigueur au FIDA, parmi lesquelles: a) un mécanisme interne d'assurance-qualité au sein d'OE, consistant en des examens internes systématiques et bien structurés, menés par les pairs pour toutes les évaluations; b) le recours à des conseillers principaux indépendants pour les évaluations de niveau supérieur pour rassurer le Comité et le Conseil d'administration quant à la qualité des évaluations conduites par OE; et c) une auto-évaluation par OE de sa propre efficacité, suivie d'un rapport,

<sup>21</sup> Ce système peut être consulté sur le site web du FIDA, à l'adresse <http://www.ifad.org/evaluation>.

<sup>22</sup> Dans le cadre de l'UNEG et en coopération avec l'OCDE/CAD, une approche de la conduite d'examens par les pairs de la fonction d'évaluation au sein des organisations du système des Nations Unies a déjà été élaborée. Dans le même temps, l'ECG s'achemine vers un arrangement du même ordre pour les institutions financières internationales. À cet égard, OE participe activement aux travaux de l'UNEG, et a été récemment admis en tant qu'observateur au sein de l'ECG; il suit donc de près l'évolution de la réflexion concernant les examens par les pairs.

inscrite dans le projet de programme de travail et budget annuel. Cette auto-évaluation devrait être axée sur des questions clés telles que la véritable mesure de l'indépendance des travaux d'OE, l'utilité et la crédibilité des évaluations réalisées par la division, et la manière dont les consultants sont choisis, gérés et évalués.

108. Le Comité de l'évaluation a donc demandé à OE de préparer une proposition relative à un système de surveillance applicable, à l'avenir, au suivi de l'efficacité d'OE et de la qualité de son travail. Cette proposition – comprenant les éléments mentionnés au paragraphe 107 – sera examinée par le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration à l'occasion de la présentation du programme de travail et budget d'OE pour 2009.
109. En outre, OE aura, en 2008, des discussions avec le Comité de l'évaluation sur le nouveau manuel de l'évaluation, comme indiqué au paragraphe 82. La division continuera également, comme mentionné au paragraphe 107, à avoir recours aux examens internes par les pairs et à des conseillers principaux indépendants.

## **VI. Ressources humaines et financières nécessaires**

110. 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. C'était là une conséquence du nombre accru d'évaluations de niveau supérieur entreprises par OE en 2007, et notamment l'évaluation conjointe sur l'Afrique. Toutefois, suivant les instructions données par le Conseil en décembre 2006, OE a soumis pour 2008 un programme de travail et budget très sensiblement inférieur à celui de 2007. À la demande du Comité de l'évaluation, le projet de budget 2008 a également été comparé au budget 2006, qui constitue un point de référence plus réaliste, compte tenu du caractère exceptionnel du budget 2007.
111. En septembre 2007, le Conseil d'administration a exprimé son appui au programme de travail et reconnu l'importance d'une grande partie des évaluations proposées. Il a également noté la considérable réduction proposée du budget. Le Conseil a néanmoins demandé à OE de poursuivre l'analyse de la priorité et de l'évaluabilité de certaines des évaluations.
112. Tenant compte des orientations données en septembre 2007 par le Comité et le Conseil, OE propose maintenant pour 2008 un programme de travail dont ont été exclues l'évaluation en Mésio-Amérique (suite à la décision prise par le Conseil en septembre 2007) et l'évaluation de la stratégie pour le secteur privé (qui sera reportée à 2009). Par ailleurs, OE propose de reporter à 2009 l'évaluation de la politique en matière d'approches sectorielles pour les raisons indiquées au paragraphe 96.
113. Ainsi restreint, le programme de travail pour 2008 peut être exécuté tout en réduisant le niveau des ressources humaines. Cette possibilité découle aussi des gains d'efficacité réalisés grâce au processus actuel de renforcement d'équipe et de renouvellement (voir paragraphe 87). En fait, OE prévoit pour 2008 une réduction (par rapport à 2007) de 0,5 ETP du personnel du cadre organique et de 1 ETP du personnel de la catégorie des services généraux (voir tableau 3, annexe XVII).
114. À sa session de septembre, le Comité de l'évaluation a demandé des informations supplémentaires sur les dépenses de personnel. Il convient, à ce propos, de mettre en évidence les deux principaux facteurs d'évolution des dépenses de personnel d'OE:
  - La nécessité pour OE d'intégrer l'augmentation obligatoire de 12% des coûts standard<sup>23</sup> pour 2008 dans sa composante dépenses de personnel.

<sup>23</sup> Les coûts standards appliqués aux postes au sein d'OE sont les mêmes que ceux concernant les autres postes au sein du FIDA. Comme par le passé, les coûts standard sont calculés et communiqués à OE par la Division de la planification stratégique et du budget du FIDA, qui incluent les augmentations obligatoires décidées par la Commission de la fonction publique internationale.

Les augmentations sont induites, par exemple, par les changements intervenant dans l'échelle des salaires de l'ensemble du personnel des Nations Unies, ainsi que dans les indemnités pour frais d'études, cotisations au régime des pensions, allocations logement et règlements des congés dans les foyers. Contrairement au reste du FIDA, où le cadre du personnel est beaucoup plus important et permet donc une plus grande souplesse, le volume relativement restreint du personnel d'OE signifie que toutes les augmentations obligatoires décidées par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) doivent être absorbées par la division de manière à garantir que les traitements et prestations soient versés au personnel en temps opportun, conformément aux dispositions en matière de ressources humaines du FIDA.

- Par ailleurs, conséquence des effets cumulés de ces augmentations obligatoires, la composante dépenses de personnel du budget d'OE sera l'année prochaine, comme en 2007, supérieure à la composante travail d'évaluation. Un autre facteur intervient dans cette situation, à savoir que, comme en 2007, le personnel d'OE continuera à consacrer davantage de temps que par le passé à chaque activité d'évaluation, ce qui est essentiel pour améliorer encore la qualité des résultats de l'évaluation et pour permettre un retour d'information plus approfondi, en termes d'apprentissage et d'évaluation, en direction des opérations du FIDA et d'autres parties prenantes tout au long du processus d'évaluation, aspect qu'il n'est pas possible de sous-traiter (voir paragraphe 90).
115. Les priorités et le programme de travail ci-dessus exigent un budget qui entraînera une réduction de 13% en termes réels (c'est-à-dire compte non tenu des augmentations obligatoires) par rapport au budget d'OE pour 2007 (voir tableau 1, annexe XVII). Compte tenu de l'ampleur du programme de travail et des tâches prévues, ainsi que des augmentations obligatoires des dépenses de personnel, un retour complet au niveau de 2006 ne sera pas possible. Toutefois, l'importance de la réduction proposée pour 2008 est démontrée par le fait que le projet de budget pour 2008 entraîne seulement une augmentation de 4% en termes réels par rapport au budget d'OE en 2006. Enfin, comme l'a demandé le Comité, le tableau 2 de l'annexe XVII présente une ventilation du projet de budget d'OE en fonction des quatre priorités retenues pour 2008.
116. En novembre 2006, le Comité d'audit a demandé qu'OE examine la possibilité de déterminer, pour son budget, un ratio fixe par rapport au budget administratif du FIDA ou à son programme de travail. Ayant étudié la question, OE a constaté que dans d'autres institutions telles que la Banque mondiale, la BafD, la Banque asiatique de développement, la FAO le PNUD et le PAM, les budgets affectés aux activités d'évaluation n'étaient **pas** déterminés par un quelconque ratio fixé de façon officielle, par rapport au budget administratif ou au programme de travail. Il est aussi intéressant de noter que le ratio du budget administratif d'OE par rapport à celui du FIDA et du MFDP pour 2008 (4,92%) est inférieur à ce qu'il était en 2007 (5,69%) et 2006 (5,23%).
117. Le projet de budget d'OE pour 2008, sous sa forme préliminaire, telle qu'elle est présentée dans le tableau 1 de l'annexe XVII, s'élève à 5,47 millions de USD.

## Troisième partie – Recommandation

118. Conformément à la section 10 de l'article 6 de l'Accord portant création du FIDA et l'article VI du Règlement financier du FIDA, il est recommandé que le Conseil d'administration:

- approuve le programme de travail pour 2008 d'un montant de 417,0 millions de DTS (650 millions de USD), se décomposant en un programme de dons brut de 42,2 millions de USD et un programme de prêts de 389,9 millions de DTS (607,8 millions de USD). Le programme de dons proposé comprend 9,8 millions de USD pour le guichet dons à des pays spécifiques et 32,4 millions de USD pour le guichet dons aux niveaux mondial/régional. Il est proposé que ce montant du programme de travail soit approuvé aux fins de la planification et qu'il soit ajusté en 2008 en fonction des ressources disponibles;
- approuve un montant total de 38,8 millions de USD au titre du MFDP pour 2008;
- autorise le Président à présenter à la trente et unième session du Conseil des gouverneurs, premièrement le budget administratif du FIDA pour 2008 d'un montant de 72,3 millions de USD et, deuxièmement, le budget d'investissement du FIDA pour 2008 d'un montant de 2,0 millions de USD, et troisièmement le budget administratif du Bureau de l'évaluation du FIDA pour 2008 d'un montant de 5,47 millions de USD.

## Projection des ressources disponibles pour engagement (2006-2008)

	<i>En millions de USD</i>		
	<i>Estimations pour 2008</i>	<i>Estimations pour 2007</i>	<i>Montants effectifs en 2006</i>
Ressources disponibles en début d'année	-	-	-
Annulations de prêts	60,0	60,0	98,9
Ajustement de change	-	(13,5)	(36,5)
<b>Total partiel</b>	<b>60,0</b>	<b>46,5</b>	<b>62,4</b>
Contributions des membres <sup>a</sup>	137,0	253,6	248,6
Remboursements de prêts <sup>b</sup>	210,0	189,9	158,3
Produit net des placements <sup>c</sup>	65,0	100,0	57,9
Virement Initiative PPTE	-	(20,0)	(10,0)
Dépenses opérationnelles (y compris Bureau de l'évaluation) <sup>d</sup>	(85,1)	(69,8)	(76,7)
MFDP	(38,8)	(33,8)	(34,5)
Budget d'investissement	(2,9)	-	-
<b>Ressources disponibles après déduction des frais</b>	<b>345,2</b>	<b>466,4</b>	<b>406,0</b>
Engagements au titre des prêts et des dons <sup>e</sup>	(650,0)	(589,9)	(563,3)
Ressources disponibles avant PEA	(304,8)	(123,5)	(157,3)
Montant net utilisé au titre du PEA	304,8	123,5	157,3

<sup>a</sup> Les contributions des États membres au titre de la septième reconstitution ne sont incluses que lorsque les instruments de contribution ont été déposés.

