

Cote du document:	<u>EB 2008/95/R.2/Rev.1</u>
Point de l'ordre du jour:	<u>3</u>
Date:	<u>15 décembre 2008</u>
Distribution:	<u>Publique</u>
Original:	<u>Anglais</u>

F



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

**Programme de travail, mécanisme de
financement du développement des
programmes, et budgets administratif
et d'investissement du FIDA et de son
Bureau de l'évaluation pour 2009**

Conseil d'administration — Quatre-vingt-quinzième session
Rome, 15-17 décembre 2008

Pour: **Approbation**

Note aux Administrateurs

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

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

Gary Howe

Directeur de la Division de la planification stratégique et du 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	iv
Recommandation pour approbation	v
Résumé	vi
Introduction	vii
Première partie – Programme de travail, mécanisme de financement du développement des programmes et budgets administratif et d’investissement du FIDA pour 2009	1
I. Orientations stratégiques approuvées par le Conseil d’administration à sa quatre-vingt-quatorzième session, en septembre 2008	1
II. Le programme de travail de 2009	3
III. Budget administratif et mécanisme de financement du développement des programmes	5
A. Vue d’ensemble du budget administratif et du MFDP	5
B. Le budget administratif et le MFDP dans le cadre du système de gestion du FIDA axée sur les résultats	10
C. Budget administratif proposé pour 2009	11
D. Mécanisme de financement du développement des programmes	13
E. Dépenses de personnel relevant du budget administratif et du MFDP	17
IV. Budget d’investissement	18
V. Structure du budget futur	22
Deuxième partie – Programme de travail triennal à horizon mobile (2009-2011) et budget pour 2009 du Bureau de l’évaluation du FIDA	23
I. Contexte	23
II. Résumé du programme de travail et budget pour 2009	23
III. Exécution des activités prévues en 2008	23
IV. Bilan de 2008	26
V. Priorités d’OE pour 2009-2011	27
VI. Ressources humaines et financières nécessaires	31
Troisième partie – Recommandations	33

Annexes

I.	Définition des résultats de la gestion institutionnelle et des indicateurs clés de performance au niveau de l'institution pour 2009	34
II.	Projection des ressources disponibles pour engagement, 2007-2009	42
III.	Programme indicatif de prêts pour 2009	43
IV.	Montant moyen des prêts et des dons	44
V.	Vue d'ensemble de l'exécution du budget de 2007	45
VI.	Vue d'ensemble des dépenses effectives 2006-2008	46
VII.	Reports de fonds	47
VIII.	Paramètres d'établissement du budget	48
IX.	Budget administratif de 2009, par activité	51
X.	Budget administratif de 2009, par catégorie de dépenses	52
XI.	Mécanisme de financement du développement des programmes 2009, par activité	53
XII.	Mécanisme de financement du développement des programmes 2009, par catégorie de dépenses	54
XIII.	Gains d'efficacité sur le plan administratif	55
XIV.	Tableaux des effectifs	57
XV.	Proposition relative à la conduite d'un examen par les pairs du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA et de la fonction d'évaluation au FIDA	59
XVI.	Cadre permettant de suivre l'efficacité d'OE	61
XVII.	Rôles d'OE dans le contexte de l'ECG, du GNUD et du NONIE	63
XVIII.	Réalisations d'OE par rapport aux priorités et aux activités prévues en 2008	65
XIX.	Budget d'OE et ressources humaines proposés pour 2009	68
XX.	Programme de travail d'OE pour 2009	69
XXI.	Programme de travail provisoire d'OE pour 2010-2011	72
XXII.	Principales caractéristiques des programmes de pays et projets à évaluer en 2009	75
XXIII.	Évaluations indépendantes (2003-2008)	77
XXIV.	Participation proposée d'OE dans le renforcement des capacités d'évaluation	78

Liste des tableaux

(Toute discordance dans les totaux est due à l'arrondissement des chiffres.)

1.	Programme de travail, 2008-2009	4
2.	Exécution du budget	7
3.	Montant global du budget administratif et du MFDP proposés pour 2009	8
4.	Évolution du ratio d'efficacité	9
5.	Répartition du total du budget administratif et du MFDP entre coûts opérationnels et autres coûts	10
6.	Répartition du budget administratif et du MFDP, par CMR, en 2008 et 2009	11

7.	Composantes du budget administratif proposé pour 2009	12
8.	Description et coûts du programme de formation	12
9.	MFDP "A" et "B", 2008 et 2009	13
10.	Dépenses prévues en 2008-2009 en matière d'appui à la supervision des programmes	15
11.	Pays où le FIDA aura une présence en 2009	16
12.	Montants indicatifs affectés à la présence dans les pays, 2008-2009	16
13.	Niveau proposé des effectifs pour 2009: budget administratif et MFDP	17
14.	Niveau des effectifs proposés pour 2009, par département et par catégorie	18
15.	Personnel et consultants, en équivalents temps plein, financés par le budget administratif et le MFDP	18
16.	Budget d'investissement proposé pour 2009	20

Sigles et acronymes

BAfD	Banque africaine de développement
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
CMR	Résultat de la gestion institutionnelle
COMPAS	Système commun d'évaluation des performances
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CSD	Cadre pour la soutenabilité de la dette
DTS	Droit de tirage spécial
EAD	Département affaires extérieures
EEl	Évaluation externe indépendante
EPP	Évaluation du programme de pays
FAD	Département finances et administration
GNUM	Groupe des Nations Unies sur l'évaluation
IFI	Institution financière internationale
MFDP	Mécanisme de financement du développement des programmes
NONIE	Réseau des réseaux sur l'évaluation de l'impact
OPV	Bureau du Président et du Vice-Président
PMD	Département gestion des programmes
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
RIDE	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
S&E	Suivi et évaluation
SPD	Système de prêts et de dons
SPGP	Système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle

Recommandation pour approbation

Le Conseil d'administration est invité à approuver les recommandations relatives au programme de travail, au mécanisme de financement du développement des programmes et aux budgets administratif et d'investissement du FIDA et de son Bureau de l'évaluation pour 2009, telles qu'elles figurent aux paragraphes 126 à 128.

Résumé

1. En 2009, le FIDA, fidèle à sa vocation, entend multiplier et améliorer l'efficacité des réponses apportées aux niveaux national et international pour résoudre les problèmes liés aux ressources et à la production des petits agriculteurs à la suite de la flambée des prix des produits alimentaires qui a eu lieu en 2007 et 2008. Il va mettre davantage l'accent sur les défis posés par la production agricole, la technologie et la gestion des ressources, et élargir ses plateformes de programmation et de diffusion des savoirs pour rendre plus efficace son action de collaboration et de financement.
2. Le FIDA a exécuté un programme de travail qui augmente en moyenne de 10% par an depuis 2003, accroissant ainsi l'efficacité de son action de développement (comme l'indique le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA évaluées en 2007). Ce résultat a été obtenu dans les limites du cadre budgétaire qui entendait davantage focaliser les ressources sur les activités opérationnelles et maîtriser rigoureusement le budget administratif, le tout avec un ratio global d'efficacité en progression constante.
3. Dans un contexte d'utilisation de plus en plus efficace et rigoureuse des ressources, et d'une augmentation de la demande d'assistance pour faire face à la crise liée au prix des produits alimentaires, il est proposé: d'augmenter de 10% le programme de travail et de dons, pour le faire passer à 715 millions d'USD, conformément à l'accord conclu sur la septième reconstitution.
4. Il est proposé ce qui suit: une réduction de 0,9% du budget administratif en termes réels; une augmentation en termes réels de 5,1% du mécanisme de financement du développement des programmes (MFDP); et une amélioration supplémentaire du ratio d'efficacité globale du FIDA (15,76%, contre 16,3% en 2008). Compte tenu de cette réduction réelle du budget administratif et de cet accroissement réel du MFDP, le montant global du budget administratif et du MFDP augmenterait de 1,1% en termes réels pour faire face à un accroissement de 10% de la valeur nominale du programme de travail de 2009, pour exécuter le portefeuille actuel – qui, au 31 décembre 2007, contenait plus de 240 programmes et projets, soit un investissement total de 8,4 milliards d'USD, dont le FIDA finance environ 4,0 milliards d'USD –, pour prendre en compte le coût des activités préalablement financées sous forme pilote au titre du Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement, ainsi que pour se préparer à passer à un volume nettement plus important d'activités au cours de la période de la huitième reconstitution.
5. Les valeurs nominales du budget administratif et du MFDP prennent en compte les modifications apportées pour variations de change et pour inflation aux dépenses de personnel et autres, soit 7,8% et 3% respectivement. La valeur nominale proposée du budget administratif est de 73,33 millions d'USD (soit une augmentation de 5,9%) et celle du MFDP de 41,98 millions d'USD (une augmentation de 9,4%).
6. Le budget administratif et le MFDP proposés entraîneraient une augmentation supplémentaire de la proportion des dépenses opérationnelles (qui englobent tous les coûts encourus au titre du MFDP et une partie du budget administratif), à savoir 64% (contre 57% en 2006), par rapport aux 28% pour les dépenses non opérationnelles (ayant trait aux activités administratives), un recul par rapport aux 35% de 2006.
7. La structure actuelle du budget administratif et du MFDP ne correspond pas entièrement aux besoins d'un budget axé sur les résultats eu égard à la planification et à la communication de l'information. Il est donc proposé que le budget administratif et le MFDP de 2010, ainsi que les budgets ultérieurs, soient présentés sous une forme révisée pour que les dépenses soient davantage axées sur la contribution aux résultats.

Introduction

1. Comme les années précédentes, le document du budget comprend trois parties: la première est consacrée au FIDA, la deuxième au Bureau de l'évaluation et la troisième aux recommandations adressées au Conseil d'administration.
2. Dans la première partie, la section I rappelle les orientations stratégiques du FIDA pour 2009, telles qu'approuvées par le Conseil d'administration en septembre 2008. La section II présente le niveau, la base des allocations et la répartition stratégique du programme de travail. La section III présente dans leurs grandes lignes le budget administratif et le mécanisme de financement du développement des programmes (MFDP) par rapport aux priorités budgétaires arrêtées et aux résultats de la gestion institutionnelle, puis donne séparément des renseignements plus détaillés sur l'un et l'autre. Elle contient également des données sur l'utilisation du budget en 2007 et des estimations pour 2008. L'annexe XIII complète les renseignements sur la gestion du budget administratif en présentant des exemples de cas dans lesquels on est parvenu à améliorer l'efficacité administrative et à réduire les coûts. La première partie se termine par une description des modifications prévues du niveau des effectifs. La section IV présente le budget d'investissement, qui a été établi en 2008. On y trouvera des renseignements sur la gestion du budget d'investissement approuvé pour 2008 (traitement de l'amortissement, état d'avancement de l'exécution des projets d'investissement, etc.) ainsi que le budget d'investissement proposé pour 2009. La section V de la première partie présente les questions relatives à la structure du budget et les moyens de l'aligner davantage sur la gestion axée sur les résultats.

Première partie – Programme de travail, mécanisme de financement du développement des programmes et budgets administratif et d’investissement du FIDA pour 2009

I. Orientations stratégiques approuvées par le Conseil d’administration à sa quatre-vingt-quatorzième session, en septembre 2008

1. Les principaux résultats visés par le FIDA sont définis dans son Cadre stratégique 2007-2010, qui axe l’aide apportée par le FIDA à ses États membres sur le renforcement du pouvoir d’action des ruraux pauvres en vue d’améliorer l’accès, les compétences et les organisations (y compris les organisations paysannes ou de producteurs) qui leur sont nécessaires pour tirer un meilleur parti: des ressources naturelles, en particulier un accès sûr à la terre et à l’eau, et des méthodes améliorées de gestion et de conservation des ressources naturelles; des technologies agricoles améliorées et des services de production efficace; toute une gamme de services financiers; des marchés transparents et concurrentiels pour les intrants et les produits agricoles; des possibilités d’emploi rural hors de l’agriculture et de développement des entreprises; et des processus locaux et nationaux de programmation et d’élaboration des politiques.
2. Les événements tragiques de 2007 et 2008 concernant les disponibilités mondiales, les prix et le commerce des produits alimentaires ont incité le FIDA à focaliser encore davantage son action – en mettant en 2009 l’accent sur la résolution urgente de certains des problèmes à moyen et long terme à l’origine de ces événements: accroissement de la productivité agricole en recourant à des partenariats entre secteurs public et privé; renforcement de la protection contre les aléas climatiques et des mesures d’adaptation et de lutte contre la dégradation des ressources naturelles; et appui amélioré aux solutions utiles aux pauvres face aux nouveaux problèmes liés à la terre et à l’eau.
3. Pour obtenir de meilleurs résultats sur le terrain, le FIDA devra: partager ses connaissances et son expérience plus largement au moment où les gouvernements et les organismes de développement cherchent à se réengager prioritairement dans le développement agricole et rural; offrir les plateformes de ses programmes et projets pour une action et un financement en coopération; aider à mobiliser des sources non traditionnelles de financement (y compris les envois de fonds) au profit du développement rural et agricole; renforcer les partenariats en matière de partage des connaissances et d’action de sensibilisation; et répondre de manière plus différenciée et plus réactive aux besoins des divers groupes de pays (États fragiles, pays en développement pauvres stables, pays à revenu intermédiaire, etc.).
4. Pour être à même d’apporter ces réponses et services, le FIDA lui-même doit continuer à évoluer. Au niveau opérationnel, et compte tenu des réformes introduites en application du Plan d’action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement, il lui faudra: renforcer l’élaboration et la gestion des programmes de pays – dans le cadre de l’engagement international pris en matière d’appropriation et de gestion effectives par les pays des processus de développement (tel que récemment exposé dans le Programme d’action d’Accra); développer et améliorer la supervision directe comme moyen le plus efficace de parvenir à des améliorations immédiates des résultats de l’aide fournie par le FIDA; et renforcer la présence dans les pays, indispensable pour améliorer à la fois la

programmation et la direction par les pays, conformément à la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et au Programme d'action d'Accra.

5. Au niveau de son infrastructure opérationnelle interne, le FIDA doit fournir un appui et des outils améliorés pour ses opérations (y compris des politiques générales et des instructions concernant les meilleures pratiques, de nouvelles modalités de financement et de partenariat ainsi qu'un appui dans les domaines de la gestion/l'administration pour ce qui est de la présence dans les pays et de la supervision directe); il doit aussi rationaliser ses règles, systèmes et procédures pour les mettre en œuvre avec le plus d'efficacité et d'efficacités possible, l'objectif étant de garantir une disponibilité maximale des ressources pour le programme de prêts et les activités opérationnelles. Comme il en va de toute organisation ayant vocation de fournir des services et des fonds, la principale ressource du FIDA est son personnel et ses consultants - et une mise à niveau énergique des capacités du personnel et de la gestion des ressources humaines apparaît comme un changement indispensable pour atteindre tous les objectifs opérationnels et de gestion. Il s'agit là de l'élément le plus important du Plan d'action qu'il reste à mettre en œuvre, et qui influera sur la réussite de tout le reste. À l'appui du programme de réformes de la gestion des ressources humaines, une proposition de programme de départ volontaire du FIDA 2009-2010 est présentée séparément.
6. Les orientations stratégiques ci-dessus du programme opérationnel et des processus internes de changement du FIDA ont été approuvées par le Conseil d'administration à sa quatre-vingt-quatorzième session, en septembre 2008. La mise en œuvre de la stratégie sera assurée en s'en remettant à une série harmonieuse et explicite d'approches de la performance et de l'utilisation des ressources convenues avec les organes directeurs, à savoir:
 - le programme de travail devrait être augmenté du montant maximal compatible avec l'accord sur la septième reconstitution et avec les ressources disponibles;
 - l'efficacité du FIDA, telle que mesurée par le ratio d'efficacité adopté par le Conseil d'administration en décembre 2006, devrait augmenter;
 - la proportion des dépenses du FIDA consacrée aux activités opérationnelles devrait augmenter (c'est-à-dire que les dépenses autres qu'opérationnelles devraient représenter un pourcentage moindre des dépenses totales);
 - la valeur nominale des dépenses opérationnelles du MFDP (voir les paragraphes 37 à 45) devrait suivre l'évolution du niveau du programme de prêts et de dons; et
 - le budget administratif devrait être maintenu aussi près que possible d'une croissance nulle comme cela est compatible avec le maintien des normes appropriées de gestion des ressources d'une institution financière internationale (IFI).
7. L'efficacité globale du FIDA par rapport à ses objectifs de développement et l'efficacité de l'utilisation de ses ressources sont gérées au jour le jour par le système de gestion axée sur les résultats (une gestion visant à obtenir des résultats sur le front du développement) mis au point au FIDA en application du Plan d'action et utilisé depuis 2007. L'alignement du budget administratif et du MFDP proposés sur les résultats de la gestion institutionnelle (CMR) sur lesquels repose le système de gestion axée sur les résultats du FIDA est présenté à la section III.B, les indicateurs et les principales tâches pour 2009 étant exposés à l'annexe I.

