

Cote du document:	EB 2008/94/R.3
Point de l'ordre du jour:	4
Date:	13 août 2008
Distribution:	Publique
Original:	Anglais

F

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

**Priorités stratégiques pour un programme
de travail, un mécanisme de financement
du développement des programmes, et
des budgets administratif et
d'investissement du FIDA et de son
Bureau de l'évaluation pour 2009 axés
sur les résultats**

Conseil d'administration — Quatre-vingt-quatorzième session
Rome, 10-11 septembre 2008

Pour: **Examen**

Note aux Administrateurs

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

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

Gary Howe

Directeur de la Division Planification stratégique et budget
téléphone: +39 06 5459 2262
courriel: g.howe@ifad.org

Luciano Lavizzari

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

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

Deirdre McGrenra

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

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
Résumé	iii
Première partie - Priorités stratégiques pour un programme de travail, un mécanisme de financement du développement des programmes, et des budgets administratif et d'investissement du FIDA pour 2009 axés sur les résultats	1
I. La crise alimentaire	1
II. Priorités stratégiques du FIDA	2
III. Répondre aux priorités	3
A. Améliorer la gestion des ressources humaines	4
B. Créer un environnement responsabilisant	5
C. Renforcer l'engagement au niveau des pays et relever le défi de la durabilité	6
D. Renforcer l'efficacité et l'efficience de l'organisation	7
IV. Investir dans la réponse à la crise alimentaire au niveau des pays: le programme de travail pour 2009	9
V. Agir en vue de résultats: le budget administratif et le mécanisme de financement du développement des programmes pour 2009	10
VI. Vue d'ensemble du total des budgets à la lumière des principes budgétaires	14
VII. Le budget d'investissement pour 2009	15
Deuxième partie – Avant-projet de programme de travail triennal à horizon mobile (2009-2011) du Bureau de l'évaluation et ressources requises en 2009	16
I. Introduction	16
II. Résultats obtenus en 2008	16
III. Bilan des activités réalisées en 2008	20
IV. Priorités d'OE pour 2009-2011	21
V. Ressources requises en 2009	24
Annexes	
I. Résumé des priorités pour 2009, par CMR	26
II. Composition des dépenses de personnel standard de 2008 et augmentation estimative pour 2009	27
III. Réalisations d'OE par rapport aux priorités et aux activités prévues en 2008	29
IV. Effectifs d'OE pour 2009	32
V. Budget d'OE proposé pour 2009 (en USD)	33
VI. Schéma illustrant le système proposé pour le suivi de l'efficacité et de la qualité du travail d'OE	34

Sigles et acronymes

BAfD	Banque africaine de développement
EPP	Évaluation de programme de pays
ECG	Groupe conjoint d'évaluation
FAD	Département finances et administration
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
GaRD	Gestion axée sur les résultats en matière de développement
IFI	Institution financière internationale
MFD	Mécanisme de financement du développement des programmes
OE	Bureau de l'évaluation
PMD	Département gestion des programmes
UNEG	Groupe des Nations Unies sur l'évaluation

Résumé

1. Selon l'usage établi, le Conseil d'administration est invité à formuler, après examen, des observations et des indications sur les propositions relatives aux priorités stratégiques, au programme de travail et à l'aperçu du budget du FIDA et de son Bureau de l'évaluation (OE) pour 2009. Les informations qu'il fournira ainsi seront prises en compte dans la finalisation du programme de travail et budget pour 2009 qui sera présenté au Comité d'audit en novembre et au Conseil d'administration en décembre 2008.
2. La crise alimentaire qui a surgi à la fin de 2007 et en 2008 a mis en pleine lumière le déséquilibre croissant entre la demande, en augmentation, de produits des cultures vivrières et leur offre, et le défi que cette situation constitue pour la croissance et pour la réduction de la pauvreté à l'échelle mondiale. Confrontée à cette disparité, à la menace résultant du changement climatique, et aux conséquences de la hausse des prix des carburants, la communauté internationale a donné la plus haute priorité à une augmentation rapide du volume de l'aide au développement destinée au secteur agricole des pays en développement, et aux petits exploitants de ces pays.
3. Les succès de la production basée sur les petites exploitations démontrent la possibilité de parvenir à une amélioration décisive et durable de la sécurité alimentaire par le biais du développement des petites exploitations, et la volonté existe d'accroître les investissements afin de reproduire ces succès et d'en appliquer la formule à plus grande échelle. Le FIDA a un rôle capital à jouer dans ce contexte, directement en tant que mécanisme d'accroissement des investissements et, indirectement, en tant que force de promotion de partenariats pour des investissements "intelligents" dans l'agriculture paysanne dans l'ensemble du système de développement.
4. Le FIDA franchira une étape dans sa réponse directe et indirecte à la crise alimentaire, en élargissant son programme: il cherchera à aborder directement les racines de la crise sur les plans de la production et de la productivité; il renforcera les plateformes mondiales et nationales en vue d'une réponse globale, avisée et coordonnée; et il développera sa capacité interne de produire les résultats attendus.
5. Pour aborder, parmi les racines de la crise alimentaire, celles qui sont liées à la production, le FIDA axera davantage ses efforts sur la croissance de la productivité agricole par le biais de partenariats public-privé; il intensifiera les mesures de protection contre les aléas climatiques et la dégradation des ressources naturelles; et il étendra et améliorera son traitement des questions relatives à la terre et à l'eau.
6. Afin de renforcer la base de coopération et de partenariat nécessaire à l'accroissement de l'aide au développement agricole et à la réduction de la pauvreté rurale, le FIDA: prévoira des projets et programmes servant de véhicules par le biais desquels d'autres donateurs pourront augmenter leur cofinancement; favorisera la mobilisation, dans le développement rural, de formes d'investissements autres que l'aide; partagera plus largement ses savoirs et son expérience pour favoriser des approches plus contemporaines et reposant sur l'expérience; et renforcera, aux plans mondial et régional, les partenariats visant au développement des savoirs, au plaidoyer et à la concertation sur les politiques.
7. À cet effet, le FIDA renforcera ses propres ressources humaines et les outils qu'elles utilisent. Il appliquera une stratégie audacieuse pour s'assurer qu'il possède les effectifs adéquats, en termes de structure et de profil, pour atteindre ses objectifs opérationnels; qu'il dispose d'une culture ouverte et propice à l'appui des valeurs et de la mission de l'institution; qu'il donne à son personnel les moyens

de réaliser son potentiel par l'investissement et l'apprentissage; et que son personnel soit soutenu par des systèmes, des outils et des processus appropriés à l'appui de sa stratégie de gestion des ressources humaines. Cette équipe de collaborateurs renforcée sera appuyée par des politiques opérationnelles solides et pertinentes; par une capacité technique accrue (particulièrement en matière de changement climatique); par un renforcement des communications et de l'accès aux systèmes de gestion institutionnels au niveau des pays; et par des outils de gestion des ressources humaines (y compris les contrats) qui stimulent la participation du FIDA à l'initiative Unité d'action des Nations Unies, et qui conviennent à l'établissement de contrats au niveau des pays et à la gestion souple des ressources. Pour faire face au défi capital que constitue la réalisation d'améliorations durables de la sécurité alimentaire et des revenus des ruraux pauvres, le FIDA renforcera la gestion des programmes de pays par le biais de la prise en charge par les pays et de l'évaluation de la performance des partenaires; il étendra et améliorera la supervision directe; et il renforcera sa présence dans les pays.

8. Le FIDA propose d'augmenter le montant total de son programme de prêts et de dons pour 2009 jusqu'au niveau maximum compatible avec l'accord sur la septième reconstitution des ressources, c'est-à-dire 715 millions d'USD, soit 10% de plus que le niveau approuvé pour 2008. Pour l'année 2009, le programme de prêts et le programme de dons accordés au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette seront réalisés par le biais d'environ 36 projets. Compte tenu des objectifs et des perspectives de cofinancement, ces projets apporteront une aide internationale d'un montant se situant entre 1 et 1,5 milliard d'USD, axée sur la production et l'insécurité alimentaires, et mettront fortement l'accent sur la préservation des ressources naturelles et l'amélioration de la productivité.
9. À l'appui de cette augmentation (de 10%) du programme de travail en 2009, et afin de préparer une nouvelle augmentation importante en 2010, le FIDA propose pour 2009 un montant total combiné – budget administratif et mécanisme de financement du développement des programmes (MFDP) – de 124,3 millions d'USD, correspondant à une augmentation réelle de 1% par rapport à 2008. Ce chiffre inclut une augmentation nominale de 10% du MFDP (équivalant à une augmentation réelle de 6%) et une augmentation nominale de 5% du budget administratif (équivalant à une diminution réelle de 2%). En termes réels, comme en 2008, le MFDP a été augmenté et le budget administratif réduit, ce qui reflète à la fois l'engagement d'orienter les ressources vers les domaines opérationnels (pour 2009, l'estimation est de 63%) et de garantir le maintien de l'efficacité dans les domaines non opérationnels. Dans l'ensemble, le ratio d'efficacité du FIDA connaîtra une nouvelle amélioration, pour atteindre 15,76% (au lieu de 17,1% en 2006, année de référence).

Première partie - Priorités stratégiques pour un programme de travail, un mécanisme de financement du développement des programmes, et des budgets administratif et d'investissement du FIDA pour 2009 axés sur les résultats

I. La crise alimentaire

1. Après une longue période au cours de laquelle les prix des produits alimentaires étaient peu élevés et l'offre abondante (au niveau mondial), et où il ne semblait guère utile de se lancer dans des actions concertées de gestion et d'investissements sectoriels, les prix ont connu une augmentation rapide. Pour de nombreux pauvres, urbains et ruraux, cette situation a compromis tous les progrès récents sur le plan des revenus et de la sécurité alimentaire. Pour de nombreux gouvernements, elle a soulevé de façon particulièrement dramatique la question de la sécurité alimentaire. Pour la communauté mondiale, elle a perturbé le système des échanges de produits alimentaires, elle a ébranlé l'optimisme quant à la possibilité d'atteindre les buts fixés par les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) en matière de réduction de la pauvreté et de sécurité alimentaire, et elle a suscité une prise de conscience de la nécessité de modifier la façon dont l'agriculture était envisagée dans le système de développement international.
2. La crise alimentaire est allée de pair avec une augmentation des prix des carburants; toutes deux ont des conséquences difficiles à gérer pour le présent et l'avenir de l'agriculture. La hausse des prix des engrais et du transport provoque une érosion des revenus agricoles à un rythme supérieur à celui de l'augmentation des bénéfices résultant de la hausse des prix des produits alimentaires. Cette situation a eu des conséquences néfastes sur l'accès aux intrants, accentuant par voie de conséquence l'insécurité alimentaire rurale et compromettant les futurs niveaux de productivité. La hausse des prix des carburants a donné des signaux forts, basés sur le marché, en faveur d'une expansion de la production de biocarburants, domaine dans lequel l'avenir des petits producteurs n'apparaît pas clairement et où la concurrence pour la terre et l'eau pourrait devenir intense – et elle l'est déjà dans certaines régions.
3. Les deux évolutions reflètent, en partie, la démographie et l'économie urbaines: expansion de populations disposant de niveaux de revenus plus élevés et ayant pour base des systèmes de production et d'habitation à forte intensité énergétique. Le problème du changement climatique plane sur ces deux crises, et s'y rattache. À l'avenir, le secteur agricole pourrait devenir une force positive dans la gestion du changement climatique. Aujourd'hui, toutefois, ce secteur ne fait, dans une très large mesure, qu'endurer les effets du changement climatique. On peut affirmer qu'aucun autre grand système de production et de moyens de subsistance n'est exposé à une telle échelle aux effets du changement climatique. Les plus grands perdants se trouveront parmi les petits paysans de quelques-uns des pays où l'insécurité alimentaire est la plus forte.
4. Ces défis doivent être relevés: les crêtes extrêmes des prix des produits alimentaires disparaîtront, avec la mobilisation rapide d'une assistance à court terme¹, mais le déséquilibre sous-jacent sera toujours présent; s'il n'est pas mieux

¹ Avec notamment la réorientation des engagements existants pour faire en sorte que les personnes et les pays vulnérables disposent de ce dont ils ont besoin pour surmonter les effets et les causes immédiates du choc. Pour plus de précisions sur le rôle du FIDA dans cette réponse rapide, définie en étroite consultation avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Programme alimentaire mondial (PAM), on pourra consulter le document REPL.VIII/3/R.4, intitulé "Mesures prises par le FIDA pour faire face à la hausse des prix des produits alimentaires".

géré, le changement climatique induira une crise sociale, et la pauvreté ne sera pas surmontée tant qu'il n'y sera pas fait face là où elle se manifeste. La croyance selon laquelle les problèmes ruraux peuvent être résolus dans les zones urbaines ne peut plus être affirmée avec autant de confiance: la question des carburants fait planer un doute sur la durabilité d'une croissance économique urbaine rapide qui a absorbé des populations auxquelles le secteur rural offrait peu de possibilités; et la crise alimentaire ne peut pas être résolue dans les villes. On voit apparaître de forts signaux d'un souhait d'inverser, de façon résolue, le déclin à long terme des investissements consacrés au développement agricole et rural. On distingue moins clairement les secteurs qui devraient bénéficier des investissements, et si des investissements seuls seront suffisants.