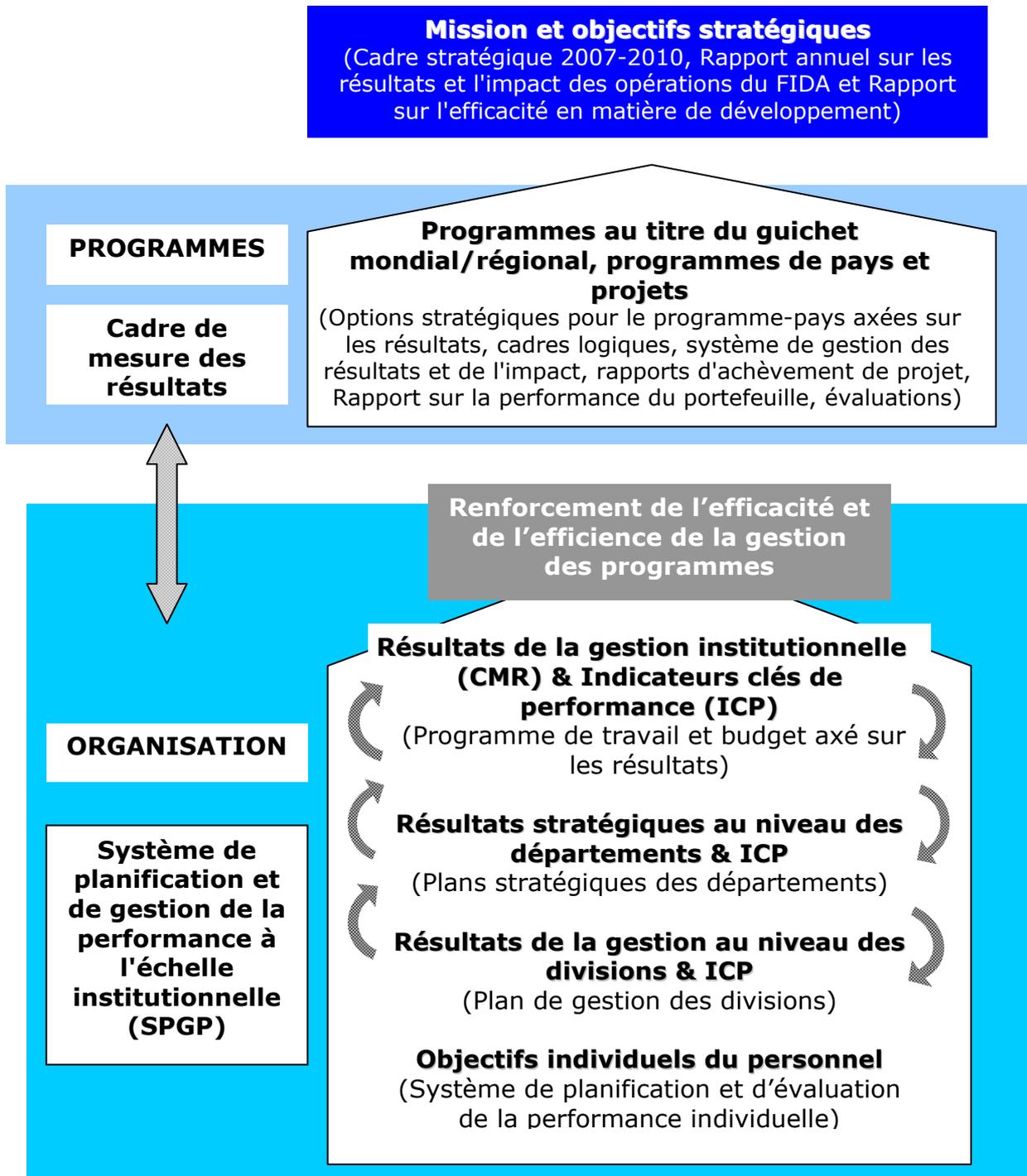
<sup>b</sup> Les remboursements de prêts sont indiqués déduction non faite des remboursements pour le compte des pays concernés par l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés (PPTE).

<sup>c</sup> Estimations pour 2007 établies en octobre 2007.

<sup>d</sup> Les dépenses opérationnelles comprennent les dépenses ponctuelles et le coût du Programme pilote relatif à la présence du FIDA sur le terrain (PPPT). Les dépenses opérationnelles 2008 incluent un montant de 1,8 million de USD en rapport avec la huitième reconstitution des ressources du FIDA.

<sup>e</sup> Les engagements au titre des prêts et des dons incluent les dons approuvés directement par le Président et excluent les dons de l'ancien programme transférés au MFDP.

## Rapport et alignement entre les instruments et processus clés sur lesquels est fondée l'approche du FIDA en matière de gestion axée sur les résultats



### **Système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle (SPGP)**

Le SPGP consiste en une série d'instruments et de procédures visant à mieux cibler et aligner les ressources et la qualité du travail effectué par le FIDA, et à les gérer de façon plus systématique, du niveau de l'institution à celui de chacun des membres du personnel individuellement, afin de mettre au point des produits et des services qui contribueront à renforcer son impact sur le développement.

### **Résultats de la gestion institutionnelle (CMR)**

Les résultats de la gestion institutionnelle définissent les domaines dans lesquels le FIDA entend apporter des améliorations à moyen terme à l'appui des objectifs à plus long terme énoncés dans le Cadre stratégique 2007-2010. Les CMR servent à orienter les ressources humaines et financières directement contrôlées par le FIDA vers une amélioration de la qualité des programmes pour parvenir, en fin de compte, à un impact renforcé sur le développement. Les CMR adoptés pour 2008 sont décrits dans la section VI du corps du texte.

### **Indicateurs clés de performance**

Mesures quantitatives, préalablement agréées, rendant compte des facteurs clés de succès d'une organisation.

### **Plans stratégiques des départements**

Il s'agit des plans à moyen terme de niveau supérieur établis pour les départements et traduisant les CMR en résultats concrets et cibles de performance pour le département, et traçant le cadre d'élaboration de plans annuels de gestion des divisions.

### **Plans de gestion des divisions**

Les plans de gestion des divisions sont des documents plus structurés, qui intègrent des éléments aidant les divisions à gérer la performance pour atteindre les objectifs fixés au niveau du département et à celui de l'institution (éléments parmi lesquels on peut citer les effets, les produits, les indicateurs clés de performance et les cibles de performance, les risques et les stratégies d'atténuation). Les plans de gestion des divisions servent également de point de départ pour la préparation des plans individuels de performance, à la lumière desquels les directives 2007 concernant la planification et l'évaluation de la performance du personnel ont été révisées pour prendre en compte le rôle des plans de gestion des divisions.

### **Entretiens sur la performance**

Le travail de suivi et de compte rendu relatif aux plans de gestion des divisions prend la forme d'entretiens sur la performance qui ont lieu une fois par trimestre au niveau des divisions, des départements et de la direction. On a recours, pour le suivi de la performance, aux indicateurs clés de performance et à un système de signalisation; le processus, qui favorise l'apprentissage et la solution des problèmes, est combiné à un mécanisme par lequel les principaux risques sont portés à la connaissance des départements ou de la direction. Deux séries d'entretiens sur la performance se sont déjà déroulées (les entretiens du troisième trimestre sont prévus pour le mois d'octobre), dans les délais prévus, et ont recueilli une très forte adhésion de la part du personnel et des cadres intermédiaires et supérieurs. Il semble que ce mécanisme contribue de façon harmonieuse à l'établissement d'une culture institutionnelle de planification des activités, de gestion de la performance et de responsabilité.

## Programme indicatif de prêts

	Afrique de l'Ouest et du Centre	Afrique orientale et australe	Asie et Pacifique	Amérique latine et Caraïbes	Proche-Orient et Afrique du Nord	Total
<b>Liste indicative des pays (programme brut)</b>	Cap-Vert Cameroun Congo R. D. du Congo Ghana Mauritanie Niger	Madagascar Maurice Mozambique Rwanda Swaziland Tanzanie	Afghanistan Chine Inde Indonésie Kirghizistan Népal Pakistan Tadjikistan Viet Nam	Belize Brésil Équateur Mexique Panama Venezuela	Albanie Bosnie-Herzégovine Liban Moldova Soudan Syrie	
	7	6	9	6	6	<b>34</b>
<b>Projets en réserve</b>	Bénin Burkina Faso Mali Sénégal Sierra Leone	Éthiopie Zambie	R.P.D. de Corée Laos PNG	Bolivie Colombie République dominicaine Guatemala Trinité-et-Tobago	Géorgie Jordanie	

## Montant moyen des prêts et des dons

		1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005 <sup>a</sup>	2006 <sup>b</sup>
<b>Prêts approuvés</b>										
Nombre de prêts		29	30	27	24	24	25	25	31	31
Valeur des prêts	En millions de USD	407,9	432,7	409,0	391,6	353,2	403,6	433,4	478,4	515,0
Montant moyen des prêts	En millions de USD	14,1	14,4	15,1	16,3	14,7	16,1	17,3	15,4	16,6
<b>Dons approuvés<sup>c</sup></b>										
Nombre de dons		110	124	120	106	85	70	87	66	109
Valeur des dons	En millions de USD	30,2	29,6	32,8	30,8	23,9	20,3	33,3	36,6	41,8
Montant moyen des dons	En millions de USD	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,6	0,4
<b>Valeur totale des prêts et dons accordés par le FIDA<sup>d</sup></b>	En millions de USD	<b>438,1</b>	<b>462,3</b>	<b>441,8</b>	<b>422,4</b>	<b>377,1</b>	<b>423,9</b>	<b>466,7</b>	<b>515,0</b>	<b>556,8</b>

Sources: Rapports annuels du FIDA et Programme de travail et budget administratif du FIDA et de son Bureau de l'évaluation pour 2007.

<sup>a</sup> Y compris quatre programmes (financés par le FIDA à hauteur de 33,7 millions de USD) approuvés hors programme ordinaire pour les pays touchés par le tsunami.

<sup>b</sup> Y compris les prêts supplémentaires (35,0 millions de USD) approuvés pour quatre programmes pour des pays touchés par le tsunami.

<sup>c</sup> Y compris toutes les catégories de dons, mais à l'exclusion des virements au Mécanisme de financement du développement des programmes.

<sup>d</sup> À l'exclusion des programmes et projets totalement annulés.

## **Vue d'ensemble de l'exécution du budget de 2006 et de la performance au regard des résultats de la gestion institutionnelle à ce jour en 2007**

Cette annexe présente une vue d'ensemble de l'exécution du budget administratif et du MFDP en 2006, ainsi que de la performance au niveau de l'institution à ce jour en 2007, telle qu'en rend compte le système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle (SPGP).