II. Le programme de travail de 2009

8. Le programme de travail comprend le programme de prêts et de dons du FIDA, y compris les dons accordés au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD). Le niveau autorisé du programme de travail a régulièrement augmenté depuis 2003, y compris en vertu de l'accord sur la septième reconstitution, à un rythme moyen de croissance de 10% par an. En 2007, le programme indicatif de travail se chiffrait à 589,9 millions d'USD (transferts au MFDP non compris), dont 101,5% étaient effectivement engagés. En 2008, le programme de travail indicatif se montait à 650 millions d'USD, dont 100% devraient être engagés.
9. Les résultats du programme de prêts et de dons, qui est le principal instrument du FIDA pour aider les Membres à atteindre leurs objectifs de réduction de la pauvreté rurale, sont de plus en plus concluants. Le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) évaluées en 2007 préparé par le Bureau indépendant de l'évaluation a relevé que «la performance des opérations récentes semble meilleure que celle des opérations plus anciennes», que «l'efficacité de l'action de développement du FIDA s'améliore» et même que «des résultats plus concluants peuvent être attendus à l'avenir lorsque les réformes prévues dans le Plan d'action [du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement] auront été pleinement appliquées». Le rapport indiquait également que «pour la première fois depuis la rédaction du premier RARI en 2003, tous les projets évalués ont été jugés satisfaisants pour deux des critères d'évaluation les plus importants, à savoir la performance et le résultat global des projets». À cet égard, le Conseil d'administration a félicité le FIDA d'avoir déjà appliqué plus de 90% des recommandations formulées par le Bureau indépendant de l'évaluation.
10. De fait, le FIDA a fait plus dans le cadre de son programme de travail et, d'après les résultats de l'évaluation indépendante, l'a fait mieux – notamment par rapport aux institutions de poids équivalent (voir le RARI 2007, paragraphes 104 à 106). Au vu de l'urgence des besoins révélés par les crises de 2007-2008 et de documents indépendants publiés sur l'impact positif des ressources qu'il engage, le FIDA propose d'accroître son programme de travail de 10% supplémentaires en 2009, conformément à l'accord sur la septième reconstitution, pour le porter à 715 millions d'USD¹. Sur ce montant, 668,5 millions d'USD seraient engagés sous forme de prêts et de dons au titre du CSD, et 46,5 millions d'USD au titre du programme ordinaire de dons (voir le tableau 1).

¹ Sous réserve de la disponibilité des ressources. Voir la situation de la disponibilité des ressources à l'annexe II.

Tableau 1

Programme de travail, 2008-2009

	En millions d'USD				En millions de DTS			
	2008	2009			2008	2009		
	Approuvé au taux de change DTS/USD de 1,5588	Proposé au taux de change DTS/USD de 1,4879	Pourcentage		Approuvé	Proposé	Pourcentage	
			Total	Augmentation			Total	Augmentation
Prêts	489,3							
Dons au titre du CSD	118,5							
Total des prêts et des dons au titre du CSD	607,8	668,5	93,5%	10,0%	389,9	449,3	93,5%	9,3%
Dons (pays)	9,8	10,7			6,3	7,2		
Guichet mondial/régional	32,4	35,7			20,8	24,0		
Total des dons	42,2	46,5	6,5%	10,1%	27,1	31,2	6,5%	15,3%
Total des prêts et des dons	650,0	715,0	100,0%	10,0%	417,0	480,5	100,0%	15,2%
Nombre de prêts	22				22			
Nombre de dons au titre du CSD ^a	12				12			
Total nombre de prêts et de dons au titre du CSD	34	36			34	36		

^a Sur les 12 dons accordés au titre du CSD, il est proposé que 3 soient financés à hauteur de 50% par un prêt et à hauteur de 50% au titre du CSD.

11. Conformément à la pratique habituelle au FIDA et aux principes énoncés dans la Déclaration de Paris (par rapport à laquelle le FIDA a été jugé très performant par une évaluation indépendante²), les ressources au titre du programme de prêts et du CSD seront engagées pour financer des programmes et des projets élaborés sur la base de l'appropriation par le pays, alignées sur des objectifs nationaux et exécutées, si cela est réalisable, en recourant aux systèmes nationaux. Le niveau global des ressources disponibles pour engagement dans tout pays emprunteur ou bénéficiaire d'un don est déterminé au moyen du système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) du FIDA. D'après les allocations calculées au titre du SAFP pour 2007, plus de la moitié des ressources engagées pour des programmes et des projets concernaient l'Afrique (et plus de 40% pour l'Afrique subsaharienne).
12. S'agissant de l'allocation SAFP par pays, le détail des engagements (programmes, projets et dons) est établi, dans le cas des pays emprunteurs ordinaires, en fonction de la stratégie arrêtée par le FIDA pour chaque pays (exposée dans les programmes d'options stratégiques pour le pays [COSOP] qui sont élaborés en consultant les emprunteurs et les bénéficiaires des dons et examinés par le Conseil d'administration). Les programmes arrêtés dans les COSOP représentent le point de confluence entre les priorités des pays (telles que définies dans les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté et les autres stratégies nationales) et les objectifs que le FIDA est le plus à même d'appuyer, ceux qui reposent sur son Cadre stratégique global 2007-2010 et sur son expérience dans les pays. Étant donné le rôle essentiel d'interface entre l'appropriation par les pays et l'aide du FIDA, les directives servant à élaborer les COSOP sont en cours de révision pour s'assurer qu'elles sont bien conformes au Programme d'action d'Accra, entre autres dispositifs. À cet égard, les priorités stratégiques exposées au paragraphe 2 ne sont pas des déclarations indépendantes du FIDA mais une expression de la manière dont ce dernier estime pouvoir soutenir le plus efficacement la nouvelle demande

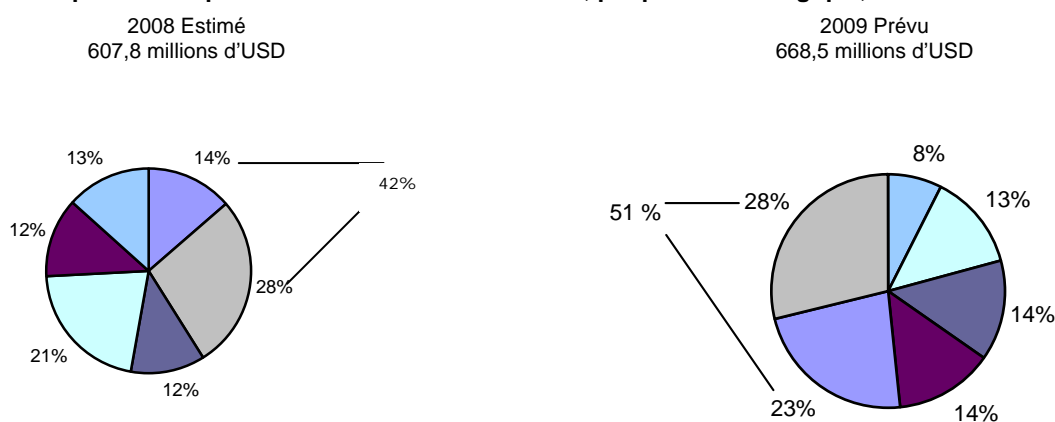
² Enquête 2008 de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris: "Une aide efficace d'ici à 2010? Les actions à prendre", Direction de la coopération pour le développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques.

des pays en développement eux-mêmes qui souhaitent stimuler la production vivrière de la petite agriculture.

13. Il est prévu que le programme de travail comprendra 36 programmes et projets, la valeur moyenne des prêts/dons au titre du CSD étant de 18,6 millions d'USD, soit une poursuite de la tendance à l'augmentation de la taille moyenne des prêts/dons au titre du CSD, et 32% de plus qu'en 2007. On trouvera à l'annexe III une liste des programmes et projets en cours d'élaboration en vue de leur présentation au Conseil d'administration en 2009, y compris les projets en réserve. La place plus importante accordée à l'accroissement de la productivité et à la gestion des ressources naturelles est clairement mise en évidence par la part accrue des investissements prévus dans la gestion des ressources naturelles et dans les services de production/technologies agricoles, qui passe d'un niveau estimé de 42% pour 2008 au niveau prévu de 51% pour 2009 (voir la figure 1).

Figure 1

Répartition prévue des prêts et des dons au titre du CSD, par priorité stratégique, 2008 et 2009



- Ressources naturelles – terre et eau
- Technologies agricoles et services efficaces de production
- Services financiers
- Marchés compétitifs de produits et d'intrants agricoles
- Développement des emplois et des entreprises ruraux non agricoles
- Processus d'élaboration des politiques et des programmes nationaux et locaux

III. Budget administratif et mécanisme de financement du développement des programmes

A. Vue d'ensemble du budget administratif et du MFDP

Portée du budget administratif et du MFDP

14. Ensemble, le budget administratif et le MFDP représentent la quasi-totalité des ressources dont dispose le FIDA pour appuyer l'élaboration et la mise en œuvre du programme de travail et atteindre ses objectifs stratégiques de développement. À la différence de la plupart des autres IFI et organisations des Nations Unies, le FIDA n'a pas de fonds extrabudgétaires pour financer ses programmes ou activités opérationnels de grande envergure³, mais il dispose de fonds supplémentaires lui permettant de financer un certain nombre d'activités extrêmement ciblées d'envergure assez modeste. En conséquence, le budget administratif et le MFDP couvrent la très grande majorité des dépenses du FIDA.

³ Les grandes exceptions ont été les deux phases du programme de transformation stratégique (y compris la deuxième phase du Plan d'action) et le projet de renforcement institutionnel (un fonds supplémentaire prévu dans le cadre du Plan d'action).

15. Le budget administratif et le MFDP permettent: de développer le programme de prêts et de dons (y compris les programmes de pays et le programme relatif à la présence dans les pays); d'aider les emprunteurs et les bénéficiaires de dons à exécuter le portefeuille de prêts et de dons (y compris la supervision directe); d'élaborer des politiques; d'assurer la gestion des savoirs et les activités de sensibilisation; et de disposer de l'infrastructure de gestion et d'administration nécessaire pour appuyer ces activités avec un niveau croissant d'efficacité et d'efficience (notamment, gestion des avoirs financiers, gestion des ressources humaines, services informatiques, logement et sécurité, et gouvernance institutionnelle).
16. Le **MFDP** est consacré à tous les aspects de l'élaboration et de l'exécution du programme de prêts et de dons. La portée du **budget administratif** est plus large. Outre qu'il permet de disposer du cadre de gestion administrative et institutionnelle facilitant les activités en rapport avec les opérations de prêt et de don, il finance également des activités directement en rapport avec les opérations. Il finance par exemple la grande majorité des dépenses de personnel du Département gestion des programmes (PMD) afférentes à la gestion et à l'administration des prêts et des dons. Ce chevauchement des domaines d'activité du budget administratif et de ceux du MFDP porte atteinte à une gestion budgétaire axée sur les résultats claire et conforme à la politique générale, et il est proposé de revoir la structure du budget administratif et du MFDP avant de présenter le budget administratif et le MFDP pour 2010 (voir le paragraphe 70).

Évolution du volume des activités

17. Le volume effectif des activités financées par le budget administratif et le MFDP a augmenté en raison, d'une part, de l'augmentation constante du programme de travail et, de l'autre, de l'application du Plan d'action. Les activités ayant trait à l'élaboration et à l'exécution des programmes se sont multipliées, mais on note aussi une augmentation importante des prestations de services dans les zones opérationnelles, en particulier parce que le FIDA assume désormais des fonctions précédemment assumées par des institutions coopérantes quand la supervision des programmes était externalisée.

Évolution du niveau réel du budget administratif et du MFDP

18. Depuis 2007, l'approche du FIDA en matière d'allocation des ressources du budget administratif et du MFDP a consisté à maîtriser et même à réduire le niveau réel du budget administratif, tout en augmentant celui du MFDP pour accompagner le développement du programme de travail et en améliorer la qualité. Ainsi, le niveau réel du budget administratif approuvé n'a augmenté que de 0,2% en 2007 et a diminué de 4,5% en 2008. Par contre, en termes réels, le MFDP a augmenté de 5,3% en 2007 et de 8,8% en 2008 (ce dernier chiffre traduisant à la fois l'augmentation de 10% du programme de travail et la prise en charge par le MFDP des dépenses liées à la présence dans les pays depuis la fin de la phase expérimentale du programme relatif à la présence sur le terrain, jusqu'alors financé hors budget sous forme de programme spécial).

Exécution du budget

19. Les données présentées au tableau 2 montrent que le taux d'utilisation du budget administratif était de plus de 98% en 2007 (plus de 99% en excluant le report des dépenses afférentes au nouveau siège du FIDA). Les estimations pour 2008 reposant sur l'utilisation du budget (sur la base des engagements) au cours des premier et deuxième trimestres font apparaître un taux final d'utilisation de 100%, soit un taux d'inflation des dépenses autres que de personnel nettement supérieur à celui qui avait été prévu au moment de l'approbation du budget⁴. Le taux

⁴ Un taux d'inflation de 2% a été appliqué pour les dépenses autres que de personnel dans le budget de 2008; or, le taux d'inflation effectif dans la zone euro en 2008 avoisine actuellement les 3,6%.

d'utilisation du MFDP a dépassé en 2007 le montant alloué à ce dispositif, une situation qui devrait se répéter en 2008 alors que les reports d'un mécanisme servant à engager des fonds sur plusieurs années diminuent rapidement.

Tableau 2
Exécution du budget
(en milliers d'USD)

Source du financement	Budget approuvé en 2007 recalculé ^a	Budget réel de 2007	Solde	Utilisation du budget	Budget approuvé en 2008 recalculé	Dépenses réelles à la fin du 2 ^{ème} trimestre 2008	Estimation pour 2008	Solde	Utilisation du budget
Budget administratif	71 788	70 549	1 239	98%	76 884	39 126	76 876	8	100%
MFDP ^b	34 036	35 465	(1 429)	104%	39 169	16 747	39 878	(709)	102%
Total	105 824	106 014	(190)	100%	116 053	55 874	116 754	(701)	101%

^a Recalculé au taux de change EUR/USD réel moyen pour 2007.