5. Les 450 millions de petites exploitations que compte la planète constituent un atout de premier plan: l'Inde, la Chine, le Viet Nam et, plus récemment, le Malawi ont montré que des régimes de production à petite échelle peuvent apporter une contribution décisive au renforcement de la production et de la sécurité alimentaire dans le cadre d'un système alimentaire équilibré et durable. Le mouvement à la hausse des prix des produits alimentaires ouvre la possibilité d'une forte revitalisation du secteur des petites exploitations, accompagnée de la perspective, au niveau mondial, d'une augmentation de l'offre de produits alimentaires et d'une réduction de la pauvreté rurale, sans subir les coûts considérables sociaux, politiques et même environnementaux qu'entraîne le remplacement des petits exploitants par de gros producteurs qui, paradoxalement, sont beaucoup plus dépendants, à l'échelle mondiale, des subventions et de la protection que les premiers.
6. Il faut, pour saisir ces possibilités, réaliser des investissements "intelligents" et élaborer des politiques "intelligentes". La communauté internationale du développement commence à s'engager à augmenter ses investissements, mais l'expérience pertinente est limitée. Ce savoir-faire est pourtant essentiel, aux niveaux mondial, national et local. Le FIDA peut apporter ici une importante contribution. Créé dans le contexte d'une crise alimentaire, il a été le seul, parmi les institutions financières internationales (IFI) et les organisations bilatérales de développement, à maintenir et développer constamment sa participation au développement agricole, et à approfondir son ciblage des problèmes et obstacles spécifiques auxquels font face les petits exploitants. L'expérience acquise en matière d'innovation visant à obtenir des résultats dans le domaine de la réduction de la pauvreté rurale permet au FIDA de jouer un rôle clé dans cette nouvelle crise alimentaire, en cherchant à résoudre le problème sous-jacent, celui du sous-développement de l'agriculture paysanne et des moyens de subsistance, conséquence de l'insuffisance des investissements et du ciblage des producteurs ruraux pauvres et de leurs problèmes.

II. Priorités stratégiques du FIDA

7. Le Cadre stratégique du FIDA 2007-2010 fournit une orientation stratégique claire, stable et hautement pertinente pour optimiser la contribution du FIDA à la réduction de la pauvreté rurale et résoudre les problèmes qui sous-tendent la crise alimentaire. Le Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement contient un ensemble cohérent d'objectifs et de buts vers la réalisation desquels le FIDA doit œuvrer.
8. Le premier rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement montre que le FIDA parvient mieux à réaliser son programme d'assurance qualité et à obtenir des résultats concrets: amélioration des moyens de subsistance, de la production et des revenus des ruraux pauvres. Les événements de l'an dernier montrent qu'aucune organisation intervenant dans le secteur agricole ne peut faire preuve d'auto-indulgence. Le FIDA a pour priorité de faire face à la crise, en faisant plus et mieux:

- a) en s'attaquant directement à ses racines sur les plans de la production et de la productivité;
 - b) en favorisant une nouvelle étape dans le renforcement des plateformes mondiales et nationales en vue d'une réponse globale, avisée et coordonnée;
 - c) en renforçant la capacité interne du FIDA de produire les résultats attendus dans un contexte d'accroissement de sa participation aux initiatives internationales.
9. En termes d'innovation à proposer pour aborder, parmi les racines de la crise, celles qui sont liées à la production², le FIDA:
- a) mettra davantage l'accent sur l'augmentation de la productivité agricole par le biais de partenariats public-privé;
 - b) prendra davantage de mesures pour assurer la protection contre les aléas climatiques et contre la dégradation des ressources naturelles;
 - c) élargira et améliorera son traitement des questions liées à la terre et à l'eau, qui sont des facteurs clés déterminant la capacité des populations rurales pauvres d'améliorer leur production vivrière et de gérer les ressources dans la perspective de la durabilité environnementale et climatique.
10. Afin de renforcer la base de coopération et de partenariat nécessaire à une nouvelle dimension mondiale dans l'accroissement de l'aide au développement agricole et à la réduction de la pauvreté rurale, le FIDA:
- a) prévoira des projets et programmes servant de véhicules par le biais desquels d'autres donateurs pourront augmenter leur cofinancement, en particulier pour améliorer les infrastructures nécessaires à l'élimination des goulets d'étranglement limitant la commercialisation;
 - b) favorisera la mobilisation, dans le développement rural, de formes d'investissements autres que l'aide, et notamment les investissements privés et les envois de fonds;
 - c) partagera plus largement ses savoirs et son expérience pour favoriser des approches plus contemporaines et reposant sur l'expérience entre institutions qui s'intéressent à nouveau au financement du développement rural, en particulier dans les domaines des partenariats public-privé innovants en matière de services technologiques et dans l'application à l'échelle de programmes nationaux de résultats obtenus dans des projets d'intérêt local;
 - d) renforcera, aux plans mondial et régional, les partenariats visant au développement des savoirs, au plaidoyer et à la concertation sur les politiques, en particulier dans le domaine des biens publics mondiaux (spécialement la gestion des ressources), des questions foncières, de la finance rurale, de la problématique hommes-femmes, des moyens de subsistance ruraux et de l'analyse institutionnelle;
 - e) modulera son appui en fonction des conditions des pays, pour mieux répondre aux besoins spéciaux et différents des États fragiles ou à revenu intermédiaire, en plus de l'accent habituellement mis sur les pays à faible revenu.

III. Répondre aux priorités

11. Pour fournir des résultats dignes de son rôle dans l'architecture d'aide au développement, et jeter les bases d'une augmentation de ses opérations en 2010, le FIDA poursuivra et élargira le processus de réforme entrepris au titre du Plan d'action par une quadruple démarche: approche audacieuse de la gestion de son

² La Stratégie du FIDA en matière d'innovation (approuvée en septembre 2007 [EB 2007/91/R.3/Rev.1]) envisage l'innovation non pas comme un axe spécial d'activité mais comme une contribution à l'amélioration de son efficacité en matière de développement dans toutes ses activités et comme une dimension de cette amélioration.

personnel; développement rapide de nouveaux outils d'appui aux opérations; renforcement de l'engagement au niveau des pays et de la prise en charge par ces derniers; et augmentation de l'efficacité.

A. Améliorer la gestion des ressources humaines

12. Le FIDA doit disposer du personnel adéquat, affecté aux postes appropriés, correctement motivé et supervisé, aligné avec les résultats prioritaires et les nouvelles fonctions dans un système de déploiement plus souple. L'Évaluation externe indépendante du FIDA avait mis en évidence des faiblesses dans la gestion des ressources humaines du FIDA*, et la réforme était une composante importante du Plan d'action. La lenteur des progrès initiaux s'explique par le fait que le FIDA devait d'abord résoudre les problèmes de définition des changements essentiels requis et mobiliser des capacités d'organisation efficaces au niveau des divisions et de l'institution.
13. Le rythme du changement s'est accru en 2007 et 2008, et accélérera encore pour faire face aux grands défis que poseront les expansions futures du programme de travail. Mobilisant les ressources disponibles au titre du budget administratif (dans lequel le montant alloué à la formation a presque triplé en 2008), du Plan d'action et du Projet de renforcement institutionnel, des enquêtes générales sur le personnel ont recensé quelques-uns des domaines dans lesquels des changements sont particulièrement urgents, une enquête à 360 degrés a déterminé les domaines exigeant un renforcement des cadres supérieurs et intermédiaires, et un exercice relatif à la configuration actuelle de l'organisation et du personnel a mis en lumière le "qui" et le "où" des ressources humaines du FIDA par rapport aux besoins liés à son rôle futur. D'importants recrutements ont été effectués pour renouveler le personnel au niveau des cadres intermédiaires, le budget de formation accru a été axé sur le renforcement des capacités des cadres intermédiaires, et en particulier leurs compétences en matière de gestion des ressources humaines, et de nouveaux agents opérationnels ont été mobilisés, avec un niveau élevé de compétences et d'adéquation au nouveau modèle opérationnel du FIDA et au volume d'activité. Tous les agents concernés ont été formés pour répondre aux exigences de nouvelles responsabilités en matière de supervision. On dispose, avec le système de gestion axé sur les résultats et l'énoncé des valeurs fondamentales du FIDA, d'un ensemble clair d'attentes quant à la performance du personnel à tous les niveaux, précisé à l'intention des nouveaux agents à l'occasion d'un processus d'initiation institutionnel totalement nouveau.
14. Le changement et l'amélioration de la gestion des ressources humaines est un processus urgent, à conduire à court ou moyen terme, et qui doit avoir pour moteur une stratégie claire et poursuivie avec énergie. Le FIDA a maintenant adopté cette stratégie, grâce à laquelle:
 - a) il disposera d'une équipe de travail présentant la structure et le profil appropriés pour atteindre ses objectifs;
 - b) il aura instauré une culture d'ouverture et de responsabilisation qui soutient les valeurs fondamentales de l'organisation et sa mission;
 - c) il renforcera les compétences de tous ses fonctionnaires, afin qu'ils réalisent leur potentiel par la formation et l'apprentissage;
 - d) il disposera du personnel, ainsi que des systèmes, des outils et des processus appropriés pour appuyer sa stratégie de gestion des ressources humaines.
15. La constitution d'une équipe de travail présentant la structure et le profil adéquats entraînera une redéfinition du profil de cette équipe, dans une optique de renforcement de la flexibilité et d'établissement d'un lien entre le déroulement de la carrière et la performance (à mesurer par le nombre d'employés permanents ayant un contrat flexible et la proportion de personnel opérationnel/personnel d'appui). La culture d'ouverture et de responsabilisation qui soutient les valeurs

fondamentales et la mission de l'organisation suppose des stratégies de performance et de récompense qui rapprochent l'implication des employés et les résultats de l'organisation (à mesurer par l'amélioration du taux de réponse et de la moyenne des évaluations dans les enquêtes générales auprès du personnel). Le renforcement des compétences du personnel exigera des plans d'apprentissage pour toutes les activités, l'accent étant mis sur l'acquisition de capacités fondamentales pour soutenir la mission du FIDA (à mesurer par l'augmentation du nombre de jours d'apprentissage et de la planification sérieuse des successions pour les postes de cadres intermédiaires et de spécialistes). Pour concrétiser ce programme, le FIDA disposera d'un mécanisme de RH efficace au plan administratif, efficace du point de vue stratégique, à l'appui de superviseurs compétents et d'une organisation bien dirigée.

16. Cette réforme urgente aura pour élément moteur la stratégie à moyen terme du FIDA relative à la gestion des personnes. Cette stratégie, fournissant un cadre transparent pour l'évaluation des progrès accomplis, sera lancée au dernier trimestre 2008, et deviendra pleinement opérationnelle au début de 2009. Le défi immédiat à relever est celui de l'accroissement de la mobilité du personnel en vue du redéploiement nécessaire pour atteindre les objectifs en termes de résultats opérationnels et d'efficacité, et notamment le transfert de ressources humaines au profit du domaine opérationnel. L'expérience d'autres IFI ayant entrepris une réforme de grande ampleur de la gestion des ressources humaines montre que la marge de manœuvre permettant le changement et les améliorations doit être créée. Le FIDA propose par conséquent de mettre en œuvre, en 2009, un programme de départs volontaires dont les objectifs, l'organisation et le financement feront l'objet d'un examen distinct avec le Conseil d'administration en décembre 2008.

B. Créer un environnement responsabilisant

17. C'est au Département gestion des programmes (PMD) qu'incombe la principale responsabilité immédiate de l'amélioration de l'efficacité en matière de développement³. L'objectif premier du programme de réforme de la gestion des ressources humaines sera de réunir, au sein de PMD, les personnes adéquates, disposant des compétences appropriées, et en nombre suffisant pour accroître l'efficacité et préparer un changement de rythme dans les opérations. Cette tâche est déjà en cours, par le biais du recrutement et d'une gestion ciblée des ressources humaines. L'équipe de travail renforcée sera rapidement dotée d'outils opérationnels améliorés, et notamment:
- a) des politiques opérationnelles plus solides et plus pertinentes, parmi lesquelles une politique foncière et une politique de partenariat avec les organisations paysannes, appuyant directement les opérations et la concertation sur les politiques concernant l'accès à la terre et la gestion des ressources et du changement climatique, d'une part, et le partenariat et l'intégration au niveau du pays, de l'autre;
 - b) de nouveaux instruments et modalités de financement. Une capacité d'appui davantage différenciée par pays, ainsi que l'exploration de solides partenariats avec le secteur privé et la mobilisation des investissements privés exigent que le FIDA dispose de nouveaux instruments financiers, plus pertinents pour l'architecture contemporaine du financement (privé et public) du développement;
 - c) l'intégration complète du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) dans les structures ordinaires de gestion et de financement du FIDA, en le dotant d'un

³ Dans le cadre du système de gestion axée sur les résultats en matière de développement (GaRD) au FIDA, ces activités relèvent des résultats de la gestion institutionnelle (CMR) 1, 2 et 3 (respectivement, meilleure gestion des programmes de pays, meilleure conception des projets et meilleur appui à l'exécution). Les activités prioritaires pour 2009 sont présentées dans l'annexe I, et mises en regard des CMR.

mandat élargi à l'appui des activités concernant l'environnement et le changement climatique dans l'ensemble du portefeuille et du programme de travail;

- d) des communications et un accès renforcés aux systèmes de gestion institutionnels au niveau des pays pour les partenaires du FIDA et le personnel du FIDA dans le pays;
- e) de meilleures dispositions concernant la sécurité sur le terrain et les arrangements institutionnels pour tout le personnel dans les pays;
- f) des outils de gestion des ressources humaines (y compris les contrats) qui tirent activement parti de la participation du FIDA à l'initiative Unité d'action des Nations Unies, et qui conviennent à l'établissement de contrats au niveau des pays et à la gestion souple des ressources;
- g) de nouveaux outils – liés aux systèmes institutionnels – qui mesurent les progrès dans la gestion des programmes de pays et gèrent l'utilisation des ressources;
- h) un système prêts et dons (SPD) offrant une plateforme solide pour les décaissements et la gestion financière, accessible sur une base décentralisée;
- i) des processus administratifs et financiers mieux intégrés, réduisant les coûts et laissant plus de temps libre au personnel opérationnel pour son travail direct de développement.