### **Résumé de l'exécution du budget 2006**

Les dépenses administratives ont été sérieusement affectées par l'augmentation rétroactive de 12,16% des salaires du personnel de la catégorie des services généraux recommandée par la CFPI. L'ampleur exacte de l'augmentation n'a été connue qu'une fois l'année bien entamée, et c'est pourquoi l'approche adoptée quant à la gestion du budget avait été très prudente. Un gel des recrutements a été en vigueur du 1<sup>er</sup> juillet 2006 au 31 décembre 2006, de sorte que l'utilisation du budget administratif 2006 a été légèrement inférieure au chiffre habituel (96,4% en 2006, et 99,6% en 2005). Le montant total du report<sup>24</sup> de 3% sur l'exercice 2007 s'élève à 1,875 million de USD, alors que le chiffre correspondant, en 2006, était de 209 000 USD seulement. On trouvera des précisions sur ce point à l'annexe VIII – Report de fonds.

Les dépenses au titre du MFDP ont augmenté, en 2006, de 20% en termes nominaux, et le taux d'utilisation total du MFDP s'est amélioré, passant de 78% à 90%, sur la base des dépenses effectives. Sur les 10% restants n'ayant pas été effectivement dépensés en 2006, 9% ont été engagés pour des projets spécifiques et reportés sur 2007. Le montant total du MFDP comprend le budget de l'année en cours plus les montants reportés, et il convient de noter qu'en 2006, le montant des dépenses, c'est-à-dire 34,5 millions de USD, a été supérieur à celui du budget, qui était de 30,4 millions de USD. On se reportera à l'annexe VII pour une vue d'ensemble des dépenses effectives au cours de la période 2005-2006.

Les dépenses relatives aux 15 initiatives pilotes de présence sur le terrain ont été stables en 2005 (0,848 million de USD) et en 2006 (0,856 million de USD); il reste encore à dépenser, sur le budget total de 3 millions de USD, un montant de 1,1 million de USD (36,7%).

### **Examen de la performance à ce jour en 2007**

Le SPGP a été introduit en 2007 et bénéficie, à ce jour, d'un niveau d'appui élevé: il a permis d'améliorer la communication et de mieux comprendre les résultats attendus, de suivre la performance de façon plus proactive, d'aligner davantage les unités opérationnelles et non opérationnelles, et d'axer plus fortement l'action sur les résultats à tous les niveaux – ce dernier point trouvant un écho dans la liste récemment approuvée des valeurs fondamentales du FIDA, dont la première est précisément de mettre l'accent sur les résultats. Par ailleurs, le SPGP a constitué une plateforme utile pour la **gestion des risques en entreprise**. Offrant une vue complète et en temps réel de la performance et des risques, le processus des entretiens sur la performance a été jugé très utile par les cadres supérieurs et intermédiaires et par l'ensemble du personnel,

---

<sup>24</sup> Le FIDA est autorisé à reporter jusqu'à 3% maximum du budget administratif non utilisé.

et essentiel au renforcement des capacités du FIDA du point de vue de la gestion axée sur les résultats en matière de développement.

Le FIDA est ainsi doté d'un cadre de reddition des comptes et de gestion de la performance axé sur les résultats qui offre un immense potentiel d'incitation à l'amélioration de la performance, combiné à une capacité accrue de prouver qu'il contribue efficacement à la réduction de la pauvreté. Ces aspects sont renforcés par le fait que le système a été mis au point de manière à permettre une évaluation comparative par rapport à des institutions du même type, et principalement par le biais d'un alignement sur le système commun d'évaluation des performances (COMPAS) élaboré par les cinq principales banques multilatérales de développement (BAfD, BAsD, BERD, BID et Banque mondiale).

Les résultats atteints à ce jour en 2007 pour chacun des CMR sont présentés ci-dessous et font l'objet d'un examen plus détaillé dans le rapport du FIDA sur l'efficacité en matière de développement.

#### CMR 1 – Meilleure gestion du programme de pays

Description de l'ICP	1 <sup>er</sup> Trimestre 2007	2 <sup>ème</sup> Trimestre 2 2007	3 <sup>ème</sup> Trimestre 2007
Nombre d'emprunteurs pour lesquels un COSOP axé sur les résultats a été établi	2	3	10
Pourcentage de cofinancement des prêts du FIDA	83,16	72,75	81,14

#### CMR 2 – Meilleure conception du projet (prêts et dons)

Description de l'ICP	1 <sup>er</sup> Trimestre 2007	2 <sup>ème</sup> Trimestre 2 2007	3 <sup>ème</sup> Trimestre 2007
Nombre d'outils de savoir nouveaux ou révisés disponibles pour améliorer la conception des projets	6	14	23
Pourcentage de conceptions de projets jugées bonnes ou meilleures	54,55	60	80

#### CMR 3 – Meilleur appui à l'exécution des projets

Description de l'ICP	1 <sup>er</sup> Trimestre 2007	2 <sup>ème</sup> Trimestre 2 2007	3 <sup>ème</sup> Trimestre 2007
Délai moyen entre l'approbation du projet et son entrée en vigueur	15,83	15,69	17,02
Pourcentage de projets entrés en vigueur au cours des 12 derniers mois et ayant commencé les décaissements	64,29	68,97	57,14

#### CMR 4 – Amélioration de la gestion et de la mobilisation des ressources

Description de l'ICP	1 <sup>er</sup> Trimestre 2007	2 <sup>ème</sup> Trimestre 2 2007	3 <sup>ème</sup> Trimestre 2007
Instruments de contribution déposés en pourcentage du total des contributions annoncées à FIDA VII	68,44	71,05	75,23
Ressources additionnelles mobilisées (en millions de USD)	9,48	10,86	15,07
Taux de rentabilité des investissements	1,03	1,47	2,26

**CMR 5 – Amélioration de la gestion des ressources humaines**

Description de l'ICP	1 <sup>er</sup> Trimestre 2007	2 <sup>ème</sup> Trimestre 2 2007	3 <sup>ème</sup> Trimestre 2007
Nombre de postes non pourvus	38,70	40,00	7,2
Ratio entre le personnel du cadre organique et celui des services généraux	1,04	1,06	1,06
Pourcentage de postes de la catégorie du cadre organique pourvus les 80 jours suivant la publication de l'avis de vacance de poste	0,00	18,18	0,00

**CMR 6 – Amélioration de la gestion du risque**

Description de l'ICP	1 <sup>er</sup> Trimestre 2007	2 <sup>ème</sup> Trimestre 2 2007	3 <sup>ème</sup> Trimestre 2007
Nombre de recommandations des audits internes menés par le FIDA qui ont été mises en œuvre	4	29	46

**CMR 7 – Amélioration de l'efficacité administrative**

Description de l'ICP	1 <sup>er</sup> Trimestre 2007	2 <sup>ème</sup> Trimestre 2 2007	3 <sup>ème</sup> Trimestre 2007
Pourcentage de documents présentés aux organes directeurs reçus à temps par le Bureau du Secrétaire conformément aux procédures (sous forme définitive et entièrement approuvés)	15,56	50,00	53,16
Pourcentage de documents transmis à temps au Conseil d'administration	81,82	-	86
Ratio entre les effectifs du PMD et les effectifs totaux du FIDA	36,41	36,59	36,59

NB. Le CMR 8 a été créé au cours de l'année 2007 et récemment finalisé. On ne dispose par conséquent pas encore de résultats le concernant.

## Évolutions du budget (2003-2008)

(En milliers de USD)

	Budget approuvé									Budget proposé	
	2003	2004	% d'augmentation	2005	% d'augmentation	2006	% d'augmentation	2007	% d'augmentation	2008 <sup>b</sup>	% d'augmentation/ (diminution) <sup>c</sup>
Taux de change EUR/USD	1,07	0,898		0,819		0,819		0,786		0,737	
<b>Budget administratif</b>											
Dépenses de personnel	31 391	36 841	17,4	42 085	14,2	47 248	12,3	53 107	12,4	58 464	10,1
Autres	8 260	9 731	17,8	11 218	15,3	13 889	23,8	14 384	3,6	13 842	(3,8)
<b>Total budget administratif</b>	<b>39 651</b>	<b>46 572</b>	<b>17,5</b>	<b>53 303</b>	<b>14,5</b>	<b>61 137</b>	<b>14,7</b>	<b>67 491</b>	<b>10,4</b>	<b>72 306</b>	<b>7,1</b>
<b>MFDP</b>	<b>27 563</b>	<b>28 448</b>	<b>3,2</b>	<b>29 968</b>	<b>5,3</b>	<b>30 444</b>	<b>1,6</b>	<b>33 800</b>	<b>11,0</b>	<b>38 781</b>	<b>14,7</b>
<b>Total budget administratif et MFDP</b>	<b>67 214</b>	<b>75 020</b>	<b>11,6</b>	<b>83 271</b>	<b>11,0</b>	<b>91 581</b>	<b>10,0</b>	<b>101 291</b>	<b>10,6</b>	<b>111 087</b>	<b>9,7</b>
<b>Indice des prix à la consommation - zone euro<sup>a</sup></b>	<b>2,1</b>	<b>2,1</b>		<b>2,2</b>		<b>2,2</b>		<b>2,0</b>		<b>2,0</b>	

<sup>a</sup> Les données sur l'indice des prix à la consommation de 2003 à 2006 ont été obtenues auprès de la Banque centrale européenne.

Les données relatives à 2007 et 2008 sont des prévisions.

<sup>b</sup> Ne comprend pas la huitième reconstitution.

<sup>c</sup> Y compris les augmentations dues à la variation du taux de change EUR/USD.

## Vue d'ensemble des dépenses effectives 2005-2007

Par source de financement	2005 effectif		2006 effectif		2007 effectif à la fin du 2 <sup>ème</sup> trimestre
(en milliers de USD)	% du total		% du total		
Budget administratif	55 178	61,5	61 175	62,2	33 724
Dépenses ponctuelles	2 753	3,1	368	0,4	25
MFDP	29 183	32,5	34 401	35,0	16 257
Budget – frais de gestion <sup>a</sup>	2 559	2,9	2 411	2,5	1 099
<b>Total</b>	<b>89 673</b>	<b>100,0</b>	<b>98 355</b>	<b>100,0</b>	<b>51 105</b>

<sup>a</sup> Y compris les commissions de service pour le budget administratif des fonds supplémentaires, le Mécanisme mondial et la Coalition internationale pour l'accès à la terre.

Par département <sup>b</sup>	2005 effectif <sup>c</sup>		2006 effectif <sup>c</sup>		2007 effectif à la fin du 2 <sup>ème</sup> trimestre
(en milliers de USD)	% du total		% du total		
Affaires extérieures	14 171	15,8	16 593	16,9	8 650
Finances et administration	26 339	29,4	26 549	27,0	14 768
Bureau du Président et du Vice-Président	4 084	4,6	4 620	4,7	2 580
Gestion des programmes	45 079	50,3	50 593	51,4	25 107
<b>Total</b>	<b>89 673</b>	<b>100,0</b>	<b>98 355</b>	<b>100,0</b>	<b>51 105</b>

<sup>b</sup> Le Bureau de liaison du FIDA pour l'Amérique du Nord et l'ancienne Division mobilisation de ressources sont inclus dans le Département affaires extérieures aux fins de comparaisons.