^b Le budget approuvé pour le MFDP n'inclut pas les montants reportés des années précédentes.

20. En 2008, un montant supplémentaire de 1,8 million d'USD afférent aux coûts des consultations sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA a été ajouté au budget administratif. On estime que l'intégralité de ce montant aura été dépensée au moment où la résolution sur la huitième reconstitution sera approuvée.

Les paramètres du budget

21. Le volume des biens et des services pouvant être achetés est la variable clé permettant de déterminer si le budget administratif et le MFDP correspondent aux activités prévues. Lors de l'élaboration de ses propositions budgétaires pour 2009, le FIDA a pris en compte:
- les modifications proposées du volume de biens et de services qu'il devait acheter (l'évolution réelle du budget) pour atteindre ses objectifs de développement;
 - l'évolution du niveau du prix unitaire des biens et des services achetés; et
 - l'évolution du taux de change EUR/USD, qui revêt une grande importance dans la mesure où, bien que le budget soit libellé en dollars des États-Unis, une part importante des dépenses du FIDA relevant du budget administratif et du MFDP sont libellées en euros, et où les fluctuations de ce taux de change peuvent avoir d'importantes répercussions sur la quantité de biens et de services pouvant être achetés à une valeur donnée du dollar. En conséquence, depuis 1987, le FIDA a été autorisé à recalculer son budget annuel au taux de change moyen EUR/USD de l'exercice budgétaire considérée, pour éliminer l'impact des fluctuations sur le budget. Par ailleurs, le taux d'inflation estimé est pris en compte dans les estimations des besoins budgétaires qui sont clairement indiqués dans les tableaux correspondants.
22. Comme toutes les autres IFI, le FIDA utilise un facteur composite d'inflation des coûts associant les différents taux d'inflation relatifs aux dépenses de personnel et aux dépenses autres que de personnel⁵. Le facteur inflation relatif aux dépenses de personnel repose sur l'évolution prévue des dépenses unitaires de personnel découlant de l'application des recommandations de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) pour les salaires et indemnités du personnel des Nations Unies. Le facteur inflation concernant les dépenses autres que de personnel équivaut à l'évolution prévue de l'indice des prix à la consommation dans la zone euro.

⁵ Les taux composites d'inflation pour le budget administratif et le MFDP sont différents, traduisant l'importance relative des dépenses de personnel et des autres dépenses dans les montants prévus.

23. Le budget administratif et le MFDP proposés pour 2009 ont été préparés sur la base d'un taux de change EUR/USD de 0,79 et le budget administratif et le MFDP pour 2008 ont été recalculés à ce taux à des fins de comparaison dans les tableaux ci-après. Le facteur inflation estimé pour les dépenses de personnel est de 7,8%, la base du calcul de cette estimation étant présentée à l'annexe VIII. Le facteur inflation concernant l'indice des prix à la consommation dans la zone euro a été estimé à 3%. De toute évidence, un certain degré d'incertitude plane sur ce dernier chiffre compte tenu de la situation macro-économique actuelle. Le facteur inflation ayant servi à établir le budget administratif et le MFDP pour 2008 représentera probablement une sous-estimation de l'inflation des prix autres que les dépenses de personnel pour 2008, une différence que le FIDA absorbera moyennant une réduction des dépenses réelles.

Montants inscrits au budget

24. Compte tenu de ces paramètres relatifs aux taux de change et à l'inflation, le montant total du budget administratif et du MFDP proposés pour 2009 est de 115,31 millions d'USD (voir le tableau 3), contre 107,62 millions d'USD pour 2008 (le budget de 2008 ayant été recalculé au taux de change EUR/USD de 0,79, c'est-à-dire celui qui a servi à préparer les estimations pour 2009). Ce montant regroupe les 73,33 millions d'USD du budget administratif et les 41,98 millions d'USD du MFDP.
25. Par rapport à l'accroissement de 10% proposé du programme de travail, la croissance nominale des deux budgets regroupés est de 7,2%, à savoir 5,9% pour le budget administratif et 9,4% pour le MFDP. Compte tenu du facteur composite d'inflation des coûts, le montant global proposé représente un accroissement réel global de 1,1%, soit une baisse réelle du budget administratif (de 0,9%) et une augmentation réelle du MFDP (de 5,1%).

Tableau 3

Montant global du budget administratif et du MFDP proposés pour 2009

(en milliers d'USD)

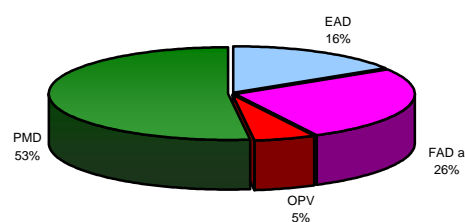
	<i>Budget 2008 approuvé recalculé au taux de 0,79</i>	<i>Budget 2009 proposé au taux de 0,79</i>	<i>Augmentation nominale</i>	<i>Facteur d'inflation composite</i>	<i>Augmentation/(baisse) réelle</i>
Budget administratif	69 240	73 330	5,9%	6,8%	(0,9)%
MFDP	38 379	41 983	9,4%	4,3%	5,1%
Total	107 619	115 313	7,2%	6,0%	1,1%

26. Le montant global du budget administratif et du PDFF serait réparti entre les services du FIDA de la manière suivante: Département gestion des programmes (PMD), 53%; Département affaires extérieures (EAD), 16%; Bureau du Président et du Vice-Président (OPV), 5%; Département finances et administration (FAD), 26% (voir la figure 2).

Figure 2

Répartition du montant global du budget administratif et du MFDP en 2009

(en pourcentage)



^a FAD assume un certain nombre de coûts institutionnels du FIDA afférents par exemple à la formation, à l'assurance maladie après cessation de service, au recrutement, aux congés maternité et paternité. EAD assume ceux des services rendus aux organes directeurs du FIDA.

Respect des directives relatives à la gestion des ressources

27. Le programme de travail, le budget administratif et le MFDP proposés pour 2009 sont entièrement conformes au cadre indicatif concernant la performance et l'utilisation des ressources décrit au paragraphe 6:
- l'amélioration en cours de l'impact des projets a été mise en évidence dans le RARI;
 - le programme de travail a augmenté à un taux d'environ 10% et un accroissement de 10% de plus est proposé pour 2009;
 - le ratio d'efficacité du FIDA⁶ s'améliorerait encore, passant de 16,3% en 2008 à 15,8% en 2009 (voir le tableau 4);
 - les valeurs nominale et réelle du MFDP augmenteraient (voir le tableau 3);
 - le ratio entre coûts opérationnels et autres coûts augmenterait (voir le tableau 5); et
 - le budget administratif diminuerait à nouveau en termes réels (voir le tableau 3).

Tableau 4

Évolution du ratio d'efficacité

(en millions d'USD)

	Approuvé 2006	Approuvé 2007	Approuvé 2008	Proposé 2009
A – Programme de travail, hors transferts	536,25	589,88	650,00	715,00
B – Total des dépenses au taux de change EUR/USD de 0,819	91,58	99,31	105,95	112,70
Ratio de référence ou de suivi des dépenses (B/A)	17,10%	16,80%	16,30%	15,76%

⁶ Le ratio d'efficacité a été approuvé par le Conseil d'administration en décembre 2006. Il s'agit du ratio entre le montant global du budget administratif et du MFDP, exprimé au taux de change constant EUR/US\$ de 0,819, et l'ensemble du programme de travail (hors transferts au MFDP), un usage abandonné en 2008.

Tableau 5

Répartition du total du budget administratif et du MFDP entre coûts opérationnels et autres coûts

(en pourcentage)

	2006	2007	2008	Estimation 2009
Coûts opérationnels directs et indirects	57	57	61	64
Coûts de gestion institutionnelle et d'appui administratif	35	34	30	28
Gouvernance ^a	8	9	9	8

^a Les coûts de gouvernance englobent: a) les coûts des réunions du Conseil d'administration et des autres comités afférents à la fois à la logistique et à la production des documents; b) les coûts des réunions du Conseil des gouverneurs; et c) les coûts afférents à la gestion des relations avec les États membres.

B. Le budget administratif et le MFDP dans le cadre du système de gestion du FIDA axée sur les résultats

28. De même que le programme de travail est élaboré dans le cadre d'une matrice de gestion englobant le Cadre stratégique 2007-2010, le SAFP et les COSOP, dont le suivi est assuré dans le RARI et dans le rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) qui inclut le Cadre de mesure des résultats, de même, le budget administratif et le MFDP sont gérés depuis 2007 en suivant un cadre commun de résultats permettant d'aligner les ressources sur les résultats et d'assurer le suivi et la gestion de la performance. Ce cadre est le système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle (SPGP), qui précise les résultats devant être obtenus avec les fonds du budget administratif et du MFDP, les facteurs clés de réussite ainsi que les procédures de gestion réactive et d'évaluation des risques.
29. Le SPGP a été mis au point en étudiant de très près les meilleures pratiques des autres IFI et organisation des Nations Unies et, en 2008, le FIDA a adhéré au système commun d'évaluation des performances (COMPAS) des banques multilatérales de développement afin de participer plus activement au partage des connaissances et d'accroître le niveau de comparabilité des données du système d'évaluation de la performance du FIDA avec celles des autres organismes internationaux de développement. En 2007, le SPGP a été organisé autour de sept CMR: meilleure gestion des programmes de pays; meilleure conception des projets (prêts et dons); 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; et amélioration de l'efficacité administrative. En 2008, un autre CMR a été ajouté: accroissement de l'engagement et des partenariats stratégiques au niveau international. L'annexe I présente les objectifs de gestion en rapport avec chaque CMR pour 2009 et le tableau 6 donne des détails sur l'alignement du budget administratif et du MFDP sur les CMR pour 2008 et 2009.

Tableau 6

Répartition du budget administratif et du MFDP, par CMR, en 2008 et 2009

(en milliers d'USD)

<i>Résultat de la gestion institutionnelle</i>	<i>Pourcentage</i>		
	<i>2009</i>	<i>2009</i>	<i>2008</i>
CMR 1 – Meilleure gestion des programmes de pays	14 530	13%	12%
CMR 2 – Meilleure conception des projets (prêts et dons)	16 949	15%	14%
CMR 3 – Meilleur appui à l'exécution	25 917	22%	22%
CMR 8 – Accroissement de l'engagement et des partenariats stratégiques au niveau international	11 449	10%	11%
Total partiel	68 845	60%	59%
CMR 4 – Amélioration de la gestion et de la mobilisation des ressources	}		
CMR 5 – Amélioration de la gestion des ressources humaines			
CMR 6 – Amélioration de la gestion des risques			
CMR 7 – Amélioration de l'efficacité administrative			
Total partiel, CMR 4 à 7	46 468	40%	41%
Total	115 313	100%	100%

30. La répartition globale prévue des ressources du budget administratif et du MFDP par CMR reste quasiment inchangée par rapport à 2008, un point qui montre la continuité du cadre stratégique régissant la période couverte par la septième reconstitution.

C. Budget administratif proposé pour 2009

31. Pour consacrer une part accrue de ses ressources aux activités des programmes, le FIDA est parvenu avec succès à modérer le budget administratif, malgré l'augmentation du programme de travail et les besoins administratifs accrues en découlant. En 2007, le budget administratif n'a augmenté en termes réels que de 0,2% et en 2008, d'après les prévisions, il devrait diminuer en termes réels de 4,5%. Une telle situation signifie que l'on a fait davantage avec moins de ressources en intensifiant le travail dans le domaine administratif (non opérationnel) et en rationalisant les règles, systèmes et procédures (voir à l'annexe XIII un examen de certains des aspects non opérationnels dont l'efficacité s'est améliorée).
32. Pour 2009, le FIDA propose une réduction supplémentaire de 0,9% en termes réels du budget administratif, tout en maintenant le niveau réel du budget de formation, qui a nettement augmenté en 2008. Les dépenses de l'Unité environnement mondial et changement climatique afférentes au renforcement de la capacité opérationnelle dans le domaine du changement climatique et des ressources naturelles (486 000 USD) et les frais d'amortissement (125 000 USD) sont également inclus dans ce chiffre pour la première fois⁷. Compte non tenu des frais d'intégration et d'amortissement de cette Unité (c'est-à-dire en comparant ce qui est comparable), la baisse réelle du budget administratif proposé pour 2009 serait d'environ 1,8%. La valeur nominale proposée du budget administratif pour 2009 est de 73,33 millions d'USD.

⁷ La méthodologie adoptée pour établir le budget d'investissement en 2008 prévoyait d'imputer l'amortissement des actifs acquis au poste projets d'investissement du budget administratif du FIDA.

Tableau 7
Composantes du budget administratif proposé pour 2009
 (en milliers d'USD)

	<i>Budget 2008 approuvé recalculé au taux de 0,79</i>	<i>Budget 2009 proposé au taux de 0,79</i>	<i>Augmentation nominale</i>	<i>Facteur composite d'inflation</i>	<i>Augmentation/(baisse) réelle</i>
Dépenses de personnel	55 316	59 141	6,9%	7,8%	(0,9)%
Dépenses autres que de personnel	12 725	12 827	0,8%	3,0%	(2,2)%
Amortissement	-	125	-	-	-
Formation	1 100	1 137	3,4%	3,0%	0,4%
Imprévus	100	100	-	-	-
Total	69 240	73 330	5,9%	6,8%	(0,9)%

33. Les données présentées au tableau 7 montrent que les dépenses de personnel, soit 81% du budget administratif, sont le poste principal du budget administratif. On trouvera à l'annexe X le budget administratif proposé pour 2009, par catégorie de dépenses, où l'on verra que les postes les plus importants après les dépenses de personnel sont: la gestion des installations, les services liés aux technologies de l'information, les voyages ainsi que l'interprétation et la traduction.

Formation

34. Le perfectionnement du personnel est un des aspects essentiels de la mise en œuvre efficace et de la durabilité de la réforme des ressources humaines. Le principal défi en 2009 consistera à apprécier efficacement les besoins en la matière et à proposer des solutions économiques en matière d'apprentissage. Il sera crucial à cet égard d'intensifier encore la planification des effectifs.
35. Le développement des compétences et des connaissances bénéficiera d'un appui portant sur les aspects techniques des activités, et sur le renforcement des ressources humaines dans les domaines de la supervision, de l'assurance qualité et de la gestion des risques. Comme on le verra au tableau 8, on appuiera en priorité les cadres intermédiaires et le personnel du cadre organique moyennant une formation en gestion, de manière à établir une réelle réserve de talents. Une formation de base en gestion sera également dispensée au personnel des services généraux de façon à instaurer un environnement véritablement porteur.
36. Pour appuyer la réforme engagée à l'échelle de tout le système, le FIDA poursuivra sa collaboration étroite avec les autres institutions dont le siège est à Rome sur des initiatives telles que le centre commun (Programme alimentaire mondial [Pam]/Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture [FAO]/FIDA) de perfectionnement des cadres. L'évaluation 'à 360 degrés' du personnel sera élargie pour garantir l'évaluation professionnelle et mettre l'accent sur les besoins de développement.