C. Renforcer l'engagement au niveau des pays et relever le défi de la durabilité

18. Le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement 2007 note dans sa conclusion que, du point de vue de l'amélioration de l'efficacité en matière de développement: "...le Fonds progresse vers une efficacité et une efficience accrues". Néanmoins, et malgré le fait que la performance du Fonds soit comparable à celle d'institutions du même type, et que la performance du FIDA lui-même se soit améliorée, le degré de durabilité des résultats n'est pas encore satisfaisant. La solution de ce problème est un facteur essentiel à la contribution du FIDA à une solution durable de la crise alimentaire.
19. Trois facteurs opérationnels spécifiques ont une forte incidence sur la durabilité des projets, et tous trois sont en rapport avec l'engagement du FIDA dans des processus au niveau des pays: intégration des projets dans les stratégies, plans et institutions au niveau du pays (secteur public, société civile et secteur privé); qualité de la supervision au cours de l'exécution du projet; et cadre organisationnel prévu pour l'action du FIDA au niveau du pays. Ces trois facteurs seront améliorés.
 - a) **Renforcement de l'élaboration et de la gestion des programmes de pays.** L'intégration des activités dans le contexte du pays est l'un des fondements essentiels de la durabilité, et un élément central du programme d'harmonisation pris en charge et dirigé par le pays⁴. Les programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) axés sur les résultats sont conçus à cet effet, et constitueront le principal moyen d'élaboration de nouvelles approches du partenariat et de l'aide au niveau du pays, à la fois plus sensibles au contexte, davantage prises en charge par les pays et mieux intégrées aux processus nationaux. Le FIDA organise actuellement un renforcement de la participation des pays à l'élaboration de stratégies et de programmes (grâce à des équipes de gestion des programmes de pays auxquelles participent des acteurs nationaux incontournables), ainsi qu'à l'information en retour, dans le pays, sur la qualité de sa gestion du programme de pays. En 2008, le FIDA a

⁴ Des rapports élaborés par des tiers et cités dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (EB 2007/92/R.9/Rev.1) montrent que le FIDA enregistre de bons résultats pour ce qui concerne les objectifs d'harmonisation et les mesures prévues par la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. On prévoit, à court terme, une actualisation de la performance au niveau de l'ensemble du système.

conduit la première série d'enquêtes clients/partenaires au niveau des pays, recueillant des résultats dans 18 pays. On prévoit, pour 2009, une augmentation du retour d'information des partenaires nationaux, ainsi que de l'intégration de la gestion des programmes de pays au sein du système institutionnel de gestion des performances, apportant ainsi une réponse à quelques-uns des problèmes que soulève le maintien de l'orientation et de la gestion par l'institution dans un contexte où la programmation est prise en charge par le pays. Le pilotage des processus de renforcement de la qualité et d'assurance qualité pour les COSOP axés sur les résultats en 2008 et leur mise en œuvre intégrale en 2009 compléteront le système d'amélioration et d'assurance de la qualité de bout en bout.

- b) **Extension et amélioration de la supervision directe.** La supervision directe constitue l'une des évolutions fondamentales intervenues récemment dans le modèle opérationnel du FIDA. Au début de 2007, 16 projets étaient supervisés directement; au milieu de la même année, leur nombre était passé à 130; en 2009, la grande majorité des projets qui ne sont pas placés sous la supervision d'un cofinanceur seront supervisés directement, y compris environ 90% des projets approuvés au cours de l'année 2009 par le Conseil d'administration. L'amélioration de la performance sera étayée par le renforcement des partenariats avec les institutions nationales; par des programmes de formation à la supervision directe et à la passation des marchés; par le recrutement de conseillers de portefeuille (en remplacement de sous-traitants, et dans les limites de l'enveloppe prévue pour les coûts de supervision); et par un examen complet des questions juridiques et fiduciaires liées à l'absorption de la supervision directe au sein de l'activité principale du FIDA. Le renforcement des capacités se poursuivra, en 2009, au niveau des pays comme à celui du siège. Les données sur la performance des projets et de la supervision seront enregistrées et examinées en temps réel dans le cadre du système de suivi des résultats et de la performance; il sera ainsi possible, de manière permanente et en temps réel, d'identifier, d'évaluer et de gérer les problèmes et les mesures à prendre en rapport avec la performance de la mise en œuvre.
- c) **Renforcement de la présence dans les pays.** Pour améliorer la programmation par pays, renforcer la participation et l'appui à l'harmonisation dirigée par les pays (notamment en tirant activement parti de l'initiative Unité d'action des Nations Unies et en y contribuant), et améliorer l'appui à l'exécution, le FIDA doit se transformer en une organisation beaucoup plus décentralisée, présente dans les pays et prompte à réagir. Quinze initiatives relatives à la présence effective dans les pays ont déjà été approuvées par le FIDA et quatre CPP détachés sont en poste au sein des structures des Nations Unies au niveau des pays. En 2009, le FIDA détachera deux autres CPP, et explorera les possibilités d'une participation locale renforcée dans d'autres pays.

D. Renforcer l'efficacité et l'efficience de l'organisation

20. L'amélioration des résultats opérationnels par la recherche des causes sous-jacentes de la crise alimentaire dans l'économie des petites exploitations exige aussi une amélioration générale de l'efficience, de la capacité et du cadre de gestion institutionnel.
21. Favoriser des réponses mondiales plus intelligentes aux problèmes sous-jacents à la crise alimentaire ne sera pas facile. L'un des principaux objectifs à atteindre pour relever ce défi consistera à gérer de façon plus stricte le plaidoyer et les partenariats au sein même du FIDA. Le résultat de la gestion institutionnelle (CMR)* 8 (accroissement de l'engagement et des partenariats stratégiques internationaux), introduit en 2008 dans le système de gestion axée sur les résultats en matière de développement (GaRD)*, est en cours de modification et de renforcement à la lumière de l'expérience. En 2009, le CMR 8 sera appliqué de

manière plus cohérente et complète (en mettant l'accent sur la reconnaissance mondiale du rôle des petits exploitants dans les domaines de l'expansion durable des disponibilités alimentaires et des revenus ruraux, du changement climatique, de l'accès à la terre et de la productivité agricole), en liaison avec le processus amélioré d'élaboration des politiques, de gestion des savoirs et de communications. La mise au point définitive du Rapport du FIDA sur la pauvreté rurale (en 2009) constituera un outil essentiel pour améliorer la performance et la cohérence du FIDA en matière de plaidoyer.

22. Le FIDA renforcera la gestion des savoirs pour son efficacité au niveau du pays, ses activités de plaidoyer mondiales en faveur d'approches plus intelligentes du développement agricole et rural, son efficacité globale et ses services aux pays à revenu intermédiaire, et pour être novateur dans tous ces domaines. La Stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs, approuvée par le Conseil d'administration en avril 2007⁵, comporte un cadre détaillé de résultats. Les activités et les objectifs à atteindre énoncés dans le cadre de résultats sont déjà intégrés aux programmes de travail de PMD et du Département affaires extérieures. L'accent sera mis sur une meilleure intégration de ces activités, sur le renforcement des capacités et des partenariats pour l'innovation dans les domaines techniques prioritaires (notamment l'impact du changement climatique), et sur l'extension de la gestion des savoirs pour appuyer les fonctions de gestion institutionnelle, ainsi que pour inclure les données sur la performance disponibles dans le système GaRD.
23. Les dépenses de fonctionnement absorbent plus de 60% des ressources du budget ordinaire du FIDA (budget administratif et MFDP), et le secteur des opérations doit lui-même être mieux géré du point de vue de l'efficacité et du rapport coûts-avantages. Une condition préalable doit être remplie à cet effet: une meilleure capacité d'analyse des coûts unitaires et d'établissement d'un lien entre le coût et les résultats d'opérations spécifiques à l'intérieur d'un cadre de référence interne et externe. Les gestionnaires des opérations disposeront en 2009 de meilleurs outils pour évaluer l'efficacité et l'efficacité – permettant une utilisation plus intelligente des ressources afin de les aligner sur les objectifs institutionnels à l'intérieur d'un système transparent et efficace de mesure de la performance, appuyé par des indicateurs de référence pertinents pour le ciblage des coûts.
24. Dans le contexte des activités non opérationnelles, les coûts réels unitaires et cumulés seront réduits, tout en améliorant l'appui à l'efficacité institutionnelle. Les résultats attendus prioritaires pour 2009 incluent:
 - a) la mise en œuvre d'un système complet de gestion des risques au FIDA;
 - b) la mise en œuvre d'un système fonctionnel de continuité des opérations;
 - c) l'exploitation des possibilités offertes par l'installation du FIDA dans son nouveau siège pour améliorer les communications et le travail d'équipe;
 - d) la mise en place de l'infrastructure d'information et de communications pour un modèle d'activité décentralisé;
 - e) l'exploitation de tous les avantages des investissements antérieurs consacrés au système de planification des ressources du FIDA, par une extension de la mise en œuvre de plateformes électroniques pour les transactions non financières, y compris la passation des marchés et la gestion des consultants.
25. Avec l'appui de travaux menés conjointement avec d'autres IFI sur des analyses comparatives des activités, d'autres économies (voir paragraphe 34 ci-après) seront réalisées grâce à des processus de rationalisation, de simplification et de normalisation, en portant une attention particulière aux processus concernant les opérations, et grâce à l'externalisation sélective et l'utilisation de systèmes

⁵ EB 2007/90/R.4.

également employés par d'autres institutions des Nations Unies, principalement à Rome. Les institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome coopèrent déjà en matière de marchés, et le FIDA a recours aux ressources de la FAO (et du Programme alimentaire mondial) pour des services tant opérationnels qu'administratifs, allant d'activités d'élaboration de projet à la fourniture de services médicaux et à l'administration des ressources humaines (par exemple, la gestion des retraites du personnel). Il existe déjà des éléments communs dans les plateformes de gestion financière, et une consultation régulière dans le domaine de la trésorerie devrait aboutir à la désignation d'un dépositaire mondial commun.

IV. Investir dans la réponse à la crise alimentaire au niveau des pays: le programme de travail pour 2009

26. Il est indispensable d'augmenter sensiblement et rapidement les investissements consacrés à l'agriculture dans les pays en développement, et en particulier dans les plus pauvres d'entre eux. Le FIDA propose d'augmenter son programme total de prêts et de dons pour 2009 jusqu'au niveau maximum compatible avec l'accord sur la septième reconstitution des ressources, c'est-à-dire 715 millions d'USD, soit 10% de plus que le niveau approuvé pour 2008 (voir tableau 1).

Tableau 1

Valeur du programme de prêts et de dons, 2006-2009

(en millions d'USD)

	2006 <i>approuvé</i>	2007 <i>approuvé</i>	2008 <i>approuvé</i>	2009 <i>proposé</i>
Prêt^a	495	544,5	607,8	668,50
Dons	55	60,5	42,2	46,48
Moins virements au MFDP ^b	(13,5)	(15,1)		
Valeur totale du programme de travail^b	536,5	589,9	650	715
Nombre de projets	32	34	34	36

^a Les chiffres pour 2008 et 2009 incluent les dons accordés au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette.

^b Les virements au MFDP ont cessé depuis 2008.

27. Pour l'année 2009, le programme de prêts et le programme de dons accordés au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette seront réalisés par le biais d'environ 36 projets. Compte tenu des objectifs et des perspectives de cofinancement, ces projets apporteront une aide internationale d'un montant se situant entre 1 et 1,5 milliard d'USD, axée sur les domaines de la production et de l'insécurité alimentaires. Ces perspectives seront concrétisées dans le cadre d'un processus renforcé de gestion des programmes de pays, à l'appui des priorités nationales dans un système plus cohérent d'investissements pour le développement, dirigé par les pays en développement eux-mêmes.
28. La répartition par pays du programme de travail est régie par le système d'allocation fondé sur la performance, et le FIDA continuera d'affecter à l'Afrique la moitié environ de ses ressources (en 2007, la part des engagements du FIDA en faveur de ce continent sous forme de prêts et de dons au titre du CSD était de 52%). La crise alimentaire a mis en évidence le fait que dans les zones rurales des pays à revenu intermédiaire, de nombreuses personnes vivent dans un état de pauvreté, que leur niveau d'insécurité alimentaire est très élevé, et qu'elles ont besoin d'un appui pour tenir une place plus viable et plus productive dans l'économie agricole. L'élaboration d'une approche plus différenciée de l'aide permettra une collaboration de meilleure qualité avec ces pays.
29. Les axes stratégiques du programme de travail du FIDA sont déterminés par son Cadre stratégique, à partir de la demande des pays. Conformément aux priorités du FIDA dans la recherche de solutions à la crise alimentaire, les activités

connaîtront une nouvelle inflexion vers des programmes axés sur les ressources naturelles (notamment la protection contre les aléas climatiques) et sur des technologies agricoles améliorées et des services efficaces à la production (ces deux axes représentent déjà près de deux tiers du portefeuille du FIDA). Un rapport plus détaillé sur l'utilisation prévue du programme de travail par axe *stratégique sera présenté au Conseil d'administration dans le projet de programme de travail et budget annuel du FIDA, en décembre 2008.