<sup>c</sup> Y compris les dépenses liées à l'augmentation de 12,16% des salaires du personnel des services généraux pour les années correspondantes.

## Reports de fonds

(en milliers de USD)

Fonds reportés du budget administratif <sup>a</sup>		2004	2005	2006	2007 <sup>b</sup>
PMD	Transfert de personnel de FAD au Mécanisme mondial	333	-	-	-
EAD	Bureau de liaison pour l'Amérique du Nord (NALO) et Division de la communication	414	-	-	-
EAD	Activités de la Division de la communication, dépenses liées au Conseil des gouverneurs	307	-	-	-
FAD	Bureau du Trésorier, Bureau central et Division de la planification stratégique et du budget	135	-	-	-
FAD	Crèche du siège et hausse des coûts des services collectifs	148	-	-	-
OPV	Activités du Bureau de l'évaluation et activités du siège	128	-	-	-
PMD	Division Afrique de l'Ouest et du Centre	-	126	-	-
EAD	Division de la communication et Secrétariat	-	228	-	-
	Division de la communication, Division des politiques et Bureau du Secrétaire, dépenses liées au Conseil des gouverneurs et au Conseil d'administration	-	495	-	-
FAD	Bureau des ressources humaines, coûts de formation	-	300	-	-
	Bureau des services administratifs, amélioration de la santé, de la sécurité et de la sûreté et dépenses liées au Conseil d'administration	-	57	-	-
FAD	Division des systèmes d'information de gestion, serveur de documents et postes de travail supplémentaires	-	85	-	-
OPV	Bureau de liaison pour l'Amérique du Nord	-	132	-	-
OPV	Bureau de l'audit interne, Service juridique et Bureau du Vice-Président	-	141	-	-
PMD	Évaluation de la Coalition internationale pour l'accès à la terre	-	-	200	-
EAD	Exposition Peuples autochtones	-	-	9	-
FAD	Nouveau siège	-	-	-	700
FAD	Infrastructure du serveur de messagerie	-	-	-	50
PMD	Fonds pour l'environnement mondial	-	-	-	493
OPV	Service juridique	-	-	-	121
PMD	Personnel relevant des divisions opérationnelles	-	-	-	50
PMD	Réservé pour du personnel supplémentaire relevant des divisions opérationnelles	-	-	-	460
<b>Montant total des reports de fonds</b>		<b>1 464</b>	<b>1 564</b>	<b>209</b>	<b>1 874</b>

<sup>a</sup> La règle relative au report de fonds de 3% est d'application depuis le budget 2004: les crédits non engagés à la clôture de l'exercice financier peuvent être reportés sur l'exercice suivant, à concurrence de 3% du budget administratif de ladite année.

<sup>b</sup> Les données pour 2007 sont des prévisions.

## Paramètres d'établissement du budget

### Dépenses de personnel

Le budget relatif aux dépenses de personnel est établi conformément aux règles appliquées aux traitements, indemnités et prestations du personnel des Nations Unies, l'ensemble étant régi par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) du système commun des Nations Unies.

Des taux standard sont établis pour chaque classe, sur la base d'une analyse des données statistiques concernant la population du FIDA et des dépenses effectives en rapport avec le personnel du FIDA. Les diverses composantes des taux représentent la meilleure estimation au moment de l'établissement du document sur le budget, et ont été calculées en collaboration avec la FAO, en tenant compte des recommandations devant être formulées par la CFPI.

L'augmentation concernant les dépenses standard pour 2008 est en moyenne de 8% par rapport aux taux correspondants de 2007 recalculés au taux de change EUR-USD de 2008. Le tableau ci-dessous fait apparaître l'augmentation moyenne en pourcentage de chacune des prestations auxquelles a droit le personnel et son impact sur le coût des ETP pour 2007.

<b>Composantes de l'augmentation des traitements et prestations Budget administratif à 0,737</b>			
	<b>En milliers de USD</b>	<b>Augmentation moyenne Services généraux</b>	<b>Augmentation moyenne Cadre organique</b>
<b>ETP 2007 aux taux de 2007</b>	<b>53 427</b>		
a) Salaires	1 852	4%	7%
b) Pension et frais médicaux	642	7%	7%
c) Autres indemnités	109	6%	3%
d) Rapatriement et cessation de service	337	9%	9%
e) Indemnité pour frais d'études	136	N/A	8%
f) Congé dans les foyers	41	N/A	4%
g) Impôts des États-Unis	327	N/A	96%
h) Réduction du "facteur de vacance"	1 050		
<b>Total des changements</b>	<b>4 494</b>	<b>8%</b>	
<b>ETP 2007 aux taux de 2008</b>	<b>57 921</b>		

- a. Salaires: augmentation de 3% des salaires du personnel des services généraux entrée en vigueur en novembre 2007 et nouvelle augmentation de 2,7% qui entrera en vigueur en novembre 2008 (toutes deux venant s'ajouter à l'augmentation de 12,16% de 2006). Pour ce qui concerne le personnel des catégories du cadre organique et supérieures, augmentation de 4,57% sur les traitements bruts et nets entrée en vigueur en janvier 2007. L'augmentation relative au personnel du cadre organique est due, à concurrence de 2,5%, aux augmentations annuelles d'échelon.

- b. Pension: augmentation de 3% de la rémunération considérée aux fins de la pension du personnel des services généraux entrée en vigueur en novembre 2007 et nouvelle augmentation de 2,7% qui entrera en vigueur en novembre 2008. Pour ce qui concerne le personnel des catégories du cadre organique et supérieures, augmentation de 3,5% entrée en vigueur en septembre 2007 et augmentation de 3% qui entrera en vigueur en septembre 2008. Frais médicaux: augmentation de 8% des contributions au plan d'assurance maladie estimée pour 2008, plus impact accru sur les coûts (environ 300 000 USD) du plafond - 5% du salaire brut - au-dessus duquel les frais médicaux sont entièrement pris en charge par le FIDA.
- c. Autres indemnités: cette catégorie inclut les indemnités pour charges de famille et les primes linguistiques pour le personnel des services généraux (toutes deux déjà augmentées de 3% et qui devraient connaître une nouvelle augmentation de 3% en novembre 2007). Pour ce qui concerne le personnel des catégories du cadre organique et supérieures, les coûts liés à l'allocation-logement, aux indemnités pour charge de famille et aux indemnités en cas de non-paiement des frais de déménagement devraient augmenter de 3% par rapport au coût standard de 2007.
- d. Rapatriement et cessation de service: l'augmentation reflète celle de l'échelle des traitements, à laquelle s'ajoute une provision pour les coûts liés aux jours de congés annuels non pris.
- e. Indemnités pour frais d'études: augmentation liée au relèvement du maximum des dépenses autorisées par membre du personnel en 2007, plus augmentation estimée de 3% en 2008.
- f. Congé dans les foyers: l'augmentation attendue est de 4%, compte tenu de l'évolution des prix et de l'estimation de l'inflation.
- g. Impôts des États-Unis: augmentation significative liée au coût des impôts des États-Unis, par suite d'un changement de la politique de ce pays concernant leur mode de calcul.
- h. Réduction du "facteur de vacance": conformément à la pratique antérieure, le calcul des coûts standard a pris en compte l'estimation des économies réalisées du fait du roulement naturel du personnel. Pour 2008, cet ajustement à la baisse a été ramené à 1,4% pour toutes les catégories de personnel, alors qu'il était, en 2007, de 3,5% pour le personnel du cadre organique et de 2,5% pour le personnel des services généraux. La réduction du "facteur de vacance" a un impact sur tous les postes du chapitre des dépenses de personnel inclus dans les coûts standard, et se traduit par une augmentation de 1 million de USD des dépenses de personnel dans le budget administratif.

### **Dépenses autres que les dépenses de personnel**

On a prévu, dans le budget administratif, une augmentation des prix de 2,0% pour toutes les dépenses autres que les dépenses de personnel, à l'exception du budget de formation et des imprévus. Cette augmentation de 2,0% correspond aux prévisions établies par Eurostat, pour 2008, des indices des prix à la consommation harmonisés pour la zone euro.

Dans le MFDP, une augmentation des prix de 2,0% a été appliquée pour toutes les dépenses autres que les dépenses de personnel, sauf pour ce qui concerne les institutions coopérantes, pour lesquelles les augmentations dépendront des accords conclus avec chacune d'entre elles.

**Taux de change**

Conformément au règlement financier du FIDA, le budget administratif et le MFDP sont présentés en dollars des États-Unis, avec une composante de dépenses libellées en euros et converties en dollars des États-Unis au taux de change EUR/USD de 0,737, représentant la meilleure estimation au moment de l'établissement du document sur le budget. Le projet de programme de travail est présenté en droits de tirage spéciaux (DTS<sup>25</sup>) convertis en dollars des États-Unis au taux de change DTS/USD de 1,5588, représentant la projection du taux pour 2008 au moment de l'établissement du document sur le budget.

---

<sup>25</sup> Les droits de tirage spéciaux sont une unité de compte artificielle basée sur les monnaies de plusieurs pays et utilisée comme unité de compte officielle par plusieurs organisations internationales, notamment le Fonds monétaire international.