Tableau 8
Description et coûts du programme de formation
 (en milliers d'USD)

<i>Description</i>	<i>Montant</i>
Renforcement des capacités	607
Évaluation et formation des cadres intermédiaires	300
Gestion des talents	230
Total	1 137

D. Mécanisme de financement du développement des programmes

37. Le MFDP, une structure approuvée par le Conseil des gouverneurs en 2001, est exclusivement consacré à l'élaboration et à l'exécution des programmes et représente l'essentiel des ressources disponibles pour appuyer le programme de travail et le portefeuille de prêts et de dons. À ce titre, il est associé de très près à l'exécution du Plan d'action, notamment pour améliorer la qualité des prêts et des dons dès le départ, la supervision (principalement en développant la supervision directe), les partenariats dans les pays et l'alignement sur leurs programmes ainsi que la capitalisation et le partage des savoirs.
38. Compte tenu de l'objectif consistant à accroître le volume et l'impact du programme de travail en mettant en œuvre ces changements, le montant alloué au MFDP a régulièrement augmenté depuis 2007, avec les résultats positifs en matière de développement dont il est fait état dans le RARI. Pour accompagner l'augmentation nominale du programme de travail, le Conseil d'administration a approuvé une augmentation de 10% de la valeur nominale du MFDP en 2007. En 2008, l'augmentation nominale approuvée était de 13,9%, y compris l'inclusion dans le MFDP du programme relatif à la présence dans les pays dont la phase pilote avait été financée jusque-là hors budget. En 2009, il est proposé d'accroître de 9,4% la valeur nominale du MFDP, ce qui la porte à 42 millions d'USD compte tenu de l'évolution du niveau du programme de travail. Cet accroissement tient compte des coûts de l'inclusion dans les budgets ordinaires du FIDA des innovations financées précédemment au titre du budget du Plan d'action.
39. Le MFDP comporte deux grandes catégories: MFDP "A" (élaboration de nouveaux programmes et dons); et MFDP "B" (portefeuille des programmes et de dons en cours). Conformément à la décision d'accroître l'appui servant à renforcer l'impact sur le développement des ressources déjà engagées, la part des ressources du MFDP consacrée à la catégorie "B" a progressé entre 2006 et 2008, les résultats positifs de cette décision étant déjà visibles dans les données relatives à l'impact des projets. En 2009, le MFDP "A" augmentera légèrement plus vite pour tenir compte de la nécessité de maintenir un portefeuille substantiel de projets en cours d'élaboration et laisser plus de latitude pour appliquer des critères rigoureux de qualité dès le départ.

Tableau 9

MFDP "A" et "B", 2008 et 2009

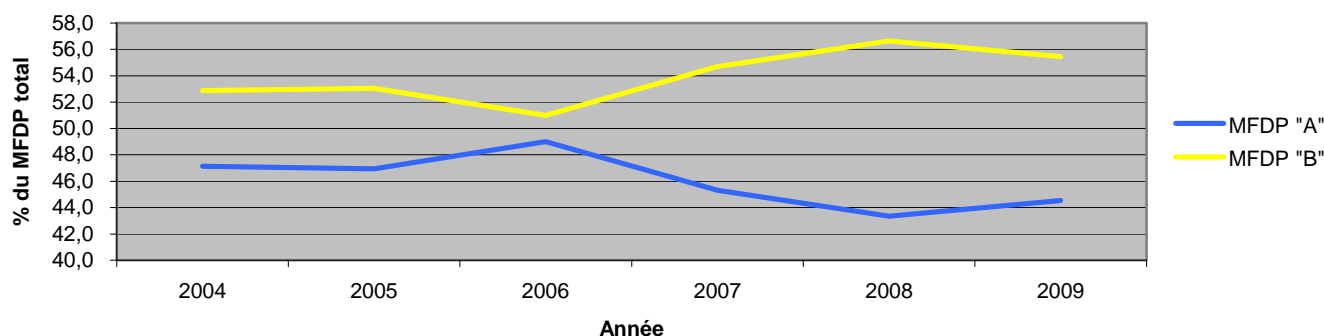
(en millions d'USD)

	2008 au taux de 0,79	2009 au taux de 0,79	Augmentation/(baisse)
MFDP "A" – Élaboration de nouveaux programmes	16,6	18,6	12,2%
MFDP "B" – Portefeuille de projets en cours	21,8	23,3	7,2%
Total	38,4	42,0	9,4%

Figure 5

Pourcentage que représentent les catégories "A" et "B" du MFDP par rapport au MFDP total, 2004-2009

(en pourcentage)



40. En ce qui concerne la catégorie "A" du MFDP, les dépenses principales ont trait à l'élaboration des programmes en raison du nombre de nouveaux programmes en préparation et des critères de qualité visés (ainsi que du nombre de nouveaux COSOP devant être soumis au Conseil d'administration pour examen). Le nombre de programmes qui doivent être présentés au Conseil d'administration en 2009 sera d'environ 36, soit une légère augmentation par rapport à 2008. Toutefois, pour garantir un niveau de qualité satisfaisant de tous les programmes présentés pour approbation au Conseil d'administration, et s'assurer que le programme de prêts sera exécuté malgré les retards pour force majeure enregistrés au niveau de la conception des programmes prévus, le nombre de programmes en préparation pour 2009 sera à tout moment de 60. Les gros efforts faits en 2008 pour augmenter la réserve de programmes (le nombre de programmes en préparation) se poursuivront en 2009.
41. Le contrôle de la qualité est un aspect essentiel de l'élaboration des programmes et, en 2009, tous les programmes et projets seront soumis, outre au processus d'amélioration de la qualité, à la procédure indépendante d'assurance qualité lancée en application du Plan d'action. Ces procédures ont été financées à titre expérimental par le budget du Plan d'action en 2008. En 2009, la plupart de ces coûts seront comptabilisés dans les budgets ordinaires, y compris celui du MFDP. Les résultats pour 2008 du processus d'amélioration et d'assurance de la qualité sont présentés dans le rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) (EB 2008/95/R.8).
42. L'élément le plus important de MFDP est sa catégorie "B", qui finance la mise en œuvre d'un portefeuille comportant plus de 240 programmes et projets, soit un investissement total de 8,4 milliards d'USD, dont 4,0 milliards d'USD financés par le FIDA⁸. À l'intérieur de la catégorie "B" elle-même, la composante la plus importante est la supervision des programmes, dont l'organisation et la gestion ont radicalement changé en application du Plan d'action. Avant 2008, la grande majorité des programmes bénéficiant de l'appui du FIDA étaient supervisés par les institutions coopérantes de tiers. Au vu des défaillances de ce dispositif sous l'angle de l'efficacité des programmes en matière de développement, lesquelles ont été relevées – entre autres – par l'Évaluation externe indépendante (EEI), le FIDA a rapidement assumé la supervision directe de la grande majorité des programmes et devrait assurer directement la supervision de plus de 185 programmes d'ici à la fin de 2008. Globalement, il en est résulté une modification importante de la répartition interne des dépenses du MFDP "B", les frais liés aux institutions

⁸ Au 31 décembre 2007.

coopérantes devenant désormais des dépenses directement assumées par le FIDA. Le tableau 10 montre le niveau prévu des dépenses assumées par les institutions coopérantes en 2009, ainsi que les dépenses prévues de supervision directe par le FIDA. Dans la catégorie "B" du MFDP, les frais liés aux institutions coopérantes devraient diminuer de plus de moitié (56%) et les coûts de supervision directe augmenter de 62%. Les coûts d'appui à l'exécution et au suivi de la supervision diminueront également, étant donné qu'il sera moins nécessaire d'aider les institutions coopérantes à assurer la supervision au fur et à mesure que le FIDA assumera lui-même ce rôle.

Tableau 10

Dépenses prévues en 2008-2009 en matière d'appui à la supervision des programmes

(en milliers d'USD)

	<i>Recalculé pour 2008</i>	<i>Proposé pour 2009</i>	<i>Augmentation (baisse)</i>	<i>Pourcentage d'augmentation (baisse)</i>
Exécution des prêts:				
Supervision directe par le FIDA	6 906	11 221	4 315	62,5%
Supervision par les institutions coopérantes	5 654	2 497	(3 157)	(55,8)%
Appui au suivi et à l'exécution de la supervision	3 837	3 218	(619)	(16,1)%
Autres	1 302	1 454	152	11,7%
Total (annexe XI)	17 699	18 390	691	3,9%

43. Au vu de l'évaluation positive de l'impact du programme pilote relatif à la présence sur le terrain, le FIDA a accru le niveau des ressources du MFDP (principalement) engagées en faveur d'activités d'élaboration et d'exécution des programmes organisées dans les pays. Le plan global visant à renforcer et à développer ce programme en 2009 est présenté au Conseil d'administration pour examen et approbation dans le document intitulé «Rapport de situation et plan d'action relatifs à la présence du FIDA» dans les pays (EB 2008/95/R.9). Le tableau 11 énumère les pays dans lesquels le FIDA sera présent officiellement et de manière continue en 2009.

Tableau 11
Pays où le FIDA aura une présence en 2009

<i>Bureaux de pays</i>		<i>Présence indirecte qui deviendra un bureau de pays</i>	
1	Brésil	1	Madagascar
2	Chine/Mongolie	2	Mozambique
3	République démocratique du Congo	3	Népal
4	Égypte	4	Pakistan
5	Éthiopie	5	Rwanda
6	Haïti	6	Sri Lanka
7	Inde	7	Ouganda
8	Kenya		Nouvelles initiatives concernant des bureaux de pays
9	Nigéria	1	Burkina Faso
10	Pérou	2	Ghana
11	Sénégal	3	Guinée
12	Soudan		
13	République-Unie de Tanzanie (CPM détaché)		
14	Viet Nam/ République démocratique populaire lao (CPM détaché)		
15	Yémen		
	Pays supplémentaires disposant de CPM détachés		
1	Colombie		
2	Panama		

44. Depuis l'achèvement du programme pilote relatif à la présence dans les pays, la présence du FIDA dans les pays est financée en recourant au budget administratif et au MFDP approuvés, une modalité importante permettant d'apporter aux États membres en développement un appui effectif et efficient en matière d'élaboration et d'exécution des programmes. Le tableau 12 présente les coûts estimatifs (y compris ceux afférents au détachement de CPM) du programme relatif à la présence dans les pays dans le cadre des enveloppes budgétaires globales du FIDA.

Tableau 12
Montants indicatifs affectés à la présence dans les pays, 2008-2009
(en milliers d'USD)

	2008	2009
Bureaux de pays	2 532 ^a	3 728 ^b
Nouvelles initiatives concernant des bureaux de pays	-	375
Présence indirecte qu'il est proposé de transformer en une présence régulière du FIDA dans le pays	-	623
Total, présence dans les pays	2 532	4 726

^a 17 pays, dont 4 moyennant le détachement de CPM.
^b 27 pays, dont 11 moyennant le détachement de CPM.

45. L'annexe XII présente le MFDP ventilé par catégorie de dépenses. Les principales catégories de dépenses sont les services de consultants (qui, par contre, représentent une proportion très faible du budget administratif, ce qui montre que les effectifs de PMD sont constitués en grande partie de consultants), les frais de voyage, les dépenses de personnel et les frais liés aux institutions coopérantes. D'après les estimations, en l'absence d'une présence du FIDA dans le pays, les frais de voyage augmentent énormément en raison de l'accroissement des coûts unitaires et de la multiplication des voyages liés à la supervision directe et au renforcement des partenariats. Les dépenses de personnel devraient également, d'après les projections, augmenter de 25,6%, sous l'effet conjugué de l'application du coefficient d'inflation de la CFPI et de l'augmentation des effectifs requise pour assumer la supervision et faire face au programme de travail accru au siège et dans les pays (voir ci-après).

E. Dépenses de personnel relevant du budget administratif et du MFDP

46. Comme on l'a indiqué au tableau 7, l'élément principal du budget administratif (81%) concerne les dépenses de personnel, y compris celles afférentes au personnel chargé des activités des programmes. Les dépenses de personnel représentent également 24,3% des dépenses imputées au MFDP. Les dépenses globales de personnel relevant du budget administratif devraient, d'après les projections, augmenter de 6,9%, sous l'effet conjugué de l'accroissement anticipé de 7,8% des coûts unitaires (voir l'annexe VIII) et d'une réduction des effectifs. Comme on l'a vu au paragraphe 45 ci-dessus, les dépenses de personnel imputées au MFDP devraient augmenter plus rapidement (25,6%), en raison de l'augmentation à la fois des coûts unitaires et des effectifs requis pour faire face à l'accroissement du programme de travail, mettre en œuvre les réformes prévues dans le Plan d'action et assumer la charge de la supervision directe.

Tableau 13

Niveau proposé des effectifs pour 2009: budget administratif et MFDP^a

(exprimé en équivalents temps plein)

Source de financement	Personnel bénéficiant d'un contrat de caractère continu ou d'un contrat de durée déterminée				Personnel sous contrat de courte durée	Total 2009	Changement en ETP ^a
	Total 2008	Cadre organique et supérieur	Services généraux	Total			
Budget administratif (annexe XIV)	389,9	186,4	183,3	369,7	10,4	380,1	(9,8)
MFDP (annexe XIV)	60,4	43,7	23,3	67,0	7,0	74,0	13,6
Total	450,3	230,1	206,6	436,7	17,4	454,1	3,8

^a 1 ETP = 12 mois. Le Président et le Vice-Président ne sont pas inclus.

47. La répartition projetée du personnel par source de financement (budget administratif ou MFDP) ainsi que par département et catégorie (services généraux ou cadre organique) est présentée aux tableaux 13 et 14. Les effectifs totaux, exprimés en équivalent temps plein (ETP), devraient augmenter de moins de 1% globalement, soit une réduction de 10 ETP pour le budget administratif et une augmentation de 14 ETP pour le MFDP (voir le tableau 13). Le ratio estimé entre personnel des services généraux et personnel du cadre organique est légèrement inférieur à 1:1, étant entendu que de nombreux membres du personnel des services généraux exercent des activités qui seraient considérées spécialisées en dehors de la nomenclature des ressources humaines spécifique aux Nations Unies.

Tableau 14

Niveau des effectifs proposés pour 2009, par département et par catégorie^a

(exprimé en équivalents temps plein)

Département	<i>Personnel bénéficiant d'un contrat de caractère continu ou d'un contrat de durée déterminée</i>				Personnel sous contrat de courte durée	Total 2009	Changement en ETP
	Total 2008	Cadre organique et supérieur	Services généraux	Total			
Département affaires extérieures (EAD)	107,8	46,3	53,1	99,4	9,0	108,4	0,6
Département finances et administration (FAD)	142,2	57,4	78,7	136,1	1,4	137,5	(4,7)
Bureau du Président et du Vice-Président (OPV)	31,9	17,0	13,3	30,3	-	30,3	(1,6)
Département gestion des programmes (PMD)	168,4	109,4	61,5	170,9	7,0	177,9	9,5
Total	450,3	230,1	206,6	436,7	17,4	454,1	3,8

^a Englobe les postes ordinaires, le personnel sous contrat de durée déterminée et le personnel sous contrat de courte durée financés par le budget administratif et le MFDP.

48. Pour présenter un panorama plus large des effectifs dans leur ensemble et leur répartition entre les départements, le tableau 15 donne des détails sur les consultants utilisés par chaque département en 2007, montrant que PMD a employé 47% des effectifs totaux, cadre organique et consultants compris. Les données pour le premier et le deuxième trimestres de 2008 font apparaître une forte augmentation du nombre de consultants recrutés par PMD depuis la prise en charge de la supervision directe, ce qui semble indiquer que PMD emploiera plus de 50% des effectifs du Fonds, en ETP, d'ici à la fin de l'année.

Tableau 15

Personnel^a et consultants, en équivalents temps plein, financés par le budget administratif et le MFDP

Département	Personnel	Consultants	Total	Pourcentage
Département affaires extérieures (EAD)	107	22	130	21%
Département finances et administration (FAD)	147	9	155	26%
Bureau du Président et du Vice-Président (OPV)	32	5	37	6%
Département gestion des programmes (PMD)	156	128	284	47%
Total	442	164	605	100%

^a Inclut tous les membres du personnel titulaire de contrats de caractère continu, de durée déterminée et de courte durée.