V. Agir en vue de résultats: le budget administratif et le mécanisme de financement du développement des programmes pour 2009

30. Le budget administratif et le MFDP* du FIDA ont pour objet d'élargir l'impact du Fonds en matière de développement. Le FIDA a constamment accru l'aide destinée au développement agricole, à la production alimentaire et à la sécurité alimentaire: le programme de travail a augmenté en moyenne de 10% par an depuis 2002. Assurer la réalisation de ce programme en expansion – tout en renforçant sa qualité – a exigé d'élaborer plus de nouveaux projets, et notamment des activités tant opérationnelles que de soutien (au titre du MFDP et du budget administratif). L'expansion des nouveaux engagements a aussi, naturellement, entraîné une augmentation du nombre de projets faisant l'objet d'une supervision, un niveau accru de décaissements et de transactions de décaissement, et un plus haut niveau d'activité dans tous les domaines d'appui (télécommunications, infrastructure d'information, recrutement de consultants et de fonctionnaires, services de construction et comptabilité, par exemple).
31. Ces activités sont financées par le budget administratif et le MFDP. Les ressources provenant du MFDP sont réservées aux activités opérationnelles (élaboration et exécution de programmes de pays et de projets). Les ressources provenant du budget administratif sont affectées aux postes suivants: la gestion et les services institutionnels (dont certains sont exclusivement axés sur l'appui aux opérations); les services aux instances de gouvernance (appui requis par les organes directeurs, par exemple par l'intermédiaire du Bureau du Secrétaire du FIDA, qui constitue, numériquement, la plus importante division du FIDA); et la plus grande partie des dépenses de personnel de PMD. La distinction entre le MFDP et le budget administratif ne recouvre pas, par conséquent, la distinction entre dépenses relatives aux opérations et dépenses administratives. Répondant à l'augmentation du programme de travail, et nécessaire à sa réalisation, le montant total du MFDP et du budget administratif a aussi augmenté. À la différence de ce qui se passe dans de nombreuses IFI comparables, les dépenses du FIDA sont toutes réalisées par voie budgétaire. Dans un contexte dans lequel environ 90% des prêts sont accordés aux pays les plus pauvres, les dépenses liées à l'élaboration des projets et les coûts préparatoires ne sont pas pris en compte dans les prêts. Par ailleurs, le FIDA ne dispose pas d'importants fonds d'affectation spéciale applicables aux dépenses d'élaboration et d'exécution des projets.
32. La gestion budgétaire est régie par les quatre principes suivants:
 - a) le taux d'efficacité du FIDA doit être amélioré: le ratio, autrement dit le rapport entre le montant total du MFDP et celui du budget administratif (exprimé à un taux de change EUR/USD constant) et la valeur du programme de travail, devrait diminuer;
 - b) dans le cadre du total des deux budgets, le ratio entre dépenses de fonctionnement et autres que de fonctionnement devrait augmenter;
 - c) à l'intérieur de l'enveloppe totale commandée par le ratio d'efficacité, les dépenses au titre du MFDP devraient augmenter, à la suite de l'augmentation du programme de travail;

- d) nonobstant la croissance des opérations et des services d'appui associés, les dépenses imputées au budget administratif devraient être maintenues, dans toute la mesure du possible, dans les limites d'une croissance réelle nulle et démontrer, dans tous les cas, des gains d'efficacité.
33. Les résultats de cette approche sont tangibles. Dans le contexte des taux annuels de croissance de 10% du programme de travail:
- malgré la forte inflation des prix, le ratio d'efficacité budgétisé s'est amélioré, passant de son niveau de référence de 17,1% en 2006 à 16,8% en 2007, et à 16,3% en 2008;
 - le ratio entre dépenses de fonctionnement et dépenses administratives est passé de 57% en 2005 à 61% en 2008;
 - le budget du MFDP a augmenté – de 10,2% en valeur nominale et de 7% en valeur réelle en 2007, et de 13,9% en valeur nominale et 8,8% en valeur réelle en 2008;
 - le budget administratif n'a augmenté, en valeur réelle, que de 0,2% en 2007 et à diminué (montant budgétisé) de 4,5% en 2008.
34. Le budget administratif est la composante la plus importante de l'ensemble des budgets du FIDA, et les ressources consacrées à l'administration et à la gestion au niveau de l'institution ont été réduites en termes réels: davantage de services sont fournis, à un coût moindre. Entre 2006 et 2007, le FIDA a accru son programme de travail de 10%. Au cours de la même période, ses dépenses globales de personnel ont augmenté de 4%. Les effectifs du Département finances et administration (FAD)* ont augmenté de 1% seulement, et ils diminueront en 2008 et 2009. Entre 2006 et 2008, le pourcentage des ressources totales en personnel déployées au sein de FAD est passé de 35% à environ 31%. Des gains d'efficacité ont été réalisés dans tous les cas. Ainsi, au sein de FAD, le nombre des paiements liés aux prêts et aux dons a augmenté de 16,1% entre 2006 et 2007 sans augmentation des effectifs, et le temps moyen de traitement a été réduit de 24,7%; le temps nécessaire à la délivrance des cartes d'identité a été ramené de 30 à 15 jours, celui des visas pour l'étranger à partir de l'Italie de 12 à 8 jours, celui des visas pour l'Italie depuis l'étranger de 7 à 4 jours, le tout avec moins de personnel; les flux de données relatives aux états de paie entre PeopleSoft, la Division des ressources humaines et la Division de la trésorerie ont été entièrement automatisées, et le nouveau logiciel SWIFT pour le traitement des paiements en nombre a réduit les risques; les frais bancaires afférents aux états de paie ont été réduits grâce à une rationalisation des arrangements bancaires; les analyses des résultats et de la performance au niveau de l'institution (y compris la mise en œuvre de la GaRD et l'établissement du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement) montrent des améliorations très sensibles que l'on peut attribuer à une exploitation plus complète du système de planification des ressources du FIDA avec moins de personnel; les dépenses d'impression des documents ont été réduites (malgré une augmentation de la production) par une combinaison d'externalisation, de modernisation et de rationalisation de l'infrastructure répartie. Au sein du Département affaires extérieures, la réorganisation a permis une réduction des coûts de traduction et des économies de personnel d'administration.
35. Le taux d'inflation des prix et des services dont le Fonds fait l'acquisition est un facteur décisif pour la gestion du budget du FIDA. Comme d'autres IFI, le FIDA gère ses dépenses sur la base d'un taux d'inflation composite, combinant un facteur d'inflation général (dans le cas du FIDA, le taux d'inflation de la zone euro), appliqué aux dépenses autres que les dépenses de personnel, qui reflète, pour ce qui concerne le FIDA, l'évolution des dépenses de personnel du système des Nations Unies. Le coefficient d'inflation appliqué aux dépenses de personnel a toujours été supérieur au coefficient général d'inflation des prix, ce qui constitue une très forte incitation à une gestion dynamique des effectifs (y compris par

l'externalisation et l'utilisation de consultants), en particulier pour ce qui est de la gestion du ratio entre le personnel du cadre organique et le personnel des services généraux. Le taux d'inflation composite applicable aux dépenses du FIDA relevant du budget administratif est estimé à 7% pour 2009, avec pour composantes une inflation de 3% de l'indice des prix à la consommation dans la zone euro et de 7,8% des coûts unitaires de personnel⁶.

36. Les paragraphes 37 et 38 ci-après présentent les enveloppes générales pour le budget administratif et le MFDP. Les précisions sur la ventilation des coûts et les projections concernant les effectifs, qui seront présentées en décembre 2008, donneront une indication de la façon dont les unités parviennent à la meilleure adéquation entre les ressources et les objectifs de développement et d'efficience à l'intérieur de ces enveloppes.

Projet de budget administratif pour 2009

37. Le budget administratif constitue la plateforme permettant de réaliser le programme d'amélioration de la gestion et des services à l'échelle de l'organisation, de disposer des effectifs pour de nombreuses activités opérationnelles, et d'appuyer la gouvernance institutionnelle. Le budget administratif pour 2008 comportait une baisse réelle de 4,5%, compte tenu du facteur d'inflation composite. Cette baisse réelle laissait néanmoins une place à une importante augmentation réelle du budget de formation. Pour 2009, le FIDA propose une nouvelle baisse réelle de 1,7%, tout en maintenant le budget de formation à son niveau de 2008. Ce chiffre inclut également les dépenses en rapport avec le FEM à l'appui d'un renforcement de la capacité opérationnelle dans les domaines du changement climatique et des ressources naturelles (486 000 USD) et les frais d'amortissement (125 000 USD). Compte non tenu de l'intégration du FEM et de l'amortissement (c'est-à-dire en comparant ce qui est comparable), la baisse réelle du budget administratif proposé pour 2009 serait d'environ 2,5%.
38. Le projet de budget administratif pour 2009 s'élève à 80,9 millions d'USD, ce qui représente, par rapport au budget administratif de 77 millions d'USD approuvé pour 2008 (valeur recalculée), une augmentation nominale de 5%. Les dépenses de personnel, qui constituent 82% de l'ensemble des dépenses inscrites au projet de budget administratif, devraient selon les projections augmenter de 6,6% pour atteindre un total de 66,4 millions d'USD. Dans un contexte d'augmentation des coûts unitaires de personnel, estimée à 7,8%, le chiffre nominal proposé correspond à une diminution réelle de 1,2% des dépenses de personnel. Selon les projections, les dépenses autres que de personnel devraient connaître une légère diminution en termes nominaux, de 13,5 à 13,3 millions d'USD. En ajoutant aux dépenses de personnel et aux dépenses autres que de personnel (assorties de l'indice d'ajustement des prix correspondant), les montants prévus pour la formation et les imprévus, l'augmentation nominale totale de 3,9 millions d'USD (soit 5%) est équivalente à une baisse réelle de 1,3 million d'USD (tableau 2).

⁶ On trouvera à l'annexe II une analyse des augmentations prévues des coûts unitaires de personnel en 2009.

Tableau 2

Changements en termes nominaux et réels dans les principales rubriques du budget administratif 2009

	<i>Budget 2008 approuvé 0,737 EUR/USD</i>	<i>Budget 2008 approuvé recalculé 0,67 EUR/USD</i>	<i>Augmentation des prix</i>		<i>Augmentation/(baisse) réelle</i>		<i>Estimation 2009* (en millions d'USD</i>	<i>Augmentation nominale en pourcentage</i>
			<i>Millions d'USD</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Millions d'USD</i>	<i>Pourcentage</i>		
Dépenses de personnel	58,5	62,3	4,8	7,8	(0,73)	(1,2)	66,4	6,6
Dépenses autres que de personnel	12,6	13,5	0,4	2,8	(0,61)	(4,5)	13,3	(1,8)
Formation	1,1	1,1	-	-	-	-	-	-
Imprévus	0,1	0,1	-	-	-	-	-	-
Total	72,3	77,0	5,2	6,8	(1,3)	(1,7)	80,9	5,0

* La répartition entre dépenses de personnel et dépenses autres que de personnel est donnée à titre indicatif.

Projet de MFDP pour 2009

39. Dans ses budgets pour 2007 et 2008, le FIDA s'était efforcé d'accroître le MFDP pour compenser l'augmentation négligeable intervenue en 2006 (malgré le volume accru du programme de travail de cette année): le MFDP a donc augmenté, en 2007, de 10,2% en termes nominaux, et de 13,9% en 2008 (ce dernier chiffre reflétant l'augmentation, non renouvelable, résultant de l'intégration dans les budgets ordinaires du FIDA des dépenses liées à la présence dans les pays). Compte tenu des débats qui ont eu lieu en décembre 2006 au sein du Conseil d'administration et l'augmentation nominale proposée de 10% du programme de travail, le FIDA propose, pour 2009, une augmentation nominale de 10% du MFDP, équivalant à une augmentation réelle de 5,7%. En termes nominaux, le MFDP passerait de 38,8 à 43,3 millions d'USD (tableau 3). Le MFDP constituera la principale plateforme directe pour le programme d'amélioration de l'efficacité en matière de développement (y compris des éléments de présence dans les pays), l'expansion du programme de travail, et l'augmentation du portefeuille, en cours d'exécution, de prêts et de dons consentis au titre du CSD⁷.
40. Les dépenses au titre du MFDP sont réparties en deux grandes catégories: le MFDP "A" (élaboration de nouveaux projets et programmes) et le MFDP "B" (portefeuille de projets en cours). Conformément à la décision d'apporter un appui accru à l'efficacité en matière de développement des ressources déjà engagées, le pourcentage du MFDP consacré à la catégorie "B" a été accru à partir de 2006, tendance qui se poursuivra en 2009 (tableau 3).

⁷ Les dépenses relatives à la présence dans les pays sont pleinement intégrées au processus du budget ordinaire du FIDA, et le MFDP en constitue la principale source de financement.

Tableau 3
MFDP total et principales catégories, 2004-2009
(en millions d'USD)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
MFDP "A" - Élaboration de nouveaux projets et programmes	13 407	14 068	14 896	15 318	16 804	18 608
MFDP "B"- Portefeuille de projets en cours	15 041	15 900	15 504	18 558	21 977	24 667
Total MFDP	28 448	29 968	30 400	33 876	38 781	43 275
	<i>Pourcentage</i>					
MFDP "A" – Élaboration de nouveaux projets et programmes	47,1	46,9	49,0	45,2	43,3	43,0
MFDP "B"- Portefeuille de projets en cours	52,9	53,1	51,0	54,8	56,7	57,0

VI. Vue d'ensemble du total des budgets à la lumière des principes budgétaires

41. Compte tenu du projet de budget administratif et de MFDP, le budget total de fonctionnement du FIDA pour 2009 s'élève à 124,3 millions de USD (tableau 4), représentant une augmentation réelle de 1%, à mettre en regard d'une augmentation nominale de 10% du programme de travail. L'augmentation réelle intervient exclusivement dans le domaine du MFDP.