## Budget administratif de 2008, par activité<sup>b</sup>

(En milliers de USD)

	Bureau du Président et du Vice-Président (OPV)			Département affaires extérieures (EAD)			Département finances et administration (FAD) <sup>a</sup>			Département gestion des programmes (PMD)			Budget total 2008		
	2007	2008	Augm. (dim.) en %	2007	2008	Augm. (dim.) en %	2007	2008	Augm. (dim.) en %	2007	2008	Augm. (dim.) en %	2007	2008	Augm. (dim.) en %
<b>Gestion des programmes</b>															
Programmes de pays	153	247	61,4	1 327	111	(91,6)	-	-	-	4 035	3 213	(20,4)	5 515	<b>3 571</b>	(35,2)
Conception des prêts et dons	380	472	24,2	27	24	(11,1)	1 342	-	(100,0)	4 059	4 168	2,7	5 808	<b>4 664</b>	(19,7)
Exécution des prêts	186	174	(6,5)	-	-	-	655	1 761	168,9	2 551	4 966	94,7	3 392	<b>6 901</b>	103,4
Gestion des dons	336	382	13,7	310	104	(66,5)	-	438	-	1 541	1 073	(30,4)	2 187	1 997	(8,7)
<b>Total gestion des programmes</b>	<b>1 055</b>	<b>1 275</b>	<b>20,9</b>	<b>1 664</b>	<b>239</b>	<b>(85,6)</b>	<b>1 997</b>	<b>2 199</b>	<b>10,1</b>	<b>12 186</b>	<b>13 420</b>	<b>10,1</b>	<b>16 902</b>	<b>17 133</b>	<b>1,4</b>
<b>Partenariat et engagement politique</b>															
Gestion des relations extérieures	497	1 213	144,1	2 422	2 791	15,2	295	520	76,3	1 837	1 917	4,4	5 051	<b>6 441</b>	27,5
Gestion des savoirs et élaboration des politiques	113	219	93,8	3 516	4 444	26,4	-	-	-	2 053	1 178	(42,6)	5 682	<b>5 841</b>	2,8
<b>Total partenariat et engagement politique</b>	<b>610</b>	<b>1 432</b>	<b>134,8</b>	<b>5 938</b>	<b>7 235</b>	<b>21,8</b>	<b>295</b>	<b>520</b>	<b>76,3</b>	<b>3 890</b>	<b>3 095</b>	<b>(20,4)</b>	<b>10 733</b>	<b>12 282</b>	<b>14,4</b>
<b>Gestion des ressources</b>															
Gestion des ressources financières	54	56	3,7	338	165	(51,2)	4 557	4 416	(3,1)	252	429	70,2	5 201	<b>5 066</b>	(2,6)
Développement et gestion des ressources humaines	149	121	(18,8)	273	387	41,8	4 595	5 844	27,2	334	805	141,0	5 351	<b>7 157</b>	33,8
<b>Total gestion des ressources</b>	<b>203</b>	<b>177</b>	<b>(12,8)</b>	<b>611</b>	<b>552</b>	<b>(9,7)</b>	<b>9 152</b>	<b>10 260</b>	<b>12,1</b>	<b>586</b>	<b>1 234</b>	<b>110,6</b>	<b>10 552</b>	<b>12 223</b>	<b>15,8</b>
<b>Services institutionnels</b>															
Gestion des technologies de l'information	36	39	8,3	970	964	(0,6)	5 950	4 866	(18,2)	41	54	31,7	6 997	<b>5 923</b>	(15,3)
Gestion des coûts d'occupation et de sécurité des locaux	18	24	33,3	364	190	(47,8)	9 148	8 541	(6,6)	53	58	9,4	9 583	<b>8 813</b>	(8,0)
<b>Total services institutionnels</b>	<b>54</b>	<b>63</b>	<b>16,7</b>	<b>1 334</b>	<b>1 154</b>	<b>(13,5)</b>	<b>15 098</b>	<b>13 407</b>	<b>(11,2)</b>	<b>94</b>	<b>112</b>	<b>19,1</b>	<b>16 580</b>	<b>14 736</b>	<b>(11,1)</b>
<b>Planification et suivi institutionnels</b>															
Planification et gestion	1 310	497	(62,1)	589	439	(25,5)	1 114	1 668	49,7	1 513	1 186	(21,6)	4 526	<b>3 790</b>	(16,3)
Gestion du risque	2 202	2 348	6,6	-	10	-	369	134	(63,7)	10	-	(100,0)	2 581	<b>2 492</b>	(3,4)
<b>Total planification et suivi institutionnels</b>	<b>3 512</b>	<b>2 845</b>	<b>(19,0)</b>	<b>589</b>	<b>449</b>	<b>(23,8)</b>	<b>1 483</b>	<b>1 802</b>	<b>21,5</b>	<b>1 523</b>	<b>1 186</b>	<b>(22,1)</b>	<b>7 107</b>	<b>6 282</b>	<b>(11,6)</b>
<b>Gouvernance et évaluation</b>															
Gouvernance	126	200	58,7	8 024	8 715	8,6	690	629	(8,8)	68	29	(57,4)	8 908	<b>9 573</b>	7,5
Évaluation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	74	77	4,1	74	<b>77</b>	4,1
<b>Total gouvernance et évaluation</b>	<b>126</b>	<b>200</b>	<b>58,7</b>	<b>8 024</b>	<b>8 715</b>	<b>8,6</b>	<b>690</b>	<b>629</b>	<b>(8,8)</b>	<b>142</b>	<b>106</b>	<b>(25,4)</b>	<b>8 982</b>	<b>9 650</b>	<b>7,4</b>
<b>Total général</b>	<b>5 560</b>	<b>5 992</b>	<b>7,8</b>	<b>18 160</b>	<b>18 344</b>	<b>1,0</b>	<b>28 715</b>	<b>28 817</b>	<b>0,4</b>	<b>18 421</b>	<b>19 153</b>	<b>4,0</b>	<b>70 856</b>	<b>72 306</b>	<b>2,0</b>

<sup>a</sup> Les coûts du Département finances et administration (FAD) comprennent les coûts institutionnels (formation, assurance maladie après cessation de service, coûts de recrutement, congés de maternité et de paternité).

<sup>b</sup> L'introduction d'une nouvelle arborescence des activités pour 2008 est à l'origine des éventuelles distorsions, entre les différentes années, dans la répartition des coûts entre les activités.

## Budget administratif de 2008, par catégorie de dépense

(En milliers de USD)

	Bureau du Président et du Vice-Président (OPV)			Département affaires extérieures (EAD)			Département finances et administration (FAD) <sup>b</sup>			Département gestion des programmes (PMD)			Budget total 2008		
	2007	2008	Augm. (dim.) en %	2007	2008	Augm. (dim.) en %	2007	2008	Augm. (dim.) en %	2007	2008	Augm. (dim.) en %	2007	2008	Augm. (dim.) en %
Coûts administratifs	153	160	4,6	1 406	758	(46,1)	2 670	1 878	(29,7)	98	135	37,8	4 327	2 931	(32,3)
Services de consultants	95	91	(4,2)	952	1 126	18,3	31	72	132,3	150	-	(100,0)	1 228	1 289	5,0
Gestion des installations	-	2	-	-	-	-	3 909	3 514	(10,1)	-	-	-	3 909	3 516	(10,1)
Services des technologies de l'information	-	-	-	4	-	(100,0)	2 108	2 295	8,9	-	-	-	2 112	2 295	8,7
Interprètes et traducteurs	-	2	-	1 501	1 243	(17,2)	-	-	-	-	-	-	1 501	1 245	(17,1)
Dépenses de personnel <sup>a</sup>	5 039	5 403	7,2	13 653	14 442	5,8	19 285	19 754	2,4	17 838	18 865	5,8	55 815	58 464	4,7
Formation	-	-	-	-	-	-	400	1 100	175,0	-	-	-	400	1 100	175,0
Frais de voyage	273	334	22,3	644	775	20,3	313	204	(34,8)	335	153	(54,3)	1 565	1 466	(6,3)
<b>Total</b>	<b>5 560</b>	<b>5 992</b>	<b>7,8</b>	<b>18 160</b>	<b>18 344</b>	<b>1,0</b>	<b>28 715</b>	<b>28 817</b>	<b>0,4</b>	<b>18 421</b>	<b>19 153</b>	<b>4,0</b>	<b>70 856</b>	<b>72 306</b>	<b>2,0</b>

<sup>a</sup> Les dépenses de personnel concernent les personnels titulaires de contrat à durée déterminée et de courte durée, les heures supplémentaires, le plan d'assurance maladie après cessation de service, les coûts de recrutement, le coût du service médical de la FAO, les remplacements de congés de maternité et de paternité, et les départs volontaires figurant auparavant sous la rubrique dépenses administratives.

<sup>b</sup> Les coûts du Département finances et administration (FAD) comprennent les coûts institutionnels (formation, plan d'assurance maladie après cessation de service, coûts de recrutement, congés de maternité et de paternité).

## Mécanisme de financement du développement des programmes 2008, par activité

(En milliers de USD)

	Bureau du Président et du Vice-Président (OPV)			Département affaires extérieures (EAD)			Département finances et administration (FAD)			Département gestion des programmes (PMD)			Budget total 2008		
	2007	2008	Augm. (dim.) en %	2007	2008	Augm. (dim.) en %	2007	2008	Augm. (dim.) en %	2007	2008	Augm. (dim.) en %	2007	2008	Augm. (dim.) en %
<b>Gestion des programmes</b>															
Programmes de pays	-	40	-	-	-	-	-	-	-	3 150	6 070	92,7	3 150	6 110	94,0
Conception des prêts et dons	36	35	(2,8)	-	-	-	-	-	-	10 089	11 028	9,3	10 125	11 063	9,3
Exécution des prêts	16	16	-	-	-	-	73	90	23,3	17 557	17 756	1,1	17 646	17 862	1,2
Gestion des dons	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 302	1 905	46,3	1 302	1 905	46,3
<b>Total gestion des programmes</b>	<b>52</b>	<b>91</b>	<b>75,0</b>	-	-	-	<b>73</b>	<b>90</b>	<b>23,3</b>	<b>32 098</b>	<b>36 759</b>	<b>14,5</b>	<b>32 223</b>	<b>36 940</b>	<b>14,6</b>
<b>Partenariat et engagement politique</b>															
Gestion des relations extérieures	-	69	-	-	-	-	-	-	-	467	383	(18,0)	467	452	(3,2)
Gestion des savoirs et élaboration des politiques	-	48	-	-	-	-	-	-	-	904	771	(14,7)	904	819	(9,4)
<b>Total partenariat et engagement politique</b>	<b>-</b>	<b>117</b>	<b>-</b>	-	-	-	-	-	-	<b>1 371</b>	<b>1 154</b>	<b>(15,8)</b>	<b>1 371</b>	<b>1 271</b>	<b>(7,3)</b>
<b>Gestion des ressources</b>															
Gestion des ressources financières	-	-	-	-	-	-	-	-	-	29	71	144,8	29	71	144,8
Développement et gestion des ressources humaines	-	-	-	-	-	-	-	-	-	46	195	323,9	46	195	323,9
<b>Total gestion des ressources</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	-	-	-	-	-	-	<b>75</b>	<b>266</b>	<b>254,7</b>	<b>75</b>	<b>266</b>	<b>254,7</b>
<b>Services institutionnels</b>															
Gestion des technologies de l'information	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gestion des coûts d'occupation et de sécurité des locaux	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	19	-	-	19	-
<b>Total services institutionnels</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	-	-	-	-	-	-	<b>-</b>	<b>19</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>19</b>	<b>-</b>
<b>Planification et suivi institutionnels</b>															
Planification et gestion	-	-	-	-	-	-	-	-	-	367	265	(27,8)	367	265	(27,8)
Gestion du risque	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-
<b>Total planification et suivi institutionnels</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	-	-	-	-	-	-	<b>367</b>	<b>265</b>	<b>(27,8)</b>	<b>367</b>	<b>268</b>	<b>(27,0)</b>
<b>Gouvernance et évaluation</b>															
Gouvernance	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Évaluation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	17	-	-	17	-
<b>Total Gouvernance et évaluation</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	-	-	-	-	-	-	<b>-</b>	<b>17</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>17</b>	<b>-</b>
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>211</b>	<b>305,8</b>	-	-	-	<b>73</b>	<b>90</b>	<b>23,3</b>	<b>33 911</b>	<b>38 480</b>	<b>13,5</b>	<b>34 036</b>	<b>38 781</b>	<b>13,9</b>