IV. Budget d'investissement

49. Le budget d'investissement du FIDA pour 2008 a été approuvé par le Conseil d'administration à sa quatre-vingt-douzième session, en décembre 2007, après examen du cadre applicable à l'établissement du budget d'investissement entériné par le Comité d'audit, lequel stipulait comment comptabiliser et gérer au FIDA les dépenses d'équipement s'étalant sur plusieurs années.
50. Le budget d'investissement est établi, exécuté et suivi sur plusieurs années, et les montants soumis pour approbation au cours d'une année donnée reflètent le coût total des projets concernés, même si les ressources sont dépensées sur plusieurs années.

51. L'amortissement des projets est imputé au budget administratif au moment de l'achèvement du projet. Le budget administratif pour 2009 comprend 125 000 USD de frais d'amortissement (voir le tableau 7) en rapport avec l'achat et la mise en service d'ordinateurs qui relèvent du projet de renouvellement de l'infrastructure présenté dans le budget de 2008.

Situation des projets du budget d'investissement de 2008

52. **Intégration du système prêts et dons.** Un groupe de travail a été créé pour valider les besoins des opérations du FIDA dans le domaine des prêts et des dons, envisager des approches pour remplacer le système prêts et dons (SPD) et recommander la marche à suivre. Le groupe a passé en revue les options disponibles compte tenu de l'expérience des autres IFI et institutions des Nations Unies et a recommandé que le FIDA procède à une évaluation par des experts des logiciels disponibles dans le commerce. À l'issue de cette évaluation, une décision finale devrait être prise en 2008 en vue de démarrer la mise en œuvre en 2009.
53. **Rationalisation des processus institutionnels.** Trois initiatives ont été lancées dans le cadre de ce projet. La première prévoit la mise en œuvre d'une fonctionnalité du système permettant de rationaliser la gestion des consultants (134 000 USD). La deuxième concerne l'analyse des défaillances et la mise à niveau de la plateforme du système financier actuel, telles que recommandées par Cedar Consultants (390 000 USD). La troisième, qui prévoit la révision et l'amélioration du système de gestion des voyages et des dépenses, est en cours (166 000 USD).
54. **Renouvellement de l'infrastructure.** Deux initiatives sont en cours dans le cadre de ce projet, à savoir le remplacement des ordinateurs obsolètes (500 000 USD) et la mise en œuvre d'une nouvelle solution institutionnelle de sauvegarde des données (100 000 USD). La procédure d'appel d'offres a été menée à son terme et les ordinateurs ont été achetés. La mise en service des ordinateurs est en cours et devrait être achevée d'ici à la fin de 2008. En ce qui concerne la nouvelle solution concernant la sauvegarde des données, la définition d'une nouvelle stratégie de continuité des opérations est en cours, dont la mise en œuvre devrait être achevée au début de 2009.

Budget d'investissement de 2009

55. Le budget d'investissement de 2009 comporte deux volets: amélioration des installations au siège et investissement dans les technologies de l'information.

Tableau 16
Budget d'investissement proposé pour 2009
(en milliers d'USD)

	<i>Approuvé 2008</i>	<i>Proposé 2009</i>
Amélioration des installations au siège		
Certification éco-construction	-	150 ⁹
Parking extérieur	-	400
Total partiel	-	550
Technologies de l'information		
Intégration du système prêts et dons	710	1 050
Total partiel	710	1 050
Efficience institutionnelle		
Gestion des consultants et du self-service des ressources humaines	134	541
Rationalisation des procédures institutionnelles	556	-
Système de gestion de la production des documents	-	300
Intégration des applications concernant l'information et les savoirs	-	240
Tableau de bord des projets de PMD	-	200
Total partiel	690	1 281
Renouvellement de l'infrastructure		
Remplacement des ordinateurs obsolètes	500	750
Continuité des opérations	100	450
Total partiel	600	1 200
Total	2 000	4 081

Amélioration des installations au siège

56. **Certification éco-construction (150 000 USD)**⁹. Cet investissement entre dans le cadre plus large de l'initiative d'écologisation des Nations Unies et de la propre action menée par le FIDA visant à limiter son bilan carbone. Ce projet permettrait d'obtenir la certification éco-construction pour le bâtiment du siège, montrant ainsi que le FIDA a pris et continue de prendre des mesures en faveur de sa neutralité climatique.
57. **Parking extérieur (400 000 USD)**. Le Gouvernement italien a demandé la construction d'un parking supplémentaire à proximité du siège du FIDA, auquel il a fourni un terrain à cet effet. Le nouveau parking est nécessaire pour satisfaire à la réglementation en matière d'urbanisme concernant le nombre de places de parking par superficie de bureaux. Il permettrait également de limiter les encombrements et l'impact du FIDA sur son voisinage immédiat. Le montant de 400 000 USD représente le coût de l'enquête initiale, de la conception détaillée et de la supervision de la construction. Le Gouvernement italien assumerait le prix de la construction principale, soit 10,5 millions d'USD. Ce nouveau parking fournirait environ 300 places et serait équipé des dispositifs de sécurité appropriés.

Technologies de l'information (TI)

58. En 2009, la Division des technologies de l'information (FM) poursuivra le travail commencé en 2008 pour mettre en œuvre la stratégie des TI à l'appui du Cadre stratégique du FIDA. Pour atteindre cet objectif, les investissements requis en 2009 appuieront les orientations institutionnelles essentielles ci-après:

- intégration du système prêts et dons

⁹ Correction d'une coquille figurant dans l'original présenté au Conseil d'administration.

- efficience institutionnelle et gestion des savoirs
- renouvellement de l'infrastructure

59. **Système prêts et dons (1 050 000 USD)**. Le coût du projet SPD est estimé à 2,96 millions d'USD mais une approche progressive est adoptée quant à l'imputation de ce montant au budget d'investissement. Sur la base du travail commencé en 2008 (décrit au paragraphe 52 ci-dessus) et compte tenu des besoins d'appui accrus en matière de supervision directe, le projet se poursuivra en 2009, nécessitant un montant de 1,05 million d'USD.

Efficience institutionnelle et gestion des savoirs (1 281 000 USD)

60. **Gestion des consultants.** S'agissant de la réforme des ressources humaines, l'orientation principale du développement de la planification des ressources du FIDA pour 2009 visera à regrouper l'ensemble des effectifs dans le système de gestion des ressources humaines PeopleSoft en y introduisant le module gestion des consultants. À cette fin, il faudra assurer la migration de toutes les données sur les consultants qui figurent actuellement dans les tableurs séparés des divisions, vers une base de données unique des ressources humaines. Outre le regroupement de la gestion des données concernant les consultants, un système d'évaluation de la performance et de recrutement par voie électronique sera mis en service de façon à couvrir l'ensemble des effectifs du FIDA, y compris les consultants.

61. Dans le cadre du programme de réforme des ressources humaines, la Division des ressources humaines (FH) a recensé trois autres domaines prioritaires nécessitant un appui des TI, à savoir:

- les flux de travail électroniques
- le self-service des ressources humaines
- l'analyse des ressources humaines

62. La mise en œuvre des flux de travail électroniques dans le domaine des ressources humaines est essentielle pour passer d'une gestion des transactions à une gestion des personnes. C'est là un point particulièrement pertinent compte tenu de la demande actuelle de processus relatif aux données sur le personnel, le système actuel étant inefficace.

63. Une plateforme en **self-service** est également essentielle pour limiter les transactions et les tâches de contrôle de bas niveau. La mise à jour et la vérification des données relatives à la situation des employés et leurs données personnelles doivent être décentralisées pour que la responsabilité en soit assumée par les parties prenantes.

64. Pour mettre davantage l'accent sur les personnes que sur les transactions, il faut améliorer la communication et l'analyse des compétences, du savoir-faire et de l'expérience professionnelle en utilisant des outils adaptés. Les outils d'analyse des ressources humaines permettront au FIDA de mieux repérer, sélectionner et mobiliser les ressources adaptées au moment précis où elles sont le plus nécessaires, moyennant une gestion améliorée des curriculum vitae et des données personnelles.

65. **Intégration des applications concernant l'information et les savoirs.** Le système de gestion du contenu sera élargi pour couvrir non seulement le Portail de la pauvreté rurale mais permettre également une approche tout à fait dynamique de tous les sites web internes et externes du FIDA. On rationalisera ainsi la maintenance des systèmes de communication du FIDA via le web et on rendra les documents et données institutionnels plus aisément accessibles aux bureaux de pays.

66. **Système de gestion de la production des documents.** La production et la distribution en temps voulu des documents des organes directeurs sont une priorité

pour le FIDA et la mise en œuvre d'un système de gestion de la production des documents améliorera le suivi de leur préparation et les délais de livraison.

67. **Tableau de bord des projets de PMD.** Pour appuyer PMD en ce qui concerne les nouveaux processus de conception des projets et de supervision directe, cette initiative prévoit de mettre au point un système de suivi des résultats et de l'impact, des outils à l'appui des procédures d'amélioration et d'assurance de la qualité ainsi qu'un rapport d'achèvement de projet automatisé.

Renouvellement de l'infrastructure (1 200 000 USD)

68. **Remplacement des ordinateurs obsolètes.** Le FIDA doit mettre un terme à la période de transition, au cours de laquelle il louait du matériel, et devenir propriétaire de ses équipements pour permettre une comptabilisation plus transparente des coûts d'amortissement des outils des TI. De ce fait, 375 stations d'accueil d'ordinateurs bloc-notes loués dont le contrat de location expire en 2009 seront restituées au fournisseur et du matériel sera acheté en remplacement et imputé au budget d'investissement. Pour rationaliser le déploiement de ce nouveau matériel, le FIDA acquerra une solution qui automatisera le transfert des données des utilisateurs vers le nouveau matériel et permettra une sauvegarde centralisée des données des stations de travail de tous les utilisateurs finals afin de réduire au minimum le risque de perte de données.
69. S'agissant de la **continuité des opérations**, en particulier de la stabilité et de la fiabilité de l'infrastructure, la capacité du pool de serveurs virtuels sera augmentée pour permettre les initiatives prévues pour 2009 et supprimer le moindre point de défaillance. Du matériel et des logiciels supplémentaires seront nécessaires pour appuyer la mise en service d'une nouvelle stratégie plus solide et plus efficace de sauvegarde et mettre en place un service de reprise après sinistre.

V. Structure du budget futur

70. Comme on l'a indiqué au paragraphe 16, la structure actuelle des budgets ordinaires du FIDA, en ce qui concerne les dépenses récurrentes, le budget administratif et le MFDP, n'est pas adaptée à un système de gestion budgétaire axée sur les résultats dans la mesure où les catégories de dépenses et les objectifs se chevauchent. Ainsi, le MFDP, qui est exclusivement consacré aux activités opérationnelles/des programmes, n'inclut pas **l'intégralité** des coûts liés aux opérations (par exemple la plupart des dépenses de personnel de PMD, qui sont imputées au budget administratif). Par ailleurs, une part non négligeable des frais administratifs concerne des activités opérationnelles. Cette structure empêche de procéder à des comparaisons directes avec les budgets des autres IFI, qui ne disposent pas d'un dispositif équivalent au MFDP. Elle empêche également une analyse simple et claire du budget expliquant quelles ressources servent à tel ou tel but (par exemple, les opérations, l'administration et la gouvernance), et entraîne une application imprécise des politiques budgétaires (par exemple, une politique de maîtrise réelle ou de réduction du budget administratif a également pour effet de réduire les dépenses opérationnelles compte tenu de la part importante des coûts opérationnels qui relèvent du budget administratif). Après consultation du Comité d'audit, et sous réserve de l'accord du Conseil des gouverneurs, le FIDA entend présenter les coûts actuellement imputés au budget administratif et au MFDP selon une structure budgétaire révisée à partir de 2010 et ultérieurement. La nouvelle structure sera conforme aux prescriptions de la budgétisation axée sur les résultats et permettra de procéder plus aisément à des comparaisons avec les budgets des autres IFI.

Deuxième partie - Programme de travail triennal à horizon mobile (2009-2011) et budget pour 2009 du Bureau de l'évaluation du FIDA

I. Contexte

71. En septembre 2008, lors de la cinquante-deuxième session du Comité de l'évaluation et de la quatre-vingt-quatorzième session du Conseil d'administration, l'avant-projet du programme de travail à horizon mobile (2009-2011) du Bureau de l'évaluation (OE) et les questions relatives aux ressources pour 2009 ont fait l'objet de délibérations. À la lumière des indications et observations formulées par le Comité et par le Conseil pendant leurs sessions respectives, OE a préparé le document d'ensemble relatif à son programme de travail triennal à horizon mobile et à son budget pour 2009 qui, comme il est d'usage, a été examiné lors de la cinquante-troisième session du Comité de l'évaluation, tenue en octobre. La proposition finale prend en compte les indications et suggestions émanant du Comité à sa session d'octobre. Cette version a également été examinée par le Comité d'audit en novembre 2008, en même temps que le budget administratif du FIDA pour 2009.

II. Résumé du programme de travail et budget pour 2009

72. Le programme de travail et budget proposé pour 2009 exige un niveau d'effort supérieur par rapport à 2008. Cette augmentation tient principalement à la requête émanant du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration d'introduire un système cohérent permettant de suivre et de renforcer l'efficacité et la qualité du travail d'OE. Comme suggéré en septembre, il faudra à cette fin mettre en œuvre cinq mesures qui se renforcent mutuellement (voir les paragraphes 104-114), y compris un examen externe d'OE par les pairs.
73. Suite à l'avis favorable sur l'avant-projet de programme de travail triennal à horizon mobile (2009-2011) d'OE et de budget pour 2009 donné par le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration, OE a préparé des estimations détaillées du coût de l'incidence de l'introduction des mesures susmentionnées sur les ressources humaines et financières. Ainsi, le budget d'OE proposé pour 2009 se monte à 5,85 millions d'USD, ce qui représente une augmentation de 351 000 USD, par rapport au budget de 2008. En outre, la proposition finale de budget comprend une demande d'allocation extraordinaire de 300 000 USD, destinée spécifiquement à l'examen externe d'OE par les pairs en 2009.

III. Exécution des activités prévues en 2008

74. OE a dans l'ensemble mené à bien toutes les activités prévues en 2008 (voir annexe XVIII). Toutefois, compte tenu de la complexité des évaluations conjointes et de l'ampleur de ce type de tâches, l'évaluation conjointe des politiques et opérations relatives au développement agricole et rural en Afrique entreprise avec la Banque africaine de développement (BAfD) a absorbé davantage de temps du personnel d'OE que prévu et ne sera achevée que pendant la première partie de 2009 (voir le paragraphe suivant). Cette difficile évaluation conjointe et la charge de travail qu'elle a générée pour OE ont légèrement retardé l'achèvement de l'évaluation du programme de pays (EPP) pour le Soudan ainsi que de l'évaluation de la capacité du FIDA à 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). 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 du projet de développement de la production d'huile végétale, qui doit être menée au début de 2009 en Ouganda¹⁰.