Tableau 4
Total budget administratif et MFDP 2009

	Budget 2008	Budget 2008	Augmentation des prix		Augmentation/(baisse) réelle		Estimation 2009 (en millions d'USD)	Augmentation nominale en pourcentage
	approuvé 0,737 EUR/USD	approuvé recalculé 0,67 EUR/USD	Millions d'USD	Pourcentage	Millions d'USD	Pourcentage		
Dépenses administratives ordinaires	72,3	76,9	5,3	7	(1,2)	(2)	81,0	5
Dépenses liées à la reconstitution	1,8							
Total	74,1	76,9	5,3	7	(1,2)	(2)	81,0	5
MFDP	38,8	39,3	1,7	4	2,3	6	43,3	10
Total	112,9	116,2	7,0	6	1,1	1	124,3	7

42. Les budgets présentés ci-dessus sont conformes aux principes budgétaires décrits au paragraphe 32 ci-dessus, à savoir:
- a) le ratio d'efficacité pour 2009 sera de 15,76%, alors qu'il était de 16,3% en 2008 (tableau 5). Si l'on prend les dépenses administratives "pures" (autre que de fonctionnement) en rapport avec le programme de travail et les budgets dans leur ensemble, le ratio des dépenses administratives du FIDA sera de 6% en 2009;

Tableau 5
Évolution du ratio d'efficacité du FIDA

	2006 approuvé	2007 approuvé	2008 approuvé	2009 proposé
A – Programme de travail, hors virements (millions d'USD)	536,25	589,88	650	715
B – Total des dépenses au taux de change 0,819 EUR/USD (millions d'USD)	91,58	99,31	105,95	112,7
Ratio de référence ou de suivi des dépenses (B/A)	17,10%	16,80%	16,30%	15,76%

- b) le pourcentage du total général consacré aux dépenses de fonctionnement passera de 61% en 2008 à 63% (estimation) en 2009 (tableau 6);

Tableau 6
Répartition du total du budget administratif et du MFDP entre dépenses de fonctionnement et dépenses autres que de fonctionnement
(Pourcentage)

	2006	2007	2008	2009 (estimation)
Dépenses de fonctionnement directes et indirectes	57	57	61	63
Dépenses de gestion institutionnelle et d'appui administratif	35	34	30	29
Gouvernance	8	9	9	8

- c) le MFDP augmentera de 10% en termes nominaux (équivalent à l'augmentation en pourcentage du programme de travail);
- d) le budget administratif fait apparaître à la fois des efficacités accrues et une baisse du niveau réel du budget.

VII. Le budget d'investissement pour 2009

43. Le Conseil d'administration a approuvé, en décembre 2007, un cadre de budget d'investissement au FIDA et un budget d'investissement initial de 2 millions d'USD. Ce cadre a pour objectif principal de mettre à disposition des ressources pour améliorer l'infrastructure des technologies de l'information (TI) du FIDA; celle-ci * est essentielle pour offrir aux membres des services améliorés et pour réaliser les gains d'efficacité prévus. L'un des éléments centraux du cadre réside dans le fait que l'amortissement des biens d'investissement doit être imputé aux futurs budgets administratifs à compter de la date d'achèvement des divers projets d'investissement financés sur le budget d'investissement. En conséquence, une provision pour amortissement estimée à 125 000 USD sera imputée au budget administratif en 2009. L'exercice d'analyse comparative des TI achevé en 2007 avait montré que les dépenses consacrées aux TI par le FIDA sont inférieures à la moyenne des autres IFI, et on prévoit que d'autres projets de TI seront inclus dans le budget d'investissement pour 2009, qui sera soumis au Conseil d'administration en décembre 2008, en accordant la priorité au système prêts et dons.

Deuxième partie – Avant-projet de programme de travail triennal à horizon mobile du Bureau de l'évaluation (2009-2011) et ressources requises en 2009

I. Introduction

44. Comme décidé par le Conseil d'administration⁸, le Bureau de l'évaluation (OE), à partir de 2009, préparera un programme de travail triennal à horizon mobile, conformément aux bonnes pratiques suivies par les autres services d'évaluation⁹ qui suivent une approche similaire. Le présent document contient un avant-projet du programme de travail triennal à horizon mobile du Bureau de l'évaluation pour 2009-2011 ainsi que le budget proposé pour 2009.
45. À la lumière des observations formulées par le Comité de l'évaluation et des indications données et des observations faites par le Conseil d'administration lors de leurs sessions respectives, en septembre 2008, OE préparera son programme de travail pour 2009-2011 et son projet de budget pour 2009 pour qu'ils puissent être examinés par le Comité de l'évaluation à sa cinquante-troisième session, le 3 octobre 2008. Ensuite, sur la base des nouvelles indications données par le Comité, OE préparera la version finale de ses projets de programme de travail et budget, qui seront examinés lors de la quatre-vingt-quinzième session du Conseil, en décembre 2008. Précédemment, comme en a décidé le Conseil, la version finale sera examinée par le Comité d'audit en novembre 2008, en même temps que le budget administratif du FIDA pour 2009.
46. Le présent document comporte cinq sections. La section II contient un résumé des principales réalisations d'OE en 2008 (un aperçu général est également présenté à l'annexe III). La section III expose certains des enseignements tirés de l'exécution du programme de travail et du budget de l'année en cours. La section IV présente les priorités proposées pour 2009-2011 et contient également un aperçu des principales activités d'évaluation que la division envisage de mener à bien, ainsi qu'une ébauche de proposition concernant l'introduction d'un système de suivi de l'efficacité et de la qualité du travail d'OE. La section V indique les ressources dont OE aura besoin en 2009 pour exécuter son programme de travail dans les délais prévus. On trouvera enfin aux annexes II et III une récapitulation des ressources humaines et financières requises par OE en 2009.

II. Résultats obtenus en 2008

47. Pour 2008, OE avait quatre priorités conformes à la Politique du FIDA en matière d'évaluation et au mandat du Comité de l'évaluation. Ces priorités étaient les suivantes: i) réaliser une sélection d'évaluations au niveau de l'organisation, de programmes de pays et de projets; ii) mener à bien les activités d'évaluation spécifiques prévues par la Politique du FIDA en matière d'évaluation et par le mandat du Comité de l'évaluation; iii) nouer des relations et des partenariats avec d'autres évaluateurs; et iv) développer une méthodologie d'évaluation. D'une façon générale, OE compte avoir achevé toutes les activités prévues¹⁰ dans le contexte des quatre priorités susmentionnées d'ici à la fin de 2008. Toutefois, l'évaluation conjointe des politiques et opérations de développement agricole et rural en Afrique entreprise avec la Banque africaine de développement (BAfD) a exigé de la part d'OE un investissement de temps et d'efforts plus considérable que prévu, et ne

⁸ Voir le paragraphe 8 du Rapport du Président du Comité de l'évaluation sur la quarante-neuvième session qui a été soumis au Conseil d'administration à sa quatre-vingt-douzième session, en décembre 2007.

⁹ Voir, par exemple, le projet de programme de travail triennal à horizon mobile pour 2008-2010 et le budget opérationnel pour 2008 du Département de l'évaluation de la Banque africaine de développement et le programme de travail et budget pour l'exercice 2008 et le plan indicatif pour 2009-2010 du Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale.

¹⁰ En 2008, OE a, en tout, travaillé à deux évaluations au niveau de l'ensemble de l'organisation, à huit évaluations de programme de pays et à six évaluations de projet et a en outre entrepris de nombreuses autres tâches d'évaluation.

sera achevée que pendant la première partie de 2009 plutôt qu'à la fin de 2008. Cette difficile évaluation conjointe et la charge de travail qu'elle a représentée pour OE ont également retardé l'achèvement de l'évaluation du programme de pays (EPP) au Soudan ainsi que de l'évaluation de la capacité du FIDA de promouvoir des innovations favorables aux pauvres et reproductibles, de nature à réduire la pauvreté rurale, qui seront l'une et l'autre terminées en 2009 (voir l'annexe I pour de plus amples informations). Pendant l'année considérée, OE a également entrepris un certain nombre d'activités qui n'avaient pas été prévues initialement, comme la préparation de l'évaluation intermédiaire des projets qui doit être menée en Ouganda au début de 2009.

48. En ce qui concerne la priorité i), OE a travaillé avec le Département de l'évaluation des opérations de la BAfD afin de mener à bien une évaluation conjointe de grande envergure des politiques et opérations de développement agricole et rural menées en Afrique par les deux organisations. Comme expliqué au paragraphe 4, cette évaluation sera achevée au cours du premier semestre de 2009. Jusqu'à présent, le FIDA et la BAfD ont signé un mémorandum d'accord qui définit le cadre général de l'évaluation conjointe. En outre, les deux organisations ont préparé un rapport initial qui expose dans leurs grandes lignes les objectifs visés, les processus à suivre, le cadre général de l'évaluation et les principales questions à examiner. De plus, il a été préparé un rapport intermédiaire de l'évaluation conjointe à partir de quatre documents de travail spécifiques concernant: i) les difficultés d'ordre contextuel et les perspectives du développement agricole et rural en Afrique; ii) une méta-évaluation des résultats obtenus par les deux organisations compte tenu des informations issues des évaluations passées; iii) une évaluation du partenariat entre la BAfD et le FIDA ainsi que du partenariat entre ces deux organisations et les autres acteurs principaux du développement agricole et rural en Afrique. Une étude de référence a également été réalisée pour identifier les pratiques optimales suivies en matière de partenariat par d'autres institutions de développement; et iv) un examen des principaux processus opérationnels pour déterminer dans quelle mesure ces processus affectent la capacité des deux organisations d'obtenir les résultats souhaités. L'évaluation conjointe en est actuellement au stade des analyses nationales, qui comporte des visites de travail dans des pays sélectionnés et des consultations avec différents partenaires et intervenants dans le pays. Le projet de rapport final sera établi lorsque cette phase sera achevée. Enfin, il y a lieu de souligner que les résultats préliminaires qui se sont dégagés de l'évaluation – sur la base des deux documents de travail disponibles à l'époque (voir les points i) et ii) ci-dessus) – ont été examinés lors d'une réunion parallèle organisée à l'occasion de la trente et unième session du Conseil des gouverneurs du FIDA. Ces résultats préliminaires ont également été discutés avec les équipes de gestion de la BAfD et du FIDA et lors de la première retraite jamais organisée pour le personnel opérationnel de la BAfD et du FIDA, qui a eu lieu à Tunis au mois de mai.
49. OE a entrepris au niveau de l'ensemble de l'organisation l'évaluation de la capacité du FIDA de promouvoir des innovations favorables aux pauvres et reproductibles, de nature à réduire la pauvreté rurale. Le document exposant l'approche qu'il est proposé de suivre pour cette évaluation a été établi et discuté avec la direction du FIDA. Comme convenu avec le Conseil, cette évaluation englobera également un examen de l'Initiative pour intégrer l'innovation. L'évaluation en est actuellement à sa phase initiale et devrait être achevée en 2009 pour être discutée aussi bien par le Comité de l'évaluation que par le Conseil d'administration. L'évaluation devrait avoir pour résultat d'améliorer l'efficacité de l'action globale du FIDA en faveur de l'innovation.

50. OE a travaillé en 2008 à la réalisation d'un certain nombre d'EPP. Il a achevé l'EPP pour l'Éthiopie¹¹ en tenant à Addis-Abeba en juin une table ronde nationale. Le Directeur du Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale s'est joint à l'équipe d'OE pour une visite sur le terrain (organisée avant la table ronde) d'un projet financé par le FIDA et a également assisté à la table ronde afin de se familiariser avec l'approche suivie par OE pour les EPP. Il est ressorti de l'évaluation que les résultats des opérations du FIDA au regard des principaux critères d'évaluation, comme la durabilité et l'innovation, avaient été meilleurs que les résultats moyens enregistrés pour l'ensemble des opérations menées par le FIDA dans toutes les régions, tels que présentés dans le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) de l'an dernier. L'une des conclusions de l'évaluation a notamment été qu'il fallait développer les synergies entre les projets ainsi qu'entre leurs différentes activités dans le pays et qu'il importait pour le FIDA de resserrer les liens entre la recherche et la vulgarisation afin que les nouvelles technologies puissent être plus facilement adoptées par les petits agriculteurs. L'évaluation a également relevé la nécessité d'encourager plus énergiquement le développement du secteur privé afin d'accroître l'accès aux marchés. Enfin, tout en reconnaissant le caractère indépendant de l'EPP, le Gouvernement éthiopien s'est dit satisfait de l'approche participative suivie par l'évaluation.
51. De même, l'EPP pour le Pakistan s'est achevée par une table ronde nationale organisée par OE à Islamabad en juillet. À cette occasion, une réunion spécifiquement consacrée à l'EPP a été organisée avec le Président du Pakistan qui, entre autres points, a souligné que le pays avait besoin d'une assistance accrue afin de développer l'élevage, notamment d'investissements plus importants dans le secteur laitier, en vue d'accélérer la réduction de la pauvreté dans les régions rurales du pays. Il est ressorti de l'évaluation que le Fonds avait apporté une contribution importante au développement agricole et rural au Pakistan en dépit du volume relativement limité de ses investissements dans le pays en comparaison des investissements publics et du total de l'aide extérieure fournie pour le développement de ce secteur. Simultanément, l'EPP a mis en relief la nécessité pour le FIDA, dans sa future stratégie d'aide au Pakistan, de mieux équilibrer ses investissements entre secteur agricole et activités non agricoles pour contribuer plus efficacement à la réduction de la pauvreté rurale¹². Comme l'avait souligné le gouvernement, l'EPP a également insisté sur le fait que le FIDA devait envisager de poursuivre ses activités dans les régions désavantagées et reculées du pays, où, pour certaines, sévissent des conflits.
52. L'EPP pour le Nigéria est en cours et sera achevée d'ici à la fin de l'année. Le projet de rapport d'évaluation a été établi et communiqué à la direction du FIDA et au Gouvernement nigérian. Le gouvernement s'est dit satisfait de ce qu'il jugeait être une évaluation extrêmement utile. La Division Afrique de l'Ouest et du Centre a également, pour l'essentiel, souscrit aux principales conclusions et recommandations issues de l'EPP. Il en ressort que le Fonds a beaucoup contribué à promouvoir le développement privilégiant l'initiative des communautés en tant que pilier des projets de développement agricole et rural dans le pays. L'évaluation a également souligné qu'il fallait étudier soigneusement les rôles et les responsabilités des institutions du Gouvernement fédéral, des États et des administrations locales dans le contexte des futurs projets et programmes; il importait aussi de mettre l'accent sur le développement de la petite agriculture, essentielle pour améliorer les conditions de vie des pauvres en milieu rural et à la sécurité alimentaire en général. OE travaille également l'EPP concernant le Soudan, qui sera achevée en 2009. Le projet de rapport d'évaluation du programme du Soudan est en cours d'élaboration, et il sera communiqué prochainement aux partenaires extérieurs d'OE pour examen et observations.