## Mécanisme de financement du développement des programmes 2008, par catégorie de dépense

(En milliers de USD)

	Bureau du Président et du Vice-Président (OPV)			Département affaires extérieures (EAD)			Département finances et administration (FAD)			Département gestion des programmes (PMD)			Budget total 2008		
	2007	2008	Augm. (dim.) en %	2007	2008	Augm. (dim.) en %	2007	2008	Augm. (dim.) en %	2007	2008	Augm. (dim.) en %	2007	2008	Augm. (dim.) en %
Coûts administratifs	-	-	-	-	-	-	-	-	-	107	503	370,1	107	503	370,1
Services de consultants	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14 044	19 618	39,7	14 044	19 618	39,7
Institutions coopérantes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13 167	6 746	(48,8)	13 167	6 746	(48,8)
Gestion des installations	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	124	-	-	124	-
Services des technologies de l'information	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	-	-	5	-
Interprètes et traducteurs	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14	-	-	14	-
Dépenses de personnel	-	160	-	-	-	-	-	-	-	4 201	8 335	98,4	4 201	8 495	102,2
Formation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Frais de voyage	52	51	(1,9)	-	-	-	73	90	23,3	2 392	3 135	31,1	2 517	3 276	30,2
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>211</b>	<b>305,8</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>73</b>	<b>90</b>	<b>23,3</b>	<b>33 911</b>	<b>38 480</b>	<b>13,5</b>	<b>34 036</b>	<b>38 781</b>	<b>13,9</b>

## Tableaux des effectifs

### Effectifs 2008

Effectifs totaux imputés au budget administratif <sup>a</sup> (Nombre d'ETP)

	2007					2008				
	Durée déterminée					Durée déterminée				
	Cadre organique et catégories supérieures	Services généraux	Durée déterminée – total	Courte durée	Total 2007	Cadre organique et catégories supérieures	Services généraux	Durée déterminée – total	Courte durée	Total 2008
<b>Département affaires extérieures (EAD)</b>										
Bureau du Président adjoint	2,0	2,0	4,0	0,3	4,3	5,0	2,0	7,0		7,0
Division de l'information et de la communication	11,0	7,0	18,0		18,0	12,0	7,0	19,0		19,0
Division des politiques	8,0	5,0	13,0		13,0	9,0	5,0	14,0		14,0
Bureau du Secrétaire	16,0	35,8	51,8	9,8	61,6	16,0	38,8	54,8	8,9	63,8
Division mobilisation de ressources	7,0	4,0	11,0		11,0			0,0		0,0
Bureau de liaison pour l'Amérique du Nord (NALO)	3,0	1,0	4,0		4,0	3,0	1,0	4,0		4,0
<b>Total EAD</b>	<b>47,0</b>	<b>54,8</b>	<b>101,8</b>	<b>10,0</b>	<b>111,9</b>	<b>45,0</b>	<b>53,8</b>	<b>98,8</b>	<b>8,9</b>	<b>107,8</b>
<b>Département finances et administration (FAD)</b>										
Bureau du Président adjoint	1,0	1,0	2,0		2,0	2,0	1,0	3,0		3,0
Bureau du Contrôleur	13,0	20,0	33,0		33,0	13,0	20,0	33,0		33,0
Bureau de la planification stratégique et du budget	6,0	3,0	9,0		9,0	6,0	1,0	7,0		7,0
Bureau du Trésorier	8,0	6,0	14,0		14,0	7,0	6,0	13,0		13,0
Bureau des ressources humaines	6,0	11,0	17,0		17,0	7,0	10,0	17,0	2,0	19,0
Division des systèmes d'information de gestion	14,0	16,7	30,7		30,7	14,0	16,0	30,0		30,0
Bureau des services administratifs	5,0	31,8	36,8	3,9	40,7	5,0	29,8	34,8	2,3	37,1
<b>Total FAD</b>	<b>53,0</b>	<b>89,5</b>	<b>142,5</b>	<b>3,9</b>	<b>146,3</b>	<b>54,0</b>	<b>83,8</b>	<b>137,8</b>	<b>4,3</b>	<b>142,1</b>
<b>Bureau du Président et du Vice-Président (OPV)</b>										
Bureau du Président	2,0	3,0	5,0		5,0	2,0	3,0	5,0		5,0
Bureau du Vice-Président	1,0	2,0	3,0	0,3	3,3	1,0	2,0	3,0		3,0
Bureau de l'audit interne	5,0	3,0	8,0		8,0	5,0	3,0	8,0		8,0
Service juridique	8,0	6,0	14,0	1,0	15,0	8,1	6,8	14,9		14,9
<b>Total OPV</b>	<b>16,0</b>	<b>14,0</b>	<b>30,0</b>	<b>1,3</b>	<b>31,3</b>	<b>16,1</b>	<b>14,8</b>	<b>30,9</b>	<b>0,0</b>	<b>30,9</b>
<b>Département gestion des programmes (PMD)</b>										
Bureau du Président adjoint	8,0	3,0	11,0	0,5	11,5	7,0	3,0	10,0		10,0
Division Afrique de l'Ouest et du Centre	11,0	10,2	21,2		21,2	11,0	9,0	20,0		20,0
Division Afrique orientale et australe	11,0	7,0	18,0		18,0	13,0	6,0	19,0		19,0
Division Asie et Pacifique	9,0	7,0	16,0	0,3	16,3	10,0	6,0	16,0		16,0
Division Amérique latine et Caraïbes	9,0	8,0	17,0		17,0	9,0	7,0	16,0		16,0
Division Proche-Orient et Afrique du Nord	8,0	6,0	14,0	0,8	14,8	8,0	6,0	14,0		14,0
Division consultative technique	8,8	6,0	14,8		14,8	8,2	6,0	14,2		14,2
<b>Total PMD</b>	<b>64,8</b>	<b>47,2</b>	<b>112,0</b>	<b>1,5</b>	<b>113,4</b>	<b>66,2</b>	<b>43,0</b>	<b>109,2</b>	<b>0,0</b>	<b>109,2</b>
<b>Total général</b>	<b>180,8</b>	<b>205,5</b>	<b>386,3</b>	<b>16,7</b>	<b>402,9</b>	<b>181,3</b>	<b>195,4</b>	<b>376,7</b>	<b>13,2</b>	<b>389,9</b>

a. Équivalent temps plein (ETP) = 12 mois. Y compris le personnel à temps partiel correspondant à moins d'un ETP.

## Tableaux des effectifs (suite)

Effectifs 2008

Total effectifs MFDP <sup>a</sup> (Nombre d'ETP)	2007					2008				
	Durée déterminée					Durée déterminée				
	Cadre organique et catégories supérieures	Services généraux	Durée déterminée – total	Courte durée	Total 2007	Cadre organique et catégories supérieures	Services généraux	Durée déterminée – total	Courte durée	Total 2007
<b>Bureau du Président et du Vice-Président</b>	0,0	0,0	0,0		0,0	1,0		1,0		1,0
<b>Département gestion des programmes</b>										
Bureau du Président adjoint	0,6	0,2	0,8		0,8	0,2	0,2	0,4	0,2	0,6
Division Afrique de l'Ouest et du Centre	3,0	3,0	6,0		6,0	4,2	4,4	8,6	0,0	8,6
Division Afrique orientale et australe	3,0	3,0	6,0	1,6	7,6	5,2	5,2	10,4	1,0	11,4
Division Asie et Pacifique	3,7	5,0	8,7		8,7	6,7	5,0	11,7	0,0	11,7
Division Amérique latine et Caraïbes	4,0	2,0	6,0		6,0	8,9	0,2	9,1	0,0	9,1
Division Proche-Orient et Afrique du Nord	2,0	4,0	6,0		6,0	5,7	4,2	9,9	0,8	10,7
Division consultative technique	3,3	1,0	4,3		4,3	4,8	1,0	5,8	1,5	7,3
Fonds pour l'environnement mondial	2,0	2,0	4,0		4,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total PMD</b>	<b>21,5</b>	<b>20,2</b>	<b>41,7</b>	<b>1,6</b>	<b>43,3</b>	<b>35,6</b>	<b>20,2</b>	<b>55,8</b>	<b>3,4</b>	<b>59,2</b>
<b>Total général</b>	<b>21,5</b>	<b>20,2</b>	<b>41,7</b>	<b>1,6</b>	<b>43,3</b>	<b>36,6</b>	<b>20,2</b>	<b>56,8</b>	<b>3,4</b>	<b>60,2</b>

a. Équivalent temps plein (ETP) = 12 mois. Y compris le personnel à temps partiel correspondant à moins d'un ETP.

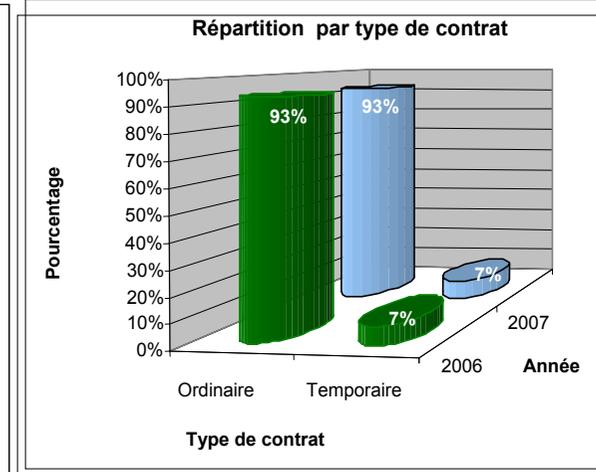
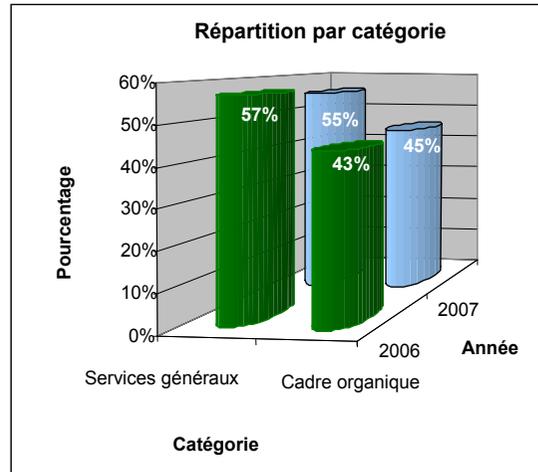
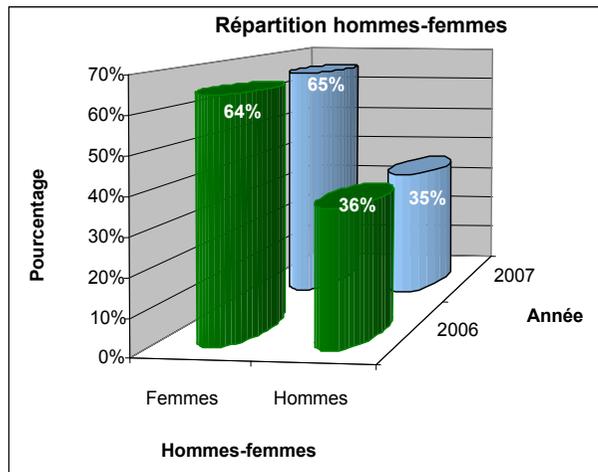
## Tableaux des effectifs (suite)