75. 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 relatives au développement agricole et rural menées en Afrique par les deux organisations. Il a été préparé un rapport intermédiaire de cette évaluation qui s'inspire de quatre études spécifiques: i) une analyse des difficultés d'ordre contextuel et des perspectives du développement agricole et rural en Afrique; ii) une méta-évaluation des résultats obtenus par les deux organisations, basée sur des données probantes issues d'évaluations passées; iii) une évaluation du partenariat entre la BAfD et le FIDA ainsi que des partenariats entre ces deux organisations et d'autres acteurs principaux du développement agricole et rural en Afrique; et iv) un examen des principaux processus opérationnels.
76. La phase de l'évaluation conjointe consacrée au travail dans les pays, qui comprenait des visites dans huit pays¹¹, a été menée à bien. Cette phase prévoyait aussi une analyse des portefeuilles en cours conduite dans le principal objectif d'évaluer la mesure dans laquelle les stratégies et opérations menées actuellement tiennent compte des données d'expérience et des processus de changement à l'œuvre dans les deux organisations. Le projet final de rapport de l'évaluation conjointe sera établi avant la fin de l'année 2008.
77. OE a entrepris l'évaluation, au niveau de l'ensemble de l'organisation, de la capacité du FIDA à promouvoir des innovations favorables aux pauvres et reproductibles, de nature à réduire la pauvreté rurale. Cette évaluation comprendra également un examen de l'Initiative pour intégrer l'innovation. Cette étude devrait être soumise au Conseil en 2009.
78. OE a achevé l'EPP pour l'Éthiopie, qui révèle que les résultats des opérations du FIDA dans le pays au regard des principaux critères d'évaluation étaient meilleurs que la moyenne des résultats enregistrés dans toutes les régions, comme indiqué dans le RARI de l'an dernier. Une des conclusions de l'évaluation a notamment été qu'il fallait développer les synergies à l'intérieur des projets et entre ces derniers, et qu'il importait de renforcer les liens avec le secteur privé et entre la recherche et la vulgarisation pour assurer une meilleure adoption des technologies par les petits agriculteurs.
79. L'EPP pour le Pakistan, qui a aussi été menée à bien, indique que le Fonds a apporté une contribution importante au développement agricole et rural au Pakistan. L'évaluation met en relief la nécessité pour le FIDA, dans sa future stratégie d'aide au Pakistan, de mieux équilibrer ses investissements entre le secteur agricole et les activités non agricoles pour contribuer plus efficacement à la réduction de la pauvreté rurale, étant donné le grand nombre de ruraux pauvres qui vivent d'activités non agricoles. L'EPP a également insisté sur la nécessité pour le FIDA de poursuivre ses activités dans les régions désavantagées et reculées du pays, dont certaines sont en proie à des conflits.
80. Il ressort de l'EPP pour le Nigéria que le Fonds a notablement contribué à promouvoir le développement impulsé par les communautés. L'évaluation a souligné qu'il fallait étudier soigneusement les rôles et les responsabilités des institutions du gouvernement fédéral, de l'État et des administrations locales dans le contexte des futurs projets et programmes. Elle met l'accent sur l'importance de s'attacher au développement de la petite agriculture, qui est essentielle à

¹⁰ La Division Afrique orientale et australe a demandé cette année qu'OE réalise cette évaluation intermédiaire, obligatoire en vertu de la Politique en matière d'évaluation. Le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration ont acquiescé à cette requête après l'avoir examinée pendant leurs sessions respectives de septembre 2008.

¹¹ Ghana, Mali, Maroc, Mozambique, Nigéria, République-Unie de Tanzanie, Rwanda et Soudan.

l'amélioration des conditions de vie des pauvres en milieu rural et à la sécurité alimentaire en général. Enfin, OE travaille également sur l'EPP concernant le Soudan et a démarré des EPP pour l'Argentine, l'Inde, le Mozambique et le Niger, qui seront toutes achevées l'année prochaine.

81. En ce qui concerne les évaluations de projets, OE a travaillé sur six évaluations en Argentine, en Chine, au Guatemala, à Madagascar, en Mauritanie et en République populaire démocratique de Corée. Ces évaluations ont été dans l'ensemble conduites selon le calendrier établi, à l'exception de la Mauritanie où un certain retard s'est produit, en raison du coup d'État intervenu en août dans le pays. OE a également entrepris les préparatifs de l'évaluation du projet de développement de la production d'huile végétale en Ouganda, qui sera effectuée en 2009.
82. OE a publié la sixième édition du RARI. Les conclusions indiquent que pour la première fois depuis la parution du premier RARI en 2003, tous les projets évalués en 2007 ont obtenu des résultats satisfaisants en ce qui concerne deux des plus importants critères d'évaluation, à savoir la performance des projets et le résultat global des projets. En outre, l'analyse des données sur trois périodes de deux ans (2002-2003, 2004-2005 et 2006-2007) montre que la performance s'améliore avec le temps pour la plupart des critères d'évaluation. Toutefois, il n'y a pas lieu de relâcher la vigilance au vu de ce bilan, car de nombreux projets qui affichent des résultats positifs ne sont que plutôt satisfaisants, et la performance au plan de l'efficacité, de la durabilité et de certains domaines d'impact (notamment accès aux marchés, environnement et ressources naturelles) peut être encore améliorée.
83. Le RARI de cette année fait une plus large place à l'apprentissage. Il met l'accent sur deux thèmes: l'importance de prendre en considération le contexte du pays dans la formulation de la stratégie, ainsi que dans la conception et l'exécution des projets; et la nécessité d'améliorer les systèmes de suivi et d'évaluation au niveau des projets.
84. Le Comité de l'évaluation a tenu cinq sessions en 2008. En outre, OE a organisé la visite annuelle sur le terrain du Comité de l'évaluation, qui a eu lieu cette année aux Philippines, ce qui a permis au Comité de se rendre sur le site d'un projet financé par le FIDA et de participer à un atelier d'apprentissage consacré à l'évaluation de projets. Un des membres du Comité a participé à la table ronde/atelier national organisé à l'occasion de l'évaluation du programme de pays pour le Pakistan en juillet. Enfin, des séances d'introduction ont été organisées à l'intention des nouveaux membres qui ont été nommés au Comité au cours de l'année.
85. OE a continué de renforcer sa participation aux différents dispositifs et processus internationaux d'évaluation, y compris le Groupe conjoint d'évaluation (ECG) des banques multilatérales de développement, le Réseau des réseaux sur les évaluations de l'impact (NONIE) et le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation (GNUD). L'annexe XVII donne des informations plus détaillées sur le mandat et sur l'organisation de ces plateformes, y compris le rôle spécifique et la contribution apportée par OE ainsi que les résultats obtenus jusqu'ici.
86. Le personnel d'OE a participé activement aux initiatives du Fonds en cours visant à améliorer la qualité ainsi qu'à plusieurs réunions du comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques et aux travaux des équipes d'élaboration des projets.
87. OE a préparé son nouveau manuel d'évaluation, qui expose les processus et méthodes améliorés que la division appliquera à son travail d'évaluation. Le manuel a été étudié avec le Comité de l'évaluation et sera lancé en 2009. Il a également bénéficié du concours de PMD, de celui de consultants spécialisés dans l'évaluation et de directeurs de certains projets financés par le FIDA ainsi que des avis d'un

groupe international d'experts composé de sept membres spécialisés dans différents domaines de l'évaluation des activités de développement.

88. OE a également eu des échanges de vues préliminaires avec PMD sur le lancement d'une initiative à l'échelle de l'institution visant à renforcer les systèmes de suivi-évaluation (S&E) au niveau des projets, processus qui sera achevé en 2009. Outre la préparation d'un document d'orientation et la tenue d'un atelier d'une journée avec le personnel du FIDA sur ce sujet, un représentant d'OE a pris part à un atelier régional sur le S&E dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord.
89. Suite à la création en 2007 de plusieurs "groupes de travail sur l'amélioration" dans le cadre du processus global de renforcement d'esprit d'équipe et de renouveau, l'environnement de travail au sein d'OE s'est sensiblement amélioré. Le principal objectif de cette initiative est de favoriser la communication, le partage des connaissances et le travail en équipe au sein de la division.
90. Enfin, OE a continué à s'intéresser à la communication et à la diffusion des résultats des évaluations. Parmi diverses activités, et outre plusieurs ateliers tenus dans les pays dans le contexte des évaluations de projets, OE a organisé trois tables rondes/ateliers nationaux d'évaluation de programmes de pays et deux ateliers RARI avec le personnel du FIDA pour examiner deux points particuliers concernant l'apprentissage (voir paragraphe 83). Deux ateliers internes ont été organisés avec le personnel de la Banque mondiale sur les récentes évaluations effectuées par cette dernière sur les États fragiles et sur les pays à revenu intermédiaire, et un autre atelier a été consacré aux principaux résultats et conclusions contenus dans le RARI de cette année. Les rapports d'évaluation publiés en 2008 ont été diffusés en version papier et affichés sur le site web du FIDA à la page de l'évaluation. En outre, des "*profils*" ont été établis pour toutes les évaluations et des "*perspectives*" ont été mises en place pour les évaluations de rang supérieur.

IV. Bilan de 2008

91. À l'instar d'autres services d'évaluation, OE consacre davantage d'attention aux examens internes par des pairs dans l'optique d'améliorer la qualité des évaluations. Ces examens ont été jugés extrêmement utiles car ils servent de plateforme pour le partage des savoirs et des expériences entre évaluateurs. Ils contribuent également à l'assurance qualité et permettront de réduire à l'avenir les différences de perception entre évaluateurs. Les examens exigent de la part des personnels concernés une préparation minutieuse, de sorte qu'il faut ménager dans les programmes de travail individuels annuels suffisamment de temps et d'espace à cette activité.
92. Dans le même ordre d'idée, OE a continué de consacrer des ressources à la gestion des savoirs, et notamment à la recherche de moyens de partager les enseignements tirés des évaluations avec les partenaires des pays en développement et au sein du FIDA. Ainsi, OE organise un atelier de réflexion dans le pays concerné au terme de chaque évaluation pour échanger des vues sur les principaux résultats et enseignements issus de l'évaluation. En outre, 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 chargé d'approfondir cette question de façon plus systématique.
93. L'évaluation conjointe en cours avec la BafD montre qu'il est à la fois possible et utile de mener des évaluations conjointes avec d'autres organismes de développement. Si de telles évaluations sont difficiles pour diverses raisons, dont le temps et les ressources qu'elles absorbent, elles concourent aux engagements pris par le Fonds dans le cadre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au

développement. En résumé, OE s'emploiera plus activement à l'avenir à réaliser des évaluations conjointes sur une base sélective.

V. Priorités d'OE pour 2009-2011

94. Pour la période 2009-2011, OE propose quatre priorités, qui prennent en compte les huit priorités actuelles fixées à l'échelon de l'institution¹² ainsi que les obligations découlant de la Politique du FIDA en matière d'évaluation et du mandat du Comité de l'évaluation.
95. Les quatre domaines prioritaires retenus pour 2009-2011 sont les suivants:
- évaluations choisies au niveau de l'organisation, des programmes de pays et des projets;
 - travaux d'évaluation spécifiques prévus par la Politique du FIDA en matière d'évaluation et par le mandat du Comité de l'évaluation;
 - diffusion des conclusions des évaluations et partenariats d'évaluation; et
 - méthodologie d'évaluation et efficacité d'OE.

Évaluations choisies au niveau de l'organisation, des programmes de pays et des projets

96. Au titre de cette priorité, OE achèvera plusieurs évaluations débutées en 2008, dont l'évaluation conjointe avec la BAfD et l'évaluation à l'échelle de l'organisation sur la capacité du FIDA à promouvoir des innovations favorables aux pauvres et reproductibles pour réduire la pauvreté rurale.
97. Suite aux délibérations tenues avec le Comité de l'évaluation et aux recommandations en émanant, OE propose de procéder aux évaluations prévues à l'échelle de l'organisation selon la chronologie suivante:
- conduire en 2010 l'évaluation des approches et des résultats du FIDA en matière de promotion de l'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes. Ce calendrier impliquerait de reporter à 2011 la soumission au Conseil d'administration de la politique du FIDA en matière de parité hommes-femmes, afin de permettre d'achever l'évaluation et de prendre en compte ses conclusions dans l'élaboration de la politique.
 - entreprendre en 2011 l'évaluation de la stratégie du FIDA relative au développement du secteur privé et à l'intensification des partenariats, puis en 2012 l'évaluation des approches du FIDA dans le domaine de la concertation.
98. Il est prévu de réaliser plusieurs EPP au cours de la période 2009-2011. En 2009, OE terminera les EPP pour l'Argentine, l'Inde, le Mozambique, le Niger et le Soudan. En outre, OE démarrera, pendant le dernier trimestre de l'année, les travaux préparatoires pour les EPP en Chine, en Haïti, au Kenya et au Yémen, qui seront achevées en 2010. D'autres EPP figurant dans le programme de travail à horizon mobile sont prévues au Ghana, à Madagascar et au Viet Nam.
99. Des évaluations de plusieurs projets sont programmées pour la période 2009-2011. Ainsi, pour 2009, six nouvelles évaluations de projets ont été proposées: au Bénin, en Chine, en Éthiopie, en Ouganda, en République dominicaine et au Yémen. Des évaluations de projets sont provisoirement planifiées en Azerbaïdjan, en Égypte, au Ghana, en Haïti, au Kenya, à Madagascar, au Mozambique, au Pérou, en République

¹² Les huit résultats souhaités de la gestion institutionnelle sont les suivants: meilleure gestion des programmes de pays, meilleure conception des projets, meilleur appui à l'exécution des projets, amélioration de la gestion et de la mobilisation des ressources, amélioration de la gestion des ressources humaines, amélioration de la gestion des risques, accroissement de l'efficacité administrative et accroissement de l'engagement et des partenariats stratégiques au niveau international.

démocratique populaire lao, au Rwanda et au Sénégal en 2010 et 2011. Les annexes XX et XXI présentent, respectivement, la liste complète des activités d'évaluation prévues par OE en 2009 et une liste provisoire des activités prévues en 2010-2011.

Travaux d'évaluation spécifiques prévus par la Politique en matière d'évaluation et le mandat du Comité de l'évaluation

100. De 2009 à 2011, OE préparera, chaque année, le RARI. De même, après les avoir examinés, il formulera des observations 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) et concernant le RIDE. En outre, 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 qu'il aura réalisée, comme l'actualisation de la politique en matière de finance rurale, qui doit être présentée au Conseil en avril 2009 pour examen. Enfin, pour la période 2009-2011, OE préparera chaque année un programme de travail triennal à horizon mobile et un budget annuel.
101. OE organisera quatre sessions du Comité de l'évaluation par an, ainsi que toute session extraordinaire qui pourrait être jugée nécessaire par son président. OE préparera aussi la visite annuelle du Comité sur le terrain. Il organisera une session d'orientation à l'intention de tous les membres nouvellement nommés au Comité pendant la période triennale.

Diffusion des conclusions des évaluations et partenariats

102. OE continuera à veiller à ce que la communication et la diffusion des savoirs soient considérées dès le début comme des aspects importants de toute évaluation. La pratique actuelle consistant à envoyer des exemplaires imprimés des rapports d'évaluation et des fiches d'information (*profils* et *perspectives*) aux membres du Conseil d'administration et autres partenaires, ainsi qu'à actualiser le système de données d'évaluation sera maintenue. Conformément à la politique en matière d'évaluation, OE participera à certaines des plateformes internes (par exemple, au Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques (CSO) – et aux processus d'amélioration de la qualité), afin de faire mieux comprendre au sein du FIDA les enseignements et recommandations issus des évaluations. Entre autres activités, des ateliers d'apprentissage continueront d'être organisés dans les pays à la fin de chaque évaluation pour en commenter les résultats avec les diverses parties prenantes.
103. 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 du GNUD. Il participera également à certaines conférences et ateliers internationaux et régionaux concernant l'évaluation et des questions connexes. En outre, il étudiera la possibilité de réaliser des évaluations conjointes avec d'autres partenaires du développement.
104. À leurs sessions respectives tenues en septembre 2008, le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration ont demandé à OE d'explorer les moyens de promouvoir le développement des capacités d'évaluation dans les pays partenaires. À cet égard, OE se propose de s'attacher progressivement à cette question dans une optique plus systématique, en coopération étroite avec d'autres organismes multilatéraux de développement et avec les pays concernés, ce qui impliquera l'élaboration d'une approche cohérente et éventuellement le déploiement de ressources consacrées à cette fin. Il importe de souligner qu'OE limitera son action de développement des capacités d'évaluation aux secteurs agricole et rural. Des précisions sur le rôle envisagé d'OE dans le développement des capacités d'évaluation sont données à l'annexe XXIV.