¹¹ L'EPP pour l'Éthiopie sera examinée par le Comité de l'évaluation à sa session de décembre 2008.

¹² L'EPP pour le Pakistan sera examinée par le Comité de l'évaluation à sa session de septembre 2008.

53. En ce qui concerne les évaluations de projets, OE travaille, comme convenu avec le Conseil d'administration, à l'évaluation de six projets, en Argentine, en Chine, au Guatemala, à Madagascar, en Mauritanie et en République populaire démocratique de Corée.
54. S'agissant de la priorité ii), l'élaboration du RARI de cette année est bien avancée. Comme prévu, le document sera discuté en octobre avec le Comité de l'évaluation puis avec le Conseil d'administration en décembre 2008. Conformément à la pratique introduite l'an dernier, le rapport de cette année fait également une plus large place à l'apprentissage, indépendamment de l'exposé usuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA. En ce qui concerne l'apprentissage, le RARI de cette année met l'accent sur deux thèmes, à savoir l'importance du contexte pour la formulation des stratégies de pays et pour la conception et l'exécution des projets, et la nécessité d'améliorer les systèmes de suivi et d'évaluation, actuellement insuffisants à l'échelle des projets. À ce propos, OE a rédigé des documents de travail et organisé deux ateliers internes sur l'apprentissage afin de discuter de ces deux thèmes et d'échanger des vues avec les membres du personnel du FIDA. Les observations formulées par ceux-ci seront prises en compte lors de la rédaction des deux sections correspondantes du RARI. De plus, dans le cadre du processus d'apprentissage et de réflexion lié au contexte national, OE a organisé à l'intention de l'ensemble des services du FIDA deux séminaires avec des représentants du Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale responsable des évaluations dans les États fragiles et les pays à revenu intermédiaire. Ces séminaires ont offert l'occasion d'en savoir plus sur les difficultés auxquelles est confrontée la Banque et les possibilités qui s'offrent à elle dans ces pays.
55. Conformément au mandat du Comité de l'évaluation, OE a jusqu'à présent organisé cette année deux sessions du Comité, en avril et en septembre. À ces occasions, le Comité a examiné l'évaluation d'un projet au Burkina Faso, l'EPP pour le Brésil, l'avant-projet de programme de travail triennal à horizon mobile et des ressources requises en 2009 et le rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA). En outre, OE a organisé la visite annuelle sur le terrain du Comité de l'évaluation, qui cette fois-ci a eu lieu aux Philippines, laquelle a permis au Comité de se familiariser avec le projet de gestion des ressources agricoles des hautes terres de la Cordillera et de participer à un atelier d'apprentissage consacré à l'évaluation du projet. Pendant cette visite, les membres du Comité se sont entretenus avec la Présidente des Philippines, qui a mis en relief la contribution apportée par le FIDA à l'amélioration de la productivité agricole, aspect particulièrement important dans le contexte de la hausse des prix des denrées alimentaires et des produits de base. Huit membres du Comité ont pris part à cette visite sur le terrain, et le président du Comité a présenté au Conseil d'administration en avril un rapport écrit sur la visite.
56. Pour ce qui est de la priorité iii), OE a continué de renforcer sa participation aux différents dispositifs et processus internationaux d'évaluation. Ainsi, OE a pris part à la réunion annuelle du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation (UNEG) et est membre de ses groupes de travail chargés: i) de l'établissement d'un mécanisme indépendant d'évaluation à l'échelle de l'ensemble du système des Nations Unies; ii) de l'évaluation de l'initiative Unité d'action des Nations Unies; iii) des évaluations au niveau des pays; iv) de l'amélioration de la qualité des évaluations, et v) de l'évaluation de l'impact. Le Directeur d'OE a également pris part à la réunion annuelle du Groupe conjoint d'évaluation (ECG) des banques multilatérales de développement, à laquelle OE a été admis en qualité d'observateur en attendant qu'une décision finale soit prise par l'ECG l'an prochain au sujet de sa participation à titre de membre à part entière. Cette décision sera prise à la suite d'une évaluation par l'ECG de l'indépendance et des méthodes d'OE. En ce qui concerne le Réseau de réseaux sur l'évaluation de l'impact (NONIE), un représentant d'OE

qui est membre du NONIE a pris part aux discussions concernant le réseau, qui sert aux organismes de développement pour mettre au point des méthodes et des approches rigoureuses d'évaluation de l'impact. OE a continué de travailler en partenariat avec la Direction suisse du développement et de la coopération. L'accent a été mis en particulier sur le renforcement du partenariat avec le Département de l'évaluation des opérations de la BAfD et l'évaluation, dans le contexte des EPP, des efforts déployés par le FIDA dans des domaines comme l'harmonisation avec les donateurs, la concertation sur les grandes orientations et les mécanismes de coordination de l'aide dans les pays. Enfin, après s'être assurés que cela n'aurait aucune incidence sur l'indépendance du bureau, des représentants d'OE ont participé aux activités qui continuent d'être menées en matière d'assurance et d'amélioration de la qualité, à plusieurs réunions du comité chargé des politiques et stratégies opérationnelles et aux travaux des équipes d'élaboration des projets. OE suivra l'évolution de ces mécanismes internes et définira en conséquence les modalités de sa participation pour l'année à venir.

57. Une tâche importante, dans le contexte de la priorité iv) est la préparation du nouveau manuel d'évaluation d'OE, qui définira les processus et méthodes améliorés que la Division appliquera pour évaluer les projets et les programmes de pays. Cette tâche est bien avancée et, comme convenu l'an dernier avec le Comité de l'évaluation, le nouveau manuel sera, avant d'être définitivement arrêté, examiné lors d'une session informelle du Comité qui sera spécialement convoquée à cet effet avant la fin de l'année. Jusqu'à présent, OE a mené des discussions approfondies au sein de la division et organisé un atelier sur la question avec des consultants spécialisés dans l'évaluation et les directeurs de certains projets financés par le FIDA, à la suite duquel ont été formulées d'utiles observations. Le projet de manuel a également été discuté avec PMD. Au cours des semaines à venir, un séminaire sera organisé pour examiner le projet de manuel avec le groupe d'experts internationaux constitué par OE. Ce groupe d'experts est composé de sept membres spécialisés dans différents aspects de l'évaluation des activités de développement et a essentiellement pour rôle de procéder à un examen par les pairs du document, d'apporter leur contribution sur le plan méthodologique et, en définitive, de veiller à ce que le manuel soit à la pointe des connaissances et réponde aux normes et critères internationaux d'évaluation.
58. Depuis qu'OE a créé en 2007 un certain nombre de groupes de travail chargés d'améliorer la communication, le partage des connaissances et le travail en équipe, l'environnement de travail s'est beaucoup amélioré. Parmi les résultats obtenus à cet égard, il y a lieu de citer: l'introduction d'un programme d'orientation pour tous les nouveaux fonctionnaires d'OE; la mise au point de nouveaux outils permettant à OE de recruter et de gérer plus efficacement des consultants de haute qualité; l'amélioration des rapports entre les fonctionnaires et leurs supérieurs hiérarchiques et l'identification des pratiques les plus à même d'améliorer la situation à cet égard; la mise au point d'une approche systématique de règlement des griefs éventuels; et la définition d'activités spécifiques pour faciliter le partage des connaissances. Afin d'institutionnaliser les activités menées jusqu'à présent et de garantir la durabilité des résultats obtenus, OE a également désigné au sein de la division des correspondants chargés, en particulier, des services d'appui à l'utilisation du logiciel PeopleSoft, d'une assistance spécialisée en matière de gestion des consultants, de la formation du personnel et de l'orientation des nouveaux fonctionnaires.

III. Bilan des activités réalisées en 2008

59. Comme les années précédentes, avant de définir ses domaines d'activités prioritaires, son programme de travail pour la période triennale 2009-2011 et les ressources requises pour 2009, OE a passé en revue l'expérience acquise au cours de l'exécution de son programme de travail et de son budget de 2008. Certains des principaux points sont résumés ci-dessous.

60. OE accorde plus d'importance aux examens internes par les pairs en tant que moyen d'améliorer la qualité des enseignements tirés de ses évaluations. Ces examens se sont révélés extrêmement utiles: ils sont non seulement un moyen de partager des connaissances et des données d'expérience entre évaluateurs, mais ils contribueront aussi à atténuer à l'avenir la variabilité des résultats d'un évaluateur à l'autre. Ces examens devant être très bien préparés par le personnel concerné, il faut donc ménager assez de temps à cette fin dans les programmes de travail annuels.
61. De même, OE continue d'investir dans la gestion des connaissances, surtout pour trouver des moyens de partager les enseignements tirés de ces évaluations avec ses partenaires des pays en développement ainsi qu'en interne au sein du FIDA. Par exemple, OE organise à la fin de chaque évaluation un atelier d'apprentissage pour procéder à un échange de vues sur les principaux résultats et enseignements tirés de l'évaluation. De plus, dans le cadre de sa participation au groupe de travail établi à l'échelle de l'organisation pour appliquer la Stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs, OE a constitué un groupe de travail interne pour s'occuper de cette question de façon plus systématique et plus approfondie.
62. L'évaluation conjointe en cours avec la BAfD montre qu'OE peut mener à bien des évaluations conjointes avec d'autres organismes de développement. Si de telles évaluations sont difficiles pour des raisons extrêmement diverses – dont l'investissement de temps et de ressources qu'elles exigent – elles aident cependant le Fonds à honorer les engagements pris dans le cadre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement. Par exemple, elles peuvent réduire les coûts des transactions pour les évaluations réalisées dans des pays en développement, offrir des possibilités d'élargir la portée d'une évaluation déterminée et de meilleures occasions d'apprendre. En résumé, OE s'emploiera plus activement à l'avenir à réaliser des évaluations conjointes sur une base sélective. Il est actuellement envisagé, par exemple, d'entreprendre une EPP conjointe au Mozambique avec la BAfD ainsi qu'une évaluation conjointe des politiques et opérations de développement agricole et rural dans la région Amérique latine et Caraïbes avec la Banque interaméricaine de développement.

IV. Priorités d'OE pour 2009-2011

63. Pour la période 2009-2011, OE propose quatre priorités, qui tiennent compte des huit priorités actuelles du FIDA dans son ensemble¹³ ainsi que de la Politique du FIDA en matière d'évaluation et du mandat du Comité de l'évaluation.
64. Les quatre domaines d'activités prioritaires suggérés pour 2009-2011 sont les suivants:
- a) effectuer une sélection d'évaluations à l'échelle de l'ensemble de l'organisation ou portant sur des programmes de pays ou des projets;
 - b) mener des travaux d'évaluation spécifiques prévus par la Politique du FIDA 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 la méthodologie d'évaluation et l'efficacité d'OE.
65. La priorité a) représente l'essentiel du programme de travail d'OE. Dans ce contexte, OE mènera à bien plusieurs évaluations démarrées en 2008, dont l'évaluation conjointe des politiques de développement agricole et rural en Afrique, l'évaluation à l'échelle de l'organisation de la capacité du FIDA en tant que

¹³ Les huit résultats de la gestion institutionnelle visés sont les suivants: meilleure gestion des programmes de pays, meilleure conception des projets, meilleur appui à l'exécution, amélioration de la gestion et de la mobilisation des ressources, amélioration de la gestion des ressources humaines, amélioration de la gestion des risques, amélioration de l'efficacité administrative et accroissement de l'engagement et de partenariats stratégiques internationaux.

promoteur d'innovations favorables aux pauvres et reproductibles pour réduire la pauvreté rurale et les EPP pour l'Argentine, l'Inde, le Mozambique, le Niger et le Soudan.

66. Comme convenu avec le Conseil d'administration en décembre 2007, OE entreprendra en 2009 une évaluation à l'échelle de l'organisation de la Stratégie du FIDA pour le développement de partenariats avec le secteur privé, qui devrait être achevée vers la fin de 2010. Le programme de travail triennal à horizon mobile prévoit deux autres évaluations au niveau de l'organisation, qui porteront sur: i) la politique du FIDA en matière d'approches sectorielles du développement agricole et rural¹⁴; et ii) les efforts déployés et les approches suivies par le FIDA pour promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans le cadre de ses opérations. La réalisation d'une telle évaluation par OE était prévue dans le document concernant l'intégration des questions de parité hommes-femmes dans les opérations du FIDA approuvé par le Conseil d'administration en avril 2003. Il s'agit là d'une évaluation importante qui devrait poser les bases de l'élaboration par la direction d'une politique du FIDA en matière de promotion de l'égalité des sexes.
67. Il est actuellement prévu de réaliser plusieurs EPP au cours de la période 2009-2011. L'un des principaux éléments pris en considération pour déterminer si telle ou telle EPP devra être entreprise dans le cadre du programme de travail à horizon mobile tient à l'intention manifestée par la direction d'élaborer pour le pays, une fois l'évaluation achevée, un nouveau programme d'options stratégique pour le pays (COSOP). Après consultation de PMD, il a par conséquent été prévu de réaliser au cours de la période 2009-2011 des EPP pour la Chine, le Ghana, Haïti, le Kenya, Madagascar, le Viet Nam et le Yémen.
68. Des évaluations de plusieurs projets sont également prévues pour la période considérée. En particulier, il est proposé de réaliser en 2009 six nouvelles évaluations de projets: en Chine, en Éthiopie, au Mali, en Ouganda, en République dominicaine et au Yémen. Les évaluations prévues en Éthiopie et en Ouganda sont des évaluations intermédiaires, qui doivent obligatoirement être réalisées conformément à la Politique en matière d'évaluation avant que la direction n'entreprenne de concevoir la phase suivante des projets en question. Le programme de travail triennal qui doit être discuté avec le Comité de l'évaluation en octobre 2008 prévoit également pour 2010 et 2011 plusieurs évaluations terminales et évaluations intermédiaires de projets.
69. En ce qui concerne la priorité b), OE préparera chaque année durant la période 2009-2011 le RARI qui sera présenté, conformément à la pratique usuelle, au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration. De même, OE passera en revue, pour formuler ses observations, le PRISMA, le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement et le Rapport sur la performance du portefeuille¹⁵. De plus, conformément au mandat du Comité de l'évaluation, OE formulera des observations sur toute proposition de politique générale faite par la direction à la suite d'une évaluation réalisée par OE sur un thème donné, par exemple en ce qui concerne l'engagement du FIDA aux côtés des peuples autochtones, qui doit être présentée au Conseil en avril 2009. Enfin, pour la période 2009-2011, OE préparera chaque année un programme de travail triennal à horizon mobile¹⁶ qui comportera également un projet de budget pour la première année d'exécution.