**Budget administratif et MFDP- Ratio entre les agents du cadre organique (CO) et les agents des services généraux (SG)<sup>a</sup>**

Département	2006	2007	Budget 2008 (ETP)			
	Ratio C.O.:S.G. <sup>b</sup>	Ratio C.O.:S.G. <sup>b</sup>	Cadre organique	Services généraux	Total	Ratio C.O.:S.G. <sup>b</sup>
Département affaires extérieures (EAD)	0,70	0,74	45,00	62,80	107,80	0,72
Département finances et administration (FAD)	0,53	0,55	54,00	88,10	142,10	0,61
Bureau du Président et du Vice-Président (OPV)	1,13	1,29	17,10	14,80	31,90	1,16
Département gestion des programmes (PMD)	1,03	1,08	101,80	66,60	168,40	1,53
<b>Total</b>	<b>0,76</b>	<b>0,81</b>	<b>217,90</b>	<b>232,30</b>	<b>450,20</b>	<b>0,94</b>

<sup>a</sup> Sur la base d'un décompte du personnel titulaire de contrats à durée déterminée et de courte durée au 31 décembre 2006 et au 30 septembre 2007.

<sup>b</sup> CO = personnel des catégories du cadre organique et supérieures; SG = personnel des services généraux assurant des tâches de secrétariat et/ou apportant une aide fonctionnelle de fond.



## Budget d'investissement proposé pour 2008

119. Les initiatives proposées dans le domaine des technologies de l'information résultent d'un processus de planification stratégique qui a été lancé au second semestre de 2007 et a permis de recueillir des contributions de tous les départements et de réexaminer les besoins essentiels du FIDA en matière de TI pour les trois prochaines années, du point de vue du développement du système et de l'infrastructure. Ces besoins stratégiques ont été classés par ordre de priorité, et il a été proposé d'exécuter en 2008 les travaux les plus urgents, tandis que des analyses approfondies complémentaires et des études de conception dans d'autres domaines seraient achevées dans le courant de l'année. Les trois domaines prioritaires retenus sont la gestion des prêts et des dons, la rationalisation des processus, et la rénovation de l'infrastructure des TI.
120. Pour appuyer ces initiatives, un nouveau processus de gouvernance des TIC a été mis en place, avec une large représentation des services du siège, pour superviser l'exécution des projets de TI et assurer des mécanismes adéquats de suivi et de compte rendu. Des analystes ont été associés à l'équipe interne et un ambitieux programme de formation est en cours afin que l'équipe dispose des compétences requises sur les plans technique et de la gestion.

Budget d'investissement  
(En milliers de USD)

Orientations stratégiques en matière de TI		Proposé pour 2008
1.	Intégration de la gestion des prêts et des dons	1 100
2.	Rationalisation des processus institutionnels	300
3.	Rénovation de l'infrastructure des TI Continuité des opérations et remplacement des ordinateurs de bureau	600
<b>Total général</b>		<b>2 000</b>

### Initiative 1. Intégration de la gestion des prêts et des dons

121. *Remplacement du système prêts et dons.* Le système prêts et dons (SPD) en vigueur au niveau de l'institution est opérationnel depuis plus de 12 ans et commence à donner des signes d'obsolescence fonctionnelle. L'application est basée sur une plateforme héritée, qui n'est pas liée à la plateforme financière du FIDA et qui n'apporte pas un appui suffisant à une fonction de base du Fonds. Le FIDA prévoit de remplacer le SPD par une solution basée sur le web en vue d'une gestion des prêts et des dons qui intégrera les transactions financières liées aux prêts et aux dons au système financier PeopleSoft du FIDA. Le financement nécessaire en 2008 pour la première phase de ce projet est estimé à 1 100 000 USD.

### Initiative 2. Rationalisation des processus institutionnels

122. *Optimisation de la planification des ressources dans l'entreprise.* Ce projet a pour but d'accroître l'efficacité administrative et de réduire les flux de documents au sein de l'organisation grâce à la rationalisation et l'optimisation d'un certain nombre de processus inclus dans les applications PeopleSoft. Le réexamen des processus liés à l'exécution de la planification des ressources est en cours, mais on a d'ores et déjà recensé plusieurs domaines dans lesquels des gains d'efficacité significatifs étaient possibles, comme la gestion des performances, la gestion des consultants et la gestion des voyages. Le financement nécessaire en 2008 pour ce projet est estimé à 300 000 USD.

### **Initiative 3. Rénovation de l'infrastructure des TI**

123. *Plateforme de continuité des opérations.* Le FIDA a lancé, en 2004, la mise en œuvre d'un système de duplication des données sur un site extérieur, qui constituera la première étape d'une solution assurant la continuité des opérations. Le FIDA prévoit de franchir une étape supplémentaire dans cette direction en 2008, par l'établissement d'une base pour des services de protection en cas de sinistre et de continuité des opérations, afin de préserver ses systèmes fondamentaux.
124. Les ordinateurs de bureau utilisés par le personnel, tous loués, n'appartiennent pas au FIDA. Ces équipements ont près de cinq ans et commencent aussi à donner des signes d'obsolescence, d'où une charge de maintenance croissante pour l'organisation des TI. Le contrat de location actuel, qui a déjà été étendu pour une période de près de deux ans au-delà de la durée de vie utile de l'équipement, viendra à échéance à la fin de 2007, et l'équipement doit être restitué à son propriétaire. Grâce aux nouvelles procédures du budget d'investissement, le FIDA prévoit de remplacer tous les ordinateurs de bureau et de faire l'acquisition d'environ 500 appareils neufs, basés sur la configuration standard du FIDA, pour un montant estimé à 500 000 USD, à partir du début de 2008. Les utilisateurs seront ainsi dotés d'outils de productivité adéquats, ce qui réduira les risques de toute perturbation du travail liée à des défaillances du matériel. Le prix d'achat de ces équipements sera capitalisé en tant qu'immobilisation et amorti sur sa durée de vie utile, de l'ordre de 4 à 5 ans. À la fin de cette période, les équipements demeureront la propriété du FIDA, contrairement à ce qui se passe dans une formule de location, où le bien est restitué au propriétaire ou, s'il est perdu, remboursé à sa valeur d'achat au début du contrat de location. Le financement total nécessaire en 2008 pour assurer la continuité des opérations et le remplacement des ordinateurs de bureau est estimé à 600 000 USD.

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

<i>Domaine prioritaire</i>	<i>Type de travail</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier</i>	<i>État d'avancement</i>	
<b>Priorité A: Réalisation d'évaluations sélectionnées: au niveau de l'organisation, ainsi que de programmes de pays et projets</b>	<b>1. Évaluations au niveau de l'organisation</b>	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	Sera achevée fin décembre 2007	
		Capacité du FIDA de promouvoir des innovations reproductibles en matière de réduction de la pauvreté rurale	Commencement prévu pour décembre 2007	Engagée et sera achevée comme prévu en décembre 2008	
		Évaluation conjointe avec la BAFD sur le développement agricole et rural en Afrique	Commencement prévu pour janvier 2007	Engagée et sera achevée comme prévu en décembre 2008	
	Approches et opérations du FIDA en Amérique centrale	Commencement prévu pour novembre 2007	Abandonné, en consultation avec le Comité de l'évaluation, en septembre 2007		
	<b>2. Évaluations de programmes de pays</b>	Brésil	Achèvement prévu pour décembre 2007	Achevée	
		Éthiopie	Commencement prévu pour mars 2007	Engagée et sera achevée comme prévu en mai 2008	
		Maroc	Achèvement prévu pour juillet 2007	Achevée	
		Nigéria	Commencement prévu pour mars 2007	Engagée en août, après la prise de fonctions du principal évaluateur d'OE désigné	
		Pakistan	Commencement prévu pour janvier 2007	Engagée et sera achevée comme prévu en mai 2008	
		Soudan	Commencement prévu pour mars 2007	Engagée en septembre 2007 et sera achevée en octobre 2008, par suite du retard dans le recrutement du principal évaluateur d'OE	
	<b>3. Évaluations de projets</b>	<b>3.1 Évaluations intermédiaires</b>	Burkina Faso, Projet de développement rural	Achèvement prévu pour octobre 2007	Achevée
			Philippines, projet de promotion des initiatives communautaires dans l'ouest de Mindanao	Achèvement prévu pour novembre 2007	Achevée
		<b>3.2 Évaluations terminales</b>	Albanie, programme de développement des zones montagneuses	Achèvement prévu pour novembre 2007	Sera achevée fin décembre 2007, par suite du départ imprévu du principal évaluateur d'OE
Belize, Projet de développement agricole et de gestion des ressources à l'initiative des collectivités			Achèvement prévu pour juillet 2007	Achevée	

<i>Domaine prioritaire</i>	<i>Type de travail</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier</i>	<i>État d'avancement</i>
		Pakistan, projet de soutien dans la zone de Dir	Achèvement prévu pour octobre 2007	Achevée
		Roumanie, Projet de développement des Apuseni	Achèvement prévu pour janvier 2007	Achevée
<b>Priorité B: Travaux d'évaluation spécifiques requis par la Politique d'évaluation et le mandat du Comité de l'évaluation</b>	<b>4. Sessions du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration</b>	Tenue de quatre sessions ordinaires et d'éventuelles sessions extraordinaires conformément aux mandat et règlement intérieur révisés du Comité de l'évaluation. Visite annuelle sur le terrain au Mali	Quatre sessions ordinaires en 2007	Quatre sessions organisés 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 2008	Achèvement prévu pour décembre 2007	Achevée
		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 pour juillet 2007	Achevée
		Cinquième rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI)	Achèvement prévu pour décembre 2007	Achevée
		Observations d'OE sur le rapport de PMD sur la performance du portefeuille (RPP) et le rapport sur l'efficacité en matière de développement	Achèvement prévu pour décembre 2007	Achevée
		Observations d'OE sur la stratégie du FIDA en matière d'innovation, soumise par la direction du FIDA à l'examen du Comité de l'évaluation	Achèvement prévu pour juillet 2007	Achevée