Méthodologie d'évaluation et efficacité d'OE

105. Comme convenu avec le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration, OE prévoit d'introduire un système de nature à aider le Comité de l'évaluation – pour le compte du Conseil – ainsi que la direction d'OE à suivre l'efficacité de la division et la qualité de son travail. Il est prévu à cette fin cinq activités qui se renforcent mutuellement et peuvent être regroupées en: i) mesures ponctuelles et ii) mesures permanentes.
106. **Les mesures ponctuelles** comprennent la réalisation d'un examen externe par les pairs ainsi que le lancement d'un nouveau manuel d'évaluation. En 2009, OE prévoit de faire analyser l'efficacité et l'utilité de ses activités dans le cadre d'un examen externe par ses pairs. Cet examen sera réalisé par l'ECG, aux travaux duquel OE a été admis en qualité d'observateur en avril 2008 en attendant l'éventualité d'en devenir prochainement membre à part entière. L'examen par les pairs évaluera la performance d'OE, y compris la qualité des produits de ses évaluations, la méthodologie adoptée et les processus suivis. Il étudiera également le contexte et l'application de la politique d'évaluation actuellement en vigueur au FIDA. Ce type d'examen a pour objectif de contribuer à renforcer la performance et la qualité des services d'évaluation examinés ainsi que d'améliorer la pertinence de la politique d'évaluation de l'organisation membre concernée. Les éléments concrets de l'examen par les pairs prévu doivent encore être arrêtés en concertation avec l'ECG, mais une proposition a déjà été élaborée et figure à l'annexe XV. Cette proposition se fonde sur le cadre appliqué par l'ECG aux examens des fonctions d'évaluation et présente les objectifs globaux, le champ de l'étude, les modalités, le calendrier et le financement de l'examen par les pairs. L'approche générale a été débattue en octobre par le Comité de l'évaluation, qui s'est déclaré largement satisfait de la proposition.
107. L'autre mesure ponctuelle est le lancement du nouveau manuel d'évaluation l'année prochaine. Une méthodologie rigoureuse est en effet essentielle pour la qualité et l'efficacité du travail d'OE. Ce manuel s'inspire de l'expérience acquise par OE et intègre les bonnes pratiques internationales en matière d'évaluation des activités de développement. Il constitue de fait le résultat concret des efforts déployés par OE pour harmoniser ses approches et méthodologies de l'évaluation avec celles d'autres organismes de développement appartenant au système des Nations Unies et avec celles des banques multilatérales de développement.
108. Un plan cohérent a été élaboré pour la publication du manuel dans les langues officielles du FIDA, pour sa diffusion et pour son application. Il est prévu à cet effet la mise au courant exhaustive du personnel d'OE et des consultants participant aux travaux d'évaluation, ainsi qu'une session en début d'année consacrée à exposer aux fonctionnaires de PMD les principaux éléments du manuel. En outre, de 2009 à 2011, OE organisera à la fin de chaque année une session spéciale incluant PMD et d'autres partenaires choisis dans les pays concernés, destinée à faire le bilan des évaluations conduites pendant l'année, dans le but d'en dégager les enseignements et de détecter les possibilités de renforcer encore les processus et méthodes d'évaluation d'OE. Ces activités viendront s'ajouter au processus continu de réflexion et d'amélioration engagé au sein d'OE pour cerner les principales questions liées à l'introduction du nouveau manuel.
109. **Les mesures permanentes** comprennent:
- le recours aux services de conseillers indépendants chevronnés pour les évaluations de rang supérieur;
 - l'introduction d'une matrice de mesure des résultats pour le suivi de la qualité du travail d'OE; et
 - la conduite systématique d'examens internes par les pairs de toutes les évaluations réalisées par la division.

110. Les examens internes par les pairs seront l'un des principaux instruments utilisés pour assurer la qualité des évaluations d'OE et le partage des connaissances, et serviront aussi à réduire la variabilité des résultats d'un évaluateur à l'autre. Dans le passé, ces examens étaient réservés aux évaluations de rang supérieur (à savoir les évaluations à l'échelle de l'organisation et celles à l'échelle des programmes de pays), mais, à compter de 2009, toutes les évaluations seront soumises à un processus rigoureux d'examen interne par les pairs. Cette démarche implique de répartir en début d'année entre tous les fonctionnaires chargés de l'examen par les pairs les diverses évaluations qui seront conduites par OE à l'échelle de l'institution, à l'échelle des programmes de pays et à l'échelle des projets. Tous les types d'évaluation feront ainsi l'objet d'un examen par les pairs, lesquels devront rédiger des commentaires écrits et participer aux réunions consacrées à l'analyse des principaux produits de l'évaluation, y compris du rapport d'évaluation final.
111. Dans le passé, OE faisait habituellement appel aux services de deux conseillers indépendants chevronnés pour les évaluations à l'échelle de l'institution, afin de donner au Comité et au Conseil l'assurance que les évaluations d'OE étaient de la qualité requise et menées conformément aux meilleures pratiques internationales. Toutefois, dans l'optique de renforcer encore l'efficacité et la qualité du travail d'OE, la division envisage maintenant de recruter systématiquement des conseillers indépendants chevronnés pour toutes les évaluations de rang supérieur, y compris celles à l'échelle de l'institution et celles à l'échelle des programmes de pays. Le rôle de ces conseillers chevronnés consisterait essentiellement à formuler des observations écrites aux stades critiques du processus (surtout à celui de la conception), à examiner la version finale des rapports et à participer à l'atelier d'apprentissage organisé par OE à la fin de chaque évaluation. Il serait demandé aux conseillers d'établir leur rapport final indépendant sur la qualité de l'évaluation, qui serait joint en appendice au rapport principal. Enfin, les conseillers chevronnés indépendants seraient invités à participer aux sessions du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration lors de l'examen de l'évaluation dont ils se sont occupés.
112. Cette approche rigoureuse et systématique de l'examen interne par les pairs et le recours à des conseillers indépendants chevronnés ont néanmoins des conséquences sur les ressources humaines et financières globales de la division, aspect évoqué dans la section suivante du document.
113. Dans un domaine connexe, OE compte introduire une matrice de mesure des résultats assortie 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 agréé au plan international pour 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 [BASD], Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Banque mondiale et Programme des Nations Unies pour le développement [PNUD]). À la lumière de cet examen et compte tenu des besoins spécifiques d'OE, une matrice de mesure des résultats a été élaborée afin de suivre, d'évaluer et de renforcer la qualité du travail de la division (annexe XVI).
114. La matrice de mesure des résultats d'OE figurant à l'annexe XVI met les priorités de la division en relation avec des indicateurs vérifiables. Afin d'assurer en temps utile le suivi et la soumission des rapports au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration, OE désignera un coordonnateur pour la collecte et l'analyse des données. Une base informatisée sera établie pour stocker les données, ce qui permettra également de procéder à l'avenir à l'analyse chronologique de l'efficacité d'OE. S'agissant des rapports, OE propose de soumettre chaque année un compte rendu écrit au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration dans le cadre

du document relatif au programme de travail et budget. Ce compte rendu sera établi sur la base des indicateurs intégrés dans la matrice de mesure des résultats, ce qui permettra à OE de mettre en évidence les réalisations au regard de ses priorités et activités prévues. À la fin de 2009, OE fera le bilan du fonctionnement de la matrice de mesure des résultats, dans le but de déterminer s'il y a lieu de l'améliorer.

VI. Ressources humaines et financières nécessaires

115. En septembre 2008, tant le Comité de l'évaluation que le Conseil d'administration ont exprimé un avis largement favorable sur les principaux éléments contenus dans l'aperçu présenté par OE, notamment en ce qui concerne les cinq mesures ponctuelles et permanentes¹³ requises pour suivre et renforcer l'efficacité et la qualité du travail d'OE. Dans le même temps toutefois, tant le Comité que le Conseil ont demandé à OE de revoir les ressources dont il a besoin pour mettre en œuvre son programme de travail pour 2009 dans les délais voulus. OE a fait une estimation des ressources nécessaires et en a discuté avec le Comité de l'évaluation en octobre, lequel a avalisé dans une grande mesure la proposition.
116. Il s'agit là d'un aspect important à la lumière des tâches additionnelles qu'entraîne l'application des mesures ponctuelles et permanentes nécessaires pour suivre et renforcer l'efficacité et la qualité du travail d'OE. Le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration ont convenu que les principaux facteurs influant sur les ressources d'OE en 2009 sont les suivants:
- l'examen externe par les pairs d'OE couvrant également la politique en matière d'évaluation. Cet exercice absorbera une portion substantielle du temps du personnel et son coût est estimé à environ 300 000 USD, montant qu'OE propose d'inclure en tant que dépense ponctuelle extraordinaire dans le budget de 2009;
 - la mobilisation de conseillers chevronnés indépendants pour toutes les évaluations de rang supérieur. Compte tenu du haut niveau de compétence et de la spécialisation des conseillers, le coût estimatif de leur mobilisation se monte à environ 72 000 USD par an; et
 - une approche plus complète et rigoureuse de l'examen interne par les pairs, qui sera appliquée à toutes les évaluations. Au total, OE estime que cette mesure requerra plus de 200 jours/personne à tous les échelons de la division.
117. Outre les éléments susmentionnés, des ressources supplémentaires seront nécessaires pour l'application des autres mesures destinées au suivi et au renforcement de l'efficacité et de la qualité du travail d'OE. Ces mesures comprennent, entre autres, l'introduction du nouveau manuel d'évaluation d'OE, le suivi systématique des indicateurs intégrés dans la matrice de mesure de résultats et l'établissement de rapports à ce sujet, ainsi que l'intensification des efforts visant à promouvoir l'apprentissage et le retour d'information à l'intérieur et à l'extérieur du FIDA.
118. Compte tenu des changements proposés ci-dessus, les ressources humaines et financières requises par OE sont présentées dans les paragraphes suivants.
119. **Ressources humaines.** En 2008, OE a réduit ses effectifs, par rapport aux années précédentes, de 1,5 unité pour les ramener à 18,5 postes (permanents et à durée déterminée). Les incidences en termes de temps de travail du personnel et de coût financier de certaines des tâches additionnelles mentionnées au paragraphe 117 seront absorbées par OE grâce aux gains d'efficacité découlant du vaste processus de renforcement de l'esprit d'équipe et de renouveau. Toutefois, après analyse des

¹³ Voir les paragraphes 106 à 114.

effets des activités proposées décrites au paragraphe 116, il apparaît clairement qu'OE ne sera pas en mesure d'exécuter le programme de travail envisagé pour 2009 avec les mêmes effectifs qu'en 2008.

120. Sur la base des considérations ci-dessus, OE propose de recruter, à compter de 2009, un analyste-recherche en début de carrière. Cette mesure permettra de compenser en partie le temps cumulé que les évaluateurs actuels de la division sont censés consacrer aux activités supplémentaires mentionnées dans les paragraphes 116 et 117. Ce nouvel agent serait principalement chargé d'aider les évaluateurs principaux d'OE dans la recherche laborieuse des informations générales et dans l'analyse des données requises pour assurer le bon démarrage et la réalisation efficace des évaluations d'OE. Il est en outre proposé qu'OE réexamine la nécessité de ce poste supplémentaire à la fin de 2009 à l'occasion de l'élaboration de son budget pour 2010. À cette exception près, OE maintiendra le niveau d'effectif de 2008. Les besoins en ressources humaines pour 2009 sont présentés à l'annexe XIX.
121. **Budget d'OE proposé pour 2009.** En résumé, les incidences des ressources additionnelles sur le budget de 2009 se récapitulent comme suit:
 - 72 000 USD pour le recrutement de conseillers chevronnés indépendants pour toutes les évaluations de rang supérieur; et
 - 195 295 USD pour le recrutement d'un analyste-recherche.
122. Le budget d'OE proposé pour 2009 se monte à 5,85 millions d'USD (annexe XIX), calculé sur la base du même facteur d'inflation appliqué aux dépenses autres que les dépenses de personnel dans les autres divisions du FIDA (3% de plus que le budget recalculé de 2008) et sur la base des coûts standard afférents au personnel tels que définis pour 2009 par la CFPI. Le budget proposé pour 2009 se traduit par une augmentation de 351 763 USD par rapport au budget de 2008.
123. La proposition budgétaire finale comprend également une demande d'approbation relative à une allocation ponctuelle extraordinaire de 300 000 USD pour l'examen d'OE par les pairs en 2009.
124. Conformément à la demande formulée par le Comité d'audit et le Conseil d'administration en 2007, OE propose d'introduire un plafond pour son budget administratif. Le budget administratif d'OE proposé pour 2009 (dépense ponctuelle extraordinaire non comprise) correspond approximativement à 0,88% de la proposition de programme de travail du Fonds pour 2009, qui se chiffre à 715 millions d'USD. En conséquence, OE suggère de plafonner son budget administratif à hauteur de 0,9% du programme de travail annuel du FIDA.
125. Néanmoins, comme OE en a préalablement informé le Comité et le Conseil, le plafonnement du budget d'évaluation d'une organisation n'est pratiqué par aucune autre institution spécialisée des Nations Unies ou institution financière internationale. Il est par conséquent suggéré de reconsidérer le plafond à fixer au moment de l'élaboration du budget d'OE pour 2012, après une première période d'application.

Troisième partie – Recommandations

126. En application de l'article 7, section 2 b) de l'Accord portant création du FIDA, il est recommandé que le Conseil d'administration:
- approuve le programme de travail du FIDA pour 2009 d'un montant de 480,5 millions de DTS (715 millions d'USD), qui englobe un programme brut de dons de 46,5 millions d'USD et un programme de prêts d'un montant de 449,3 millions de DTS (668,5 millions d'USD). Le programme de dons proposé comprend un montant de 10,7 millions d'USD de dons au titre du guichet pays et un montant de 35,7 millions d'USD de dons au titre du guichet mondial/régional. Il est proposé que ce montant du programme de travail soit approuvé aux fins de la planification et qu'il soit ajusté en 2009 en fonction des ressources disponibles.
127. En application de l'article 7, section 2 a) de l'Accord portant création du FIDA, il est recommandé que le Conseil d'administration:
- approuve le montant total du MFDP de 41,98 millions d'USD pour 2009.
128. En application de l'article 6, section 10 de l'Accord portant création du FIDA, et de l'article VI du Règlement financier du FIDA, il est recommandé que le Conseil d'administration:
- transmette à la trente-deuxième session du Conseil des gouverneurs, premièrement, le budget administratif du FIDA pour 2009 d'un montant de 73,33 millions d'USD, deuxièmement, le budget d'investissement du FIDA pour 2009 d'un montant de 4,08 millions d'USD et, troisièmement, le budget administratif du Bureau de l'évaluation du FIDA pour 2009 d'un montant de 5,85 millions d'USD.