¹⁴ Lorsqu'il a approuvé la politique à ce sujet en 2005, le Conseil d'administration a décidé qu'OE devrait entreprendre une évaluation de la politique concernant les approches sectorielles.

¹⁵ OE n'ignore pas que la direction a proposé de fusionner le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement et le Rapport sur la performance du portefeuille. Si cette proposition est approuvée par le Conseil, les observations d'OE porteront uniquement, à l'avenir, sur ce rapport global.

¹⁶ Ces plans porteront sur les périodes 2009-2011 (présentation au Conseil en 2008), 2010-2012 (présentation en 2009) et 2011-2013 (présentation en 2010).

70. Conformément aussi au mandat du Comité de l'évaluation, OE organisera chaque année quatre sessions du Comité ainsi que toute session extraordinaire qui pourra être jugée nécessaire par son président. Le Conseil déterminera en avril 2009 la composition du nouveau Comité de l'évaluation dont le mandat sera de trois ans (jusqu'à la session du Conseil d'avril 2012). OE organisera une session d'orientation à l'intention de tout membre nouvellement nommé au Comité pendant cette période de trois ans. Le Comité arrêtera son ordre du jour provisoire pour l'année suivante à sa session de décembre, y compris le lieu et les dates de sa visite annuelle sur le terrain.
71. S'agissant de la priorité c), OE continuera de veiller à ce que la communication et la diffusion des savoirs soient des aspects importants de chaque évaluation prévus dès le départ. La pratique actuelle consistant à envoyer des exemplaires imprimés des rapports d'évaluation et des fiches d'information (profils et éclairages) aux membres du Conseil d'administration et aux autres intéressés et à actualiser le système de données d'évaluation sera poursuivie et systématisée. Conformément à la Politique en matière d'évaluation, OE participera à certaines des activités des mécanismes internes (par exemple, Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques [OSC] et processus d'amélioration de la qualité) afin de faciliter l'application au sein du FIDA des enseignements et recommandations issus des évaluations. En particulier, OE participera aux travaux d'OSC ou aux processus d'amélioration de la qualité se rapportant aux nouveaux projets, stratégies ou politiques élaborés à la suite d'une évaluation portant sur ce thème. Entre autres activités, OE organisera dans les pays des ateliers d'apprentissage à la fin de chacune de ses évaluations pour en examiner les résultats avec toutes les parties prenantes.
72. En ce qui concerne les partenariats, OE continuera de prendre une part active aux discussions menées dans le cadre de l'ECG, du NONIE et de l'UNEG. Il participera également à une sélection de conférences et ateliers régionaux et internationaux concernant l'évaluation et les questions connexes. En outre, comme indiqué au paragraphe 62 ci-dessus, il étudiera la possibilité de réaliser des évaluations conjointes, par exemple, avec des organisations ayant cofinancé des opérations avec le Fonds ou ayant entrepris des évaluations concernant un même thème ou un même programme de pays.
73. La priorité d) correspond à la demande du Comité qui souhaitait voir proposé un système de nature à aider aussi bien le Comité de l'évaluation, au nom du Conseil, que la direction d'OE à suivre l'efficacité de la division et la qualité de son travail. Il est prévu à cette fin d'entreprendre les activités ci-après, qui se renforceront mutuellement: i) mesures ponctuelles; et ii) mesures permanentes (voir l'annexe VI).
74. Les mesures ponctuelles seront notamment la réalisation d'un examen/bilan externe par les pairs ainsi que la préparation et le lancement d'un nouveau manuel d'évaluation. Pour 2009, OE prévoit de faire analyser l'efficacité et l'utilité de ses activités dans le cadre d'un examen externe par ses pairs. Une possibilité envisagée consiste pour OE à soumettre la qualité de ses activités à l'évaluation envisagée par l'ECG de ses membres, en particulier ceux qui viennent d'être admis. Des informations plus détaillées concernant l'approche générale et les modalités de cet examen externe par les pairs figureront dans le document global relatif au programme de travail et au budget d'OE qui sera discuté avec le Comité en octobre.
75. L'autre mesure ponctuelle consistera à appliquer, à partir de l'an prochain, le nouveau manuel d'évaluation qui doit être achevé d'ici à la fin de 2008. Une solide méthodologie est en effet indispensable pour la qualité et l'efficacité des services d'OE. Il a été élaboré un plan méthodique pour faciliter la diffusion et l'application du manuel, y compris la mise au courant exhaustive des fonctionnaires d'OE et des

consultants appelés à participer aux activités d'évaluation (voir le paragraphe 57 pour de plus amples informations concernant l'élaboration du manuel).

76. Les mesures permanentes seront notamment des examens internes systématiques par les pairs (au sein d'OE) de toutes les évaluations réalisées par la division, le recours à des conseillers indépendants chevronnés pour les évaluations de rang supérieur et l'élaboration d'un cadre pour suivre l'efficacité et la qualité des activités d'OE. Comme par le passé, les examens internes par les pairs seront l'un des principaux moyens utilisés pour garantir la qualité des évaluations d'OE et le partage des connaissances, tandis que le recours aux services de conseillers indépendants chevronnés pour les évaluations de rang supérieur donnera au Comité et au Conseil l'assurance que les évaluations d'OE sont de la qualité requise et menées conformément aux meilleures pratiques internationales.
77. OE propose d'introduire un cadre de résultats assorti d'un certain nombre d'indicateurs en tant que composante clé du système de suivi de l'efficacité et de la qualité de son travail. Comme il n'existe aucun système convenu au plan international concernant le suivi de la qualité des services d'évaluation des organismes de développement, OE a procédé à un examen rapide des cadres d'évaluation des résultats et de l'efficacité établis par divers organismes de développement (BAfD, Banque asiatique de développement, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture [FAO], Banque mondiale et Programme des Nations Unies pour le développement).
78. Certains des principaux indicateurs utilisés par ces organisations pour contrôler l'efficacité et la qualité de leurs activités d'évaluation sont: i) la proportion des recommandations issues des évaluations réalisées au cours d'une année donnée qui sont prises en compte dans les nouvelles stratégies et opérations; ii) la publication des rapports d'évaluation en temps opportun (dans un délai déterminé après la fin de l'évaluation concernée) pour faciliter l'apprentissage parmi les principales parties prenantes; iii) le nombre mensuel de consultations de la section consacrée à l'évaluation sur le site web de l'organisation; iv) les rapports d'évaluation spécifiques demandés par les milieux intéressés; v) la proportion d'évaluations achevées en fin d'année par rapport aux objectifs fixés dans le programme de travail en début d'année; vi) le nombre de membres de l'organe directeur ayant commenté favorablement l'évaluation à l'examen; et vii) le nombre d'évaluations réalisées en pleine conformité avec la politique arrêtée par l'organisation en matière d'évaluation.
79. OE analysera ces options et proposera un cadre de résultats qui puisse être utilisé à l'avenir pour évaluer l'efficacité des activités de la division. Cette proposition sera incorporée au document d'ensemble concernant le programme de travail triennal à horizon mobile pour 2009-2011 et le projet de budget pour 2009, qui sera examiné avec le Comité de l'évaluation à sa cinquante-troisième session, en octobre 2008.

V. Ressources requises en 2009

80. En 2008, OE a réduit ses effectifs par rapport aux années précédentes de 1,5 poste pour les ramener à 18,5 postes (permanents et de durée déterminée). En 2009, la division envisage de travailler avec le même niveau de ressources humaines qu'en 2008 (voir l'annexe II pour plus amples informations). Il y a lieu de noter qu'en 2009, OE ne pourra plus compter sur les services des trois cadres associés affectés à la division depuis près de trois ans, leurs contrats venant à expiration avant la fin de 2008.
81. Le budget d'OE pour 2008 a baissé de 13%, en termes réels, par rapport au budget recalculé de 2007, cette diminution étant de 6% après incorporation des augmentations obligatoires au budget de 2008. Le projet de budget pour 2009 est identique au budget recalculé de 2008, de sorte que la croissance réelle est nulle. Toutefois, une fois prises en compte les augmentations obligatoires qui échappent à la volonté d'OE – par exemple l'élément hausse des coûts appliqué par le FIDA (3%

par rapport au budget recalculé de 2008) et les coûts standard afférents au personnel tels que définis pour 2009 par la Commission de la fonction publique internationale – le projet de budget d'OE pour 2009 se monte à 6,05 millions d'USD (voir l'annexe V). Le projet de budget détaillé pour 2009 sera présenté au Conseil d'administration en décembre 2008 après avoir été examiné en octobre par le Comité de l'évaluation.

82. Enfin, comme l'a demandé le Comité d'audit en 2007, OE incorporera à son projet de programme de travail pour 2009-2011 des indicateurs et des critères de référence lui permettant de jauger l'efficacité avec laquelle a été utilisé son budget. Comme on l'a indiqué précédemment, aucun service d'évaluation d'une autre IFI ou d'un autre organisme des Nations Unies ne procède ainsi. Cette situation risque de limiter la possibilité pour les organes directeurs et les services d'évaluation intéressés d'entreprendre des évaluations de grande envergure qui, bien que nécessaires, entraîneraient un dépassement du plafond budgétaire établi. Une formule qui pourrait cependant être envisagée consisterait à imposer au budget d'OE une limite qui pourrait revêtir la forme d'un ratio, en pourcentage, entre le budget d'OE et le programme de travail annuel du Fonds. Cet indicateur d'efficacité pourrait également être incorporé au cadre de résultats d'OE (voir le paragraphe 79). Cette proposition spécifique sera également soumise au Comité de l'évaluation en octobre pour examen avec le programme de travail à horizon mobile pour 2009-2011 et le projet de budget pour 2009.

Résumé des priorités pour 2009, par CMR

Résultats de la gestion institutionnelle et opérations	
<p>Meilleure gestion des programmes de pays</p> <p>Étendre la portée du processus d'amélioration de la qualité du COSOP ("au départ") et de l'enquête clients/partenaires.</p> <p>Relever les notes "au moment de la conception" et "en cours d'exécution" pour les programmes de pays, qu'ils soient nouveaux ou en cours.</p> <p>Élaborer des stratégies plus différenciées selon le contexte s'agissant des programmes de pays et de l'assistance (par exemple dans les pays à revenu intermédiaire et les États fragiles). Mettre l'accent sur le partage des savoirs et l'application à plus grande échelle d'interventions novatrices, également dans le cadre de la promotion de la coopération Sud-Sud.</p> <p>Renforcer la présence dans les pays par le biais de détachements additionnels de CPP et d'arrangements alternatifs au niveau local.</p> <p>Consolider les politiques opérationnelles dans des domaines prioritaires du Cadre stratégique 2007-2010.</p>	<p>Meilleure conception des projets (prêts et dons)</p> <p>Étendre la portée du processus d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité aux systèmes "au départ".</p> <p>Relever les notes d'assurance qualité "au départ" tout en atteignant les objectifs de financement (par volume et nombre de projets).</p> <p>Renforcer la réserve de projets.</p>
<p>Meilleur appui à l'exécution</p> <p>Améliorer la qualité de la supervision des projets, essentiellement en accroissant le pourcentage de projets directement supervisés par le FIDA et en renforçant les capacités du FIDA dans ce domaine.</p> <p>Introduire un nouveau système de suivi de la performance et perfectionner le système prêts et dons.</p> <p>Renforcer les processus d'apprentissage opérationnels et les mécanismes de transfert des savoirs au sein des pays et entre eux, en établissant des liens plus solides avec la gestion des programmes de pays et la conception des projets.</p>	<p>Accroissement de l'engagement et des partenariats stratégiques internationaux</p> <p>Accroître l'efficacité de l'action internationale de sensibilisation sur les questions de fonds menée par le FIDA, grâce à des mécanismes améliorés de gestion des savoirs (apprentissage et transfert des connaissances) et à une approche de gestion de la performance plus cohérente et axée sur les résultats dans ce domaine.</p>
Résultats de la gestion institutionnelle et appui institutionnel	
<p>Amélioration de la gestion et de la mobilisation des ressources</p> <p>Renforcer l'alignement des ressources sur les résultats et la gestion axée sur les résultats.</p> <p>Mobiliser de façon synergique des instruments d'engagement, essentiellement pour la huitième reconstitution des ressources du FIDA, ainsi que des ressources non ordinaires.</p> <p>Gérer de manière efficace l'actif et le passif du FIDA.</p>	<p>Amélioration de la gestion des ressources humaines</p> <p>Appliquer de manière exhaustive la Stratégie de gestion des personnes du FIDA – mobilité du personnel, mise en œuvre d'un système de cessation de service volontaire du personnel notamment; simplifier les procédures et restructurer la Division des ressources humaines.</p> <p>Accroître la part de ressources (humaines et financières) consacrées aux activités opérationnelles.</p>
<p>Amélioration de la gestion des risques</p> <p>Mettre en œuvre et intégrer la politique de gestion des risques au FIDA.</p> <p>Mettre en œuvre un système fonctionnel de continuité des opérations.</p> <p>Intensifier la mise en œuvre, en temps utile, des principales recommandations de l'audit interne.</p>	<p>Amélioration de l'efficacité administrative</p> <p>Rationaliser les processus institutionnels afin de réduire les coûts de transaction dans certains domaines clés du nouveau modèle opérationnel et alléger le fardeau de tâches administratives pesant sur les groupes opérationnels.</p>

Composition des dépenses de personnel standard de 2008 et augmentation estimative pour 2009

Le tableau ci-dessous fait apparaître les dépenses standard estimatives pour 2009, sur la base des informations disponibles au 15 juillet 2008, et les confronte aux dépenses standard de 2008. Le taux de change EUR-USD, le coefficient d'ajustement et les équivalents temps plein (ETP) sont ceux utilisés pour l'élaboration du budget administratif de 2008.