<i>Domaine prioritaire</i>	<i>Type de travail</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier</i>	<i>État d'avancement</i>
<b>Priorités C: Relations et partenariats avec d'autres services d'évaluation</b>	<b>5. Activités de communication</b>	Rapports, profils et enseignements et site internet d'OE	Janvier-décembre 2007	Engagée comme prévu
	<b>6. Partenariats</b>	Groupe conjoint d'évaluation (ECG), Direction du développement et de la coopération suisse, Groupe des Nations Unies sur l'évaluation (UNEG) et Réseau des réseaux sur les évaluations d'impact (NONIE)	Janvier-décembre 2007	Engagée comme prévu
		Mise en place d'un organisme unique d'évaluation au niveau de l'ensemble des Nations Unies	Janvier-décembre 2007	Achevée
		Évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, en coopération avec le Groupe des Nations Unies pour le développement	Activité non prévue initialement. Devait débuter en juin 2007.	Sera achevée en 2009
		Évaluation de l'initiative pilote Unité d'action des Nations Unies, en coopération avec l'UNEG	Activité non prévue initialement. Devait débuter en septembre 2007	Sera achevée en 2011
		<b>7. Équipes d'élaboration des projets et Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques, selon les besoins</b>	Deux équipes d'élaboration des projets par évaluateur et par an	Janvier-décembre 2007
	<b>Priorité D: Élaboration de la méthodologie d'évaluation</b>	<b>8. Travaux méthodologiques</b>	Assurance-qualité de la méthodologie	Janvier-décembre 2007
Manuel d'évaluation			Janvier-décembre 2007	En cours
Contribution d'OE au renforcement des activités d'auto-évaluation du FIDA			Achèvement prévu pour avril 2007	Examen prévu avec le Comité de l'évaluation en 2008, avant achèvement
Gestion des consultants			Janvier-décembre 2007	En cours
Examens croisés de toutes les évaluations de niveau supérieur et d'évaluations de projets sélectionnés			Janvier-décembre 2007	En cours

## Budget d'OE proposé pour 2008

Tableau 1  
Budget d'OE pour 2008 (en milliers de USD)

	Budget recalculé 2006 <sup>a</sup>	Budget recalculé 2007 <sup>a</sup>	Augmentation / diminution en termes réels <sup>b</sup>	Budget réel en 2008 <sup>b</sup>	Augmentations obligatoires		Budget 2008
					2% inflation <sup>c</sup>	12% dépenses de personnel <sup>d</sup>	
<b>Activités d'évaluation<sup>e</sup></b>	2 684	2 991	-544	2 447	49		2 495
<i>Dont visite sur le terrain du Comité d'évaluation</i>	77	81	22	103	2		105
<b>Dépenses de personnel</b>	2 221	2 835	-188	2 647		326	2 974
<b>Total</b>	<b>4 905</b>	<b>5 826</b>	<b>-732</b>	<b>5 094</b>	<b>49</b>	<b>326</b>	<b>5 469</b>
<b>en % 2007</b>	-	<b>100%</b>	<b>-13%</b>	<b>87%</b>	-	-	<b>94%</b>
<b>en % 2006</b>	-	-	<b>[+4%]</b>	<b>104%</b>	-	-	<b>111%</b>

a. Comme pour le reste du FIDA, les chiffres sont recalculés au cours de l'année par la Division de la planification stratégique et du budget pour tenir compte des variations du taux de change EUR/USD.

b. Les chiffres en termes réels sont ceux calculés avant l'application des augmentations obligatoires, sur lesquelles OE n'a aucun pouvoir.

c. Comme pour le reste du FIDA.

d. Communiqué par la Division de la planification stratégique et du budget sur la base des données fournies par la Commission de la fonction publique internationale.

e. Les activités d'évaluation comprennent i) le travail d'évaluation, ii) la visite annuelle sur le terrain du Comité de l'évaluation, et iii) les voyages du personnel.

Tableau 2  
Ventilation du budget proposé pour 2008 selon les 4 priorités d'OE (en milliers de USD)

<b>Travail d'évaluation en 2008 par priorité</b>	<b>2008</b>
	<i>Y compris les dépenses de personnel</i>
Priorité A: <i>Réalisation d'une sélection d'évaluations à l'échelle de l'institution, ou portant sur des programmes de pays ou des projets</i>	4 509
Priorité B: <i>Conduite des travaux d'évaluation spécifiques requis par la politique d'évaluation et par le mandat du Comité de l'évaluation</i>	447
Priorité C: <i>Relations et partenariats avec d'autres services d'évaluation</i>	183
Priorité D: <i>Élaboration de la méthodologie d'évaluation</i>	329
<b>Total</b>	<b>5 469</b>

Tableau 3

**Ressources humaines requises par OE pour 2008**  
 (par rapport à 2006 et 2007)

	<i><b>Catégorie de ressource humaine</b></i>	<i><b>Effectifs en 2006</b></i>	<i><b>Effectifs en 2007</b></i>	<i><b>Effectifs en 2008</b></i>
<b>Personnel ordinaire</b>	Cadre organique	8	9	9
	Services généraux	7,5	7,5	7,5 <sup>26</sup>
	Sous-total	15,5	16,5	16,5
<b>Personnel titulaire d'un contrat à durée indéterminée</b> <sup>27</sup>	Cadres	0,5	1,5	1
	Services généraux	2	2	1
<b>Total général</b>		<b>18</b>	<b>20</b>	<b>18,5</b>

<sup>26</sup> Ce chiffre prend en compte l'attribution à un agent des services généraux actuellement titulaire d'un contrat à durée déterminée (un an) d'un poste ordinaire existant au sein d'OE.

<sup>27</sup> Contrats d'une durée maximum d'un an.

## Programme de travail d'OE pour 2008

<i>Domaine prioritaire</i>	<i>Type de travail</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Date de démarrage</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	
<b>Priorité A:</b> Réalisation d'évaluations sélectionnées: au niveau de l'organisation, de la stratégie régionale, de programmes de pays, et de projet	<b>1. Évaluations au niveau de l'organisation</b>	Évaluation de la capacité du FIDA de promouvoir des innovations reproductibles en matière de réduction de la pauvreté rurale	Nov-07	Déc-08	
		Évaluation conjointe avec la BAfD sur le développement agricole et rural en Afrique	Janv-07	Déc-08	
	<b>2. Évaluations de programmes de pays</b>	Argentine	Nov-08	Déc-09	
		Côte d'Ivoire	Nov-08	Déc-09	
		Éthiopie	Mars 07	Mai-08	
		Inde	Nov-08	Déc-09	
		Mozambique	Juin 08	Sept-09	
		Nigéria	Août 07	Oct-08	
		Pakistan	Janv-07	Mars 08	
	<b>3. Évaluations de projets</b> <b>3.1 Évaluations intermédiaires</b>	Soudan	Nov-07	Déc-08	
		Guatemala: Programme de développement rural de la région de Las Verapaces	Mars 08	Oct-08	
		République populaire démocratique de Corée: Projet de sécurité alimentaire sur les hautes terres	Mars 08	Oct-08	
		<b>3.2 Évaluations terminales</b>	Argentine: Projet de développement rural dans les provinces du Nord-Est	Janv-08	Août 08
			Chine: Projet de développement des zones des Monts Wulin peuplées de minorités ethniques	Mars 08	Oct-08
			Côte d'Ivoire: Projet de développement rural dans la région du Zanzan	Janv-08	Août 08
	Madagascar: Projet de mise en valeur du haut bassin du Mandraré – Phase II	Mars 08	Oct-08		

<b>Priorité B:</b> Travaux d'évaluation spécifiques requis par la politique d'évaluation et le mandat du Comité de l'évaluation	<b>8. Comité de l'évaluation</b>	Visite sur le terrain du Comité de l'évaluation <sup>28</sup>	Janv-08	Déc-08
		Examen de l'exécution du programme de travail et budget 2008 et préparation du programme de travail et budget 2009	Janv-08	Déc-08
		Sixième rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA	Janv-08	Déc-08
		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)	Juin 08	Sept-08
		Observations d'OE sur le rapport sur la performance du portefeuille	Sept-08	Déc-08
		Observations d'OE sur le rapport sur l'efficacité en matière de développement	Sept-08	Déc-08
<b>Priorité C:</b> Relations et partenariats avec d'autres services d'évaluation	<b>7. Activités de communication</b>	Observations d'OE sur certaines politiques opérationnelles du FIDA élaborées par la direction et examinées par le Comité de l'évaluation	Janv-08	Déc-08
		Tenue de quatre sessions ordinaires et d'éventuelles sessions extraordinaires du Comité de l'évaluation	Janv-08	Déc-08
	<b>10. Partenariats</b>	Rapports, profils et enseignements, site internet d'OE, etc.	Janv-08	Déc-08
		Groupe des Nations Unies sur l'évaluation (UNEG), Groupe conjoint d'évaluation (ECG), Direction du développement et de la coopération suisse, et Réseau des réseaux sur les évaluations d'impact (NONIE)	Janv-08	Déc-08
	<b>11. Équipes d'élaboration des projets et Comités chargés des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques (CSO) nécessaires</b>	Évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, en coopération avec le Groupe des Nations Unies pour le développement	Juin 07	Déc-09
		Évaluation de l'initiative pilote Unité d'action des Nations Unies, en coopération avec l'UNEG	Sept-07	Déc-11
<b>Priorité D:</b> Élaboration de la méthodologie d'évaluation	<b>4. Travaux méthodologiques</b>	Deux équipes d'élaboration des projets par évaluateur et par an.	Janv-08	Déc-08
		Tous les CSO chargés d'examiner les politiques et stratégies institutionnelles, les COSOP, et les projets évalués par OE pour lesquels une phase de suivi est envisagée		
		Proposition de renforcement de la surveillance et de l'efficacité d'OE	Janv-08	Déc-08
		Manuel de l'évaluation, y compris les méthodologies et les processus	Janv-08	Juin 08
		Amélioration des systèmes de suivi-évaluation dans les opérations du FIDA	Janv-08	Déc-08
		Assurance-qualité et supervision de l'application de la méthodologie	Janv-08	Déc-08
		Gestion des consultants	Janv-08	Déc-08
		Examens croisés de toutes les évaluations de niveau supérieur et d'évaluations de projets sélectionnés	Janv-08	Déc-08

<sup>28</sup> La date précise sera fixée par le Comité de l'évaluation à sa cinquantième session, le 7 décembre.