Dans l'ensemble, les estimations pour 2009 montrent une augmentation moyenne des dépenses de personnel de 7,8% par rapport aux taux correspondants pour 2008.

Le tableau ci-dessous montre l'augmentation moyenne, en pourcentage, de chacune des prestations auxquelles a droit le personnel et son impact sur le coût des ETP du budget administratif de 2008.

Budget administratif

(en USD au taux de change EUR/USD de 0,737)

Description rubrique	ETP 2008 taux 2008	ETP 2008 taux 2009	% augmentation	Notes
Traitements et indemnité de poste – administrateurs	23 521 195	24 663 277	4,9%	a
Pension et assurance maladie – administrateurs	5 912 662	6 288 464	6,4%	b
Autres indemnités – administrateurs	821 974	958 815	16,6%	c
Rapatriement et indemnités – administrateurs	645 369	667 849	3,5%	d
Congés annuels – administrateurs	568 624	1 029 863	81,1%	e
Indemnité pour frais d'études	2 247 160	2 331 595	3,8%	f
Congés dans les foyers	794 191	823 773	3,7%	g
Impôt des États-Unis	483 860	533 206	10,2%	h
Total administrateurs	34 995 035	37 296 841	6,6%	
Salaires – services généraux	14 197 220	14 881 699	4,8%	a
Pension et assurance maladie – services généraux	3 728 170	3 981 335	6,8%	b
Autres indemnités – services généraux	551 793	571 663	3,6%	c
Rapatriement et indemnités – services généraux	2 749 376	2 857 948	3,9%	d
Congés annuels – services généraux	332 421	580 465	74,6%	e
Total services généraux	21 558 980	22 873 110	6,1%	
Total administrateurs + services généraux	56 554 015	60 169 950	6,4%	
Taux d'abattement de 1,4% à zéro		800 000		i
Total administrateurs+services généraux+réduction du taux d'abattement	56 554 015	60 969 950	7,8%	

- a) Salaires: augmentation de 3 à 3,5% des salaires du personnel des services généraux. En ce qui concerne les administrateurs et les fonctionnaires de rang supérieur, 3% d'augmentation des salaires bruts et nets et 3% d'augmentation du coefficient d'ajustement à compter de janvier 2009. En outre, les augmentations d'échelon devraient représenter entre 2 et 2,5% des augmentations pour les administrateurs et entre 1 et 1,5% des augmentations pour les services généraux.
- b) Pension: en harmonie avec les augmentations annuelles des deux dernières années, une augmentation de 3% de la rémunération considérée aux fins de la pension à compter de janvier 2009, pour le personnel des services généraux et pour les administrateurs.
Frais médicaux: augmentation de 5 à 6% des contributions au plan d'assurance maladie envisagée en 2009, plus impact croissant sur les coûts du plafond - 5% du salaire brut – au-dessus duquel les frais médicaux sont entièrement pris en

charge par le FIDA. De plus, on estime à 15% l'augmentation de la cotisation au plan d'indemnisation.

- c) Autres indemnités: cette catégorie englobe les indemnités pour charge de famille et les primes linguistiques pour le personnel des services généraux, qui devraient enregistrer une augmentation de 3 à 3,5% sur une année; en ce qui concerne les administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur, 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 à 3,5% sur une année. Pour la catégorie des administrateurs, l'allocation pour enfant à charge devrait augmenter de 35% (de 1 936 USD à 2 686 USD).
- d) Rapatriement et cessation de service: l'augmentation reflète celle du barème des traitements.
- e) Les dépenses liées aux jours de congé annuel non pris n'ont cessé d'augmenter au cours des dernières années en raison du nombre croissant des versements en compensation des jours de congé annuel non utilisés, de la dépréciation du dollar des États-Unis par rapport à l'euro et de l'augmentation du barème des traitements des services généraux et des administrateurs. Il faut noter que l'augmentation des indemnités du personnel a un impact non seulement sur les congés annuels récemment accumulés mais également sur les coûts liés aux congés annuels cumulatifs des années précédentes. En conséquence, le budget administratif de 2008 comprenait, pour la première fois, des fonds spécifiquement alloués aux dépenses relatives aux congés annuels non pris. À la lumière des dépenses relatives aux congés annuels non pris en 2007, ces fonds devraient être considérablement accrus dans le budget 2009.
- f) Indemnité pour frais d'études: l'augmentation attendue est de 3% à 4% compte tenu de l'évolution des prix et de l'inflation prévue.
- g) Congés dans les foyers: l'augmentation attendue est de 3% à 4% compte tenu de l'évolution des prix et de l'inflation prévue.
- h) Impôt des États-Unis: en 2008, on a constaté une augmentation significative du montant de l'impôt des États-Unis en raison du changement de la procédure de calcul adoptée par les États-Unis. Une augmentation de 10% est prévue pour 2009.
- i) Réduction de l'abattement pour délai de recrutement de 1,4% à zéro: cette diminution a un impact sur toutes les rubriques relatives aux dépenses de personnel, y compris les dépenses standard, et entraîne une augmentation de 0,8 million d'USD des dépenses de personnel inscrites au budget administratif.

Réalisations d'OE par rapport aux priorités et aux activités prévues en 2008

Domaine prioritaire	Type de travail	Activités d'évaluation	Calendrier	État d'avancement
Priorité A: Réalisation d'un certain nombre d'évaluations au niveau de l'organisation, ou portant sur des programmes de pays ou des projets	1. Évaluations au niveau de l'organisation	Évaluation de l'aptitude du FIDA à promouvoir des innovations favorables aux pauvres pour réduire la pauvreté rurale	Achèvement prévu pour décembre 2008	Cette activité sera achevée en 2009 (voir observation ci-dessous concernant l'état d'avancement de l'évaluation conjointe en Afrique)
		Évaluation conjointe avec la BAfD sur le développement agricole et rural en Afrique	Achèvement prévu pour décembre 2008	Cette activité sera achevée en 2009. La nature conjointe et complexe de cette évaluation a demandé plus de temps que prévu au personnel d'OE concerné, étroitement impliqué dans l'évaluation des innovations.
	2. Évaluations de programme de pays	Argentine	Démarrage prévu pour novembre 2008	Cette activité sera entreprise dans les délais fixés
		Éthiopie	Achèvement prévu pour mai 2008	Activité achevée
		Inde	Démarrage prévu pour novembre 2008	Cette activité sera entreprise dans les délais fixés
		Mozambique	Démarrage prévu pour juin 2008	Activité entreprise dans les délais fixés
		Niger	Démarrage prévu pour novembre 2008	Cette activité sera entreprise dans les délais fixés
		Nigéria	Achèvement prévu pour octobre 2008	Activité entreprise dans les délais fixés
		Pakistan	Achèvement prévu pour mars 2008	Activité achevée
		Soudan	Achèvement prévu pour décembre 2008	Cette activité sera achevée début 2009
	3. Évaluations de projets 3.1. Évaluations intermédiaires	Chine: Projet de réduction de la pauvreté dans la zone des monts Qinling	Achèvement prévu pour octobre 2008	Cette évaluation a démarré dès son approbation par le Conseil d'administration en avril 2008, en remplacement du Projet de développement des zones des Monts Wulin, et sera achevée à la fin 2008.

		Guatemala: Programme de développement rural de la région de Las Verapaces	Achèvement prévu pour octobre 2008	Activité entreprise dans les délais fixés
		République populaire démocratique de Corée: Projet de sécurité alimentaire sur les hautes terres	Achèvement prévu pour octobre 2008	Activité entreprise dans les délais fixés
		Mauritanie: Projet de lutte contre la pauvreté dans l'Aftout Sud et le Karakoro	Achèvement prévu pour août 2008	Cette évaluation a démarré en remplacement de l'évaluation d'un projet prévue en Côte d'Ivoire. Comme pour l'évaluation du projet en Chine, elle sera achevée à la fin 2008.
	3.2. Évaluations terminales	Argentine: Projet de développement rural dans les provinces du Nord-Est	Achèvement prévu pour août 2008	Cette activité sera achevée avant la fin 2008
		Madagascar: Projet de mise en valeur du haut bassin du Mandraré – Phase II	Achèvement prévu pour octobre 2008	Cette activité sera entreprise dans les délais fixés
Priorité B: Travaux d'évaluation spécifiques prévus par la politique d'évaluation et par le mandat du Comité de l'évaluation	4. Comité de l'évaluation et Conseil d'administration	Visite sur le terrain du Comité de l'évaluation	Visite sur le terrain en 2008	Visite sur le terrain aux Philippines effectuée en avril 2008
		Examen de l'exécution du programme de travail et budget 2008 et préparation du programme de travail et budget triennal à horizon mobile pour 2009	Achèvement prévu pour décembre 2008	Cette activité sera entreprise dans les délais fixés
		Sixième Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI)	Achèvement prévu pour décembre 2008	Cette activité sera entreprise dans les délais fixés
		Observations d'OE concernant 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	Activité achevée
		Observations d'OE sur le rapport sur la performance du portefeuille	Achèvement prévu pour décembre 2008	Cette activité sera entreprise dans les délais fixés
		Observations d'OE sur le rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement	Achèvement prévu pour décembre 2008	Cette activité sera entreprise dans les délais fixés
		Observations d'OE sur certaines politiques opérationnelles du FIDA élaborées par la direction en vue de leur examen par le Comité de l'évaluation	Achèvement prévu pour décembre 2008	Sans objet pour 2008
		Tenue de quatre sessions ordinaires et d'éventuelles sessions extraordinaires du Comité de l'évaluation	Achèvement prévu pour décembre 2008	Cette activité sera entreprise dans les délais fixés

Priorité C: Élargissement de la portée de l'évaluation et instauration de partenariats	5. Activités de communication	Rapports, profils, enseignements tirés, site web d'OE, etc.	Janvier-décembre 2008	En cours de réalisation, dans les délais fixés
	6. Partenariats	ECG, NONIE, UNEG et DDC	Janvier-décembre 2008	En cours de réalisation, dans les délais fixés
		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 2007- décembre 2009	Activité achevée
		Évaluation de l'initiative pilote Unité d'action des Nations Unies, en coopération avec l'UNEG	Septembre 2007 - décembre 2011	Activité entreprise dans les délais fixés
	7. Amélioration de la qualité, assurance qualité et OSC	Participation à un certain nombre d'activités dans le domaine de l'amélioration de la qualité et de l'assurance qualité. Tous les OSC chargés d'examiner les politiques et stratégies institutionnelles, les COSOP et les projets évalués par OE pris en considération pour une phase de suivi.	Janvier-décembre 2008	Activité entreprise dans les délais fixés
Priorité D: Affinement de la méthodologie d'évaluation	8. Travaux méthodologiques	Proposition visant à renforcer l'efficacité et la qualité des travaux d'OE	Janvier-décembre 2008	Cette activité sera entreprise dans les délais fixés
		Manuel d'évaluation, y compris les méthodologies et les processus	Janvier-juin 2008	Le manuel sera finalisé puis discuté lors d'une session informelle du Comité avant la fin de l'année.
		Amélioration des systèmes de suivi-évaluation dans les opérations du FIDA	Janvier-décembre 2008	Documents thématiques finalisés et atelier organisé avec PMD. L'initiative sera achevée en 2009.

Effectifs d'OE pour 2009

Les niveaux d'effectifs proposés, pour le personnel ordinaire comme pour le personnel temporaire, sont les mêmes qu'en 2008.

	<i>Postes ordinaires</i>	<i>Personnel sous contrat à durée déterminée¹⁷</i>	<i>Total</i>
Budget administratif	16,5	2	18,5

¹⁷ Il s'agit de fonctionnaires recrutés sur concours et titulaires d'engagements d'un an au maximum, ces contrats pouvant être renouvelés si les ressources nécessaires sont disponibles.

Budget d'OE proposé pour 2009
(en USD)

	<i>Budget 2007 reformulé^a</i>	<i>Budget 2008 approuvé à la trente et unième session du Conseil des gouverneurs</i>	<i>Budget 2008 reformulé au taux de change de 0,67 euro/USD^a</i>	<i>Budget réel en 2009^b</i>	<i>Augmentations obligatoires</i>		<i>Budget 2009</i>
					<i>Inflation de 3%</i>	<i>Dépenses de personnel: Commission de la fonction publique internationale^d</i>	
Travaux d'évaluation	2 990 565	2 495 040	2 546 784	2 546 784	76 404	-	2 623 188
Dépenses de personnel	2 835 130	2 973 505	3 184 251	3 181 494	-	244 661	3 426 155
Total	5 825 695	5 468 545	5 731 035	5 728 278	76 404	244 661	6 049 343

^a Comme pour le reste du FIDA, les chiffres sont reformulés en cours d'année par la Division de la planification stratégique et du budget afin de tenir compte des fluctuations du taux de change EUR/USD.

^b Les chiffres réels sont calculés avant l'application des augmentations obligatoires, sur lesquelles OE n'a aucun contrôle.

^c Comme pour le reste du FIDA.

^d Informations fournies par la Division de la planification stratégique et du budget, sur la base des données de la Commission de la fonction publique internationale

Schéma illustrant le système proposé pour le suivi de l'efficacité et de la qualité du travail d'OE