Définition des résultats de la gestion institutionnelle et des indicateurs clés de performance au niveau de l'institution pour 2009

1. Le système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle (SPGP) a été introduit au FIDA en 2007. Bien évidemment, s'agissant d'un système institutionnel dans sa deuxième année de mise en œuvre, la priorité est encore accordée à l'apprentissage, à l'expérimentation, au perfectionnement, à la sensibilisation et à la rationalisation. Dans cette optique, des processus internes de consultation et de retour d'information ont été établis, l'apprentissage par les pairs a été mis à profit grâce à la participation à des réunions pertinentes des réseaux de gestion des résultats des Nations Unies/IFI, et des experts externes ont été sollicités. En 2008, l'un des principaux faits marquants a été l'adhésion du FIDA à l'Initiative COMPAS, un système commun d'évaluation des performances élaboré par un groupe d'IFI composé de la Banque africaine de développement, de la Banque asiatique de développement, de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement, de la Banque interaméricaine de développement, de la Banque islamique de développement et de la Banque mondiale. Compte tenu des similitudes entre ces organisations, l'adhésion à COMPAS sera particulièrement utile pour la mise en commun des enseignements tirés de l'expérience et des meilleures pratiques de gestion axée sur les résultats en matière de développement.
2. La direction et le personnel du FIDA ont manifesté un intérêt extrêmement vif en faveur de la gestion axée sur les résultats, tant au plan théorique que pratique. Le fort degré d'engagement a stimulé la réflexion sur la manière d'améliorer les CMR et les indicateurs clés de performance (ICP) ainsi que sur la façon d'exploiter et de présenter de manière plus constructive les informations relatives à la performance. En conséquence, un processus de présentation, à la direction, de rapports trimestriels plus complets mais toujours spécifiques (regroupant les informations sur les ressources, les résultats et les risques dans un seul document mettant l'accent sur les domaines auxquels la direction doit s'intéresser ou dans lesquels elle doit prendre des mesures) a été mis en place; de nouveaux ICP institutionnels ont été ajoutés et certains des ICP existants ont été affinés ou éliminés; et des recherches ont été menées concernant la sensibilisation sur les systèmes de S&E.
3. La dernière activité susmentionnée a été expressément réalisée afin de renforcer la gestion de la performance au titre du CMR 8, «Accroissement de l'engagement et des partenariats stratégiques au niveau international», qui vise la sensibilisation internationale. L'examen a débouché sur les principales conclusions suivantes: la sensibilisation en matière de S&E reste relativement insuffisante et l'on ne dispose d'aucun plan directeur ou de meilleures pratiques établies; la mesure des résultats étant très complexe, la pratique dominante est de privilégier plutôt les produits; et la performance est en général mesurée sur la base de chaque projet plutôt qu'au niveau institutionnel. Ceci étant, les indicateurs axés sur les produits adoptés dans le cadre du programme de travail et budget 2008 n'étaient pas aussi peu pertinent qu'on le pensait initialement. Néanmoins, l'examen a débouché sur des indications utiles pour l'amélioration, qui seront adoptées en 2009.
4. Il est intéressant de noter que des problèmes du même ordre affectent l'aptitude des organisations à assurer le suivi de la performance des résultats dans un autre domaine d'intervention important pour le FIDA, à savoir la gestion des savoirs.
5. Des détails concernant les résultats de la gestion institutionnelle et les indicateurs clés de performance sont fournis ci-après.

CMR 1: Meilleure gestion des programmes de pays

6. Reposant sur les principes de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et sur le Programme d'action d'Accra, les COSOP du FIDA axés sur les résultats resteront 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 (par exemple les États fragiles, les pays pauvres stables, les pays à revenu intermédiaire), davantage prises en charge par les pays et mieux intégrées aux processus nationaux. Dans ce cadre, l'accent continuera à être mis sur la mobilisation des partenariats, des ressources et des savoirs pour promouvoir, en fin de compte, des politiques favorables aux pauvres qui contribuent à une réduction durable de la pauvreté.
7. L'assurance qualité «au démarrage» pour les COSOP et l'utilisation des enquêtes auprès des clients durant l'examen annuel des COSOP, toutes deux testées en 2008, seront pleinement intégrées en 2009. Une plus grande attention sera accordée à la qualité des examens annuels de COSOP en tant qu'instrument de gestion de la performance. L'accent mis sur le renforcement de l'interface du FIDA au niveau du pays, et plus particulièrement par le biais de la présence dans le pays et de la mise en place d'équipes de gestion du programme de pays, sera maintenu.
8. Le FIDA doit utiliser les dons qu'il accorde de manière plus stratégique. Le programme de prêt devrait reposer systématiquement sur des innovations financées grâce à des dons dans une optique d'application à plus grande échelle et de reproduction des résultats. À cette fin, une nouvelle politique du FIDA en matière de dons sera finalisée en 2009.

Principaux produits		
<ul style="list-style-type: none"> • Conception de nouveaux COSOP • Examens annuels des COSOP • Élaboration/révision des politiques opérationnelles/thématiques • Nouvelle politique en matière de dons • Rationalisation de la présence dans les pays (ce produit est également important dans le cadre des CMR 5 and 7) 		
Indicateurs clés de performance	Référence	Projection pour 2009
Nombre de nouveaux COSOP présentés au Conseil d'administration	11 (1)	= 15
Pourcentage d'examens annuels de la mise en œuvre des COSOP réalisés en temps voulu	100%	= 100%
Pourcentage de pays dans lesquels le Programme relatif à la présence du FIDA dans les pays (15+2 pays) opérant sur la base: a) d'un accord avec le pays hôte; et b) d'un accord de pays des Nations Unies	(a) 18% (b) 59%	(a) = 50% (b) = 100%
Pourcentage de COSOP jugés plutôt satisfaisants ou mieux au démarrage par l'assurance qualité (composite)	100%	>= 70%
Pourcentage de programmes de pays jugés au moins plutôt satisfaisants ou mieux durant l'exécution sur la base des enquêtes auprès des clients	95%	>= 80%
Part de cofinancement mobilisé auprès d'autres donateurs pour les projets et programmes du FIDA	1:0,28 (2)	>= 1:1 (3)
Estimation de l'allocation de ressources		
14,5 millions d'USD (voir tableau 6)		

Notes:

1. Nombre de COSOP approuvés durant la période de douze mois prenant fin en septembre 2008.
2. Représente la part de cofinancement (uniquement des donateurs) durant la période couverte par la sixième reconstitution (2004-2006).
3. Représente la cible de la période couverte par la septième reconstitution (2007-2009) et au-delà.

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

9. Le FIDA doit garantir que ses projets sont conçus de manière optimale, mettent à profit les meilleures pratiques et encouragent l'adoption de stratégies novatrices. S'agissant de ce CMR, la performance est fonction de la concrétisation des éléments du plan de réforme organisationnel: i) la stratégie de gestion des savoirs, c'est-à-dire dans quelle mesure l'apprentissage, les savoirs et l'innovation guident le processus de conception des programmes; ii) la stratégie en matière d'innovation; et iii) les processus d'amélioration de la qualité au démarrage et d'assurance qualité.
10. Dans la mesure où il est probable que les systèmes d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité retarderont ou élimineront les projets mal conçus, le nombre total de projets en phase de conception devra être accru afin de garantir que la réserve contient un nombre suffisant de projets. Durant le processus d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité, on évaluera de façon plus minutieuse si les nouveaux projets sont prêts pour exécution, afin de réduire les délais d'entrée en vigueur.
11. Les critères d'évaluation «au démarrage» s'agissant des dons administrés par le FIDA seront encore améliorés, en assurant des liens plus étroits avec les programmes de pays et les programmes régionaux.

Principaux produits		
<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration de nouveaux projets financés par des prêts ou des dons au titre du CSD • Élaboration de nouveaux dons au titre du guichet-pays et du guichet mondial/régional • Mise en place d'un programme de formation institutionnel sur la conception de projet 		
Indicateurs clés de performance	Référence	Projection pour 2009
Ratio de projets compris dans la réserve	1:1,46 (1)	> 1:1,6
Pourcentage de projets jugés au moins plutôt satisfaisants au démarrage par l'assurance qualité (note composite)	77% (2)	>= 80%
Estimation de l'allocation de ressources		
16,9 millions d'USD (voir tableau 6)		

Notes:

1. Ratio de projets compris dans la réserve à la fin septembre 2008.
2. Projets examinés dans le cadre du processus d'assurance qualité au démarrage entre janvier et octobre 2008.

CMR 3 – Meilleur appui à l'exécution des projets

12. C'est au cours de la phase d'exécution que sont gérés les processus de réalisation des objectifs formulés lors de la conception. Par conséquent, la qualité de l'appui à l'exécution est déterminante pour l'aptitude du projet à atteindre les résultats et l'impact recherchés. L'accomplissement effectif de la fonction de supervision des projets et le renforcement de l'appui aux responsables de l'exécution sont essentiels pour l'amélioration de l'efficacité de l'aide au développement des programmes appuyés par le FIDA. En 2009, l'accroissement du nombre de projets supervisés par le FIDA restera une priorité. Par ailleurs, la qualité de la supervision des dons bénéficiera d'une attention accrue.
13. Le renforcement de la participation en matière de supervision et d'appui à l'exécution des projets constitue également pour le FIDA une occasion de premier plan d'approfondir ses connaissances s'agissant des politiques de lutte contre la pauvreté rurale; connaissances qui, à leur tour, peuvent enrichir la conception de nouveaux projets, profiter à d'autres projets en cours ou favoriser la concertation sur les politiques au niveau national ou international.

14. Un nouveau système de technologies de l'information sera lancé en 2009 afin de renforcer le suivi et la gestion en temps réel du portefeuille du FIDA s'agissant des projets en cours d'exécution.

Principaux produits		
<ul style="list-style-type: none"> • Missions de supervision • Poursuite, tout au long de 2009, du programme institutionnel de formation sur la supervision directe • Mise en place d'un processus d'assurance qualité pour la supervision d'ici à la fin 2009 • Lancement d'un nouveau système de technologies de l'information pour le portefeuille d'ici à la fin 2009 		
Indicateurs clés de performance	Référence	Projection pour 2009
Indice de proactivité	63%	>= 70%
Pourcentage de projets à risque	17%	<= 25%
Délai moyen entre l'approbation du projet et son entrée en vigueur	13,96%	<= 13 mois
Pourcentage de projets où la supervision est jugée dans l'ensemble au moins satisfaisante	77%	>= 80%
Pourcentage de dons jugés au moins plutôt satisfaisants au cours de l'exécution en ce qui concerne la supervision	Nouvel ICP, absence de référence	>= 80%
Estimation de l'allocation des ressources		
25,9 millions d'USD (voir tableau 6)		

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

15. Ce CMR repose sur deux axes majeurs: i) accroître la taille et la sécurité de la base de ressources financières du FIDA; et ii) améliorer le mode de gestion des principales ressources du FIDA (contributions, portefeuille de placements, prêts et dons, ressources administratives) et la manière dont il en est rendu compte.
16. Pour ce qui concerne le point i) ci-dessus, le thème central sera celui de la mobilisation de ressources dans le contexte de la huitième reconstitution et, par la suite, la réception en temps utile des instruments de contribution ainsi que la mobilisation de fonds supplémentaires. Un nouveau fonds fiduciaire multidonateurs destiné à renforcer les capacités locales pour une mise en œuvre efficace des programmes de réduction de la pauvreté sera proposé en 2009.
17. S'agissant du point ii) ci-dessus, et pour chacune des enveloppes de ressources, on peut résumer comme suit les grands axes de ce CMR:
- gestion des contributions: élaborer/revoir et mettre en œuvre des politiques/procédures visant à améliorer la gestion des contributions reçues;
 - portefeuille de placements: élaborer/revoir et mettre en œuvre des politiques/procédures visant à optimiser les retours sur investissement;
 - ressources pour les prêts et dons: élaborer/revoir et mettre en œuvre des politiques/procédures visant à optimiser l'allocation de ressources à l'appui de l'atténuation de la pauvreté dans les pays bénéficiaires, sur la base de la performance ou du surendettement, et à l'appui du renforcement des capacités des institutions mondiales et régionales en matière de recherche favorable aux pauvres; et
 - ressources administratives: élaborer/revoir et mettre en œuvre des politiques/procédures visant à améliorer la gestion financière et à renforcer la gestion axée sur les résultats grâce à un alignement accru entre les budgets du FIDA et les CMR.

Principaux produits		
<ul style="list-style-type: none"> • Proposition de fonds fiduciaire multidonateurs destiné à renforcer les capacités locales pour une mise en œuvre efficace des programmes d'atténuation de la pauvreté • Examen/élaboration de politiques et procédures financières pertinentes • Plans de gestion au niveau des départements et divisions pour tous les départements et divisions • Examen et rapports trimestriels sur la performance au niveau des divisions, des départements et de l'institution • Mise en œuvre exhaustive du programme de formation sur la gestion axée sur les résultats d'ici à la fin 2009 		
Indicateurs clés de performance	Référence	Projection pour 2009
Instruments de contribution déposés en pourcentage du total des contributions annoncées au titre de FIDA VIII	Nouvel ICP, absence de référence	>= 50%
Ressources supplémentaires mobilisées (en millions d'USD)	8,9 (1)	12,1
Écart, en pourcentage, par rapport au taux de retour sur investissement visé	2,6% (2)	= 0%
Pourcentage de report budgétaire (administration+MFDP)	3%	<= 5%
Estimation de l'allocation de ressources		
46,5 millions pour les CMR 4 à 7 (voir tableau 6)		

Notes:

1. Fonds supplémentaires reçus entre le 1^{er} janvier et le 30 septembre 2008.
2. Retour effectif pour l'exercice financier 2007: 6,1%.

CMR 5 – Amélioration de la gestion des ressources humaines

18. Le CMR 5 est axé sur l'amélioration de la qualité de la gestion des ressources humaines au sein du FIDA; un personnel motivé, très qualifié et bien géré est essentiel à une meilleure action en faveur du développement. Des bases essentielles pour la réforme des ressources humaines ont été jetées en 2008: définition des priorités, élaboration d'une nouvelle stratégie de gestion des personnes; et réalisation, en cours, d'un «état des lieux» concernant le personnel afin d'établir la situation des ressources humaines au FIDA telle qu'elle est actuellement et telle qu'elle devrait être. En 2009, la nouvelle stratégie de gestion des personnes entrera en vigueur afin de garantir que le FIDA: possède les effectifs adéquats, en termes de structure et de profil, pour atteindre ses objectifs opérationnels; dispose d'une culture ouverte et propice à l'appui des valeurs et de la mission de l'institution; donne à son personnel les moyens de réaliser son potentiel par l'investissement et l'apprentissage; et détient les systèmes, outils et processus appropriés. Compte tenu de la consolidation de l'initiative relative à la présence dans les pays, une priorité élevée sera attribuée à la restructuration des services responsables des ressources humaines, qui visera à faciliter l'intégration du personnel décentralisé dans les structures ordinaires de gestion du FIDA, et à garantir qu'il bénéficie de l'appui nécessaire.

Principaux produits		
<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des capacités de gestion • Plan de départ volontaire pleinement opérationnel à la mi-2009 • Mise en place d'un règlement du personnel et d'un cadre de responsabilisation sur la gestion des personnes 		
Indicateurs clés de performance	Référence	Projection pour 2009
Indice d'engagement du personnel	69% (1)	>70%
Ratio entre le personnel des services généraux et les cadres	0,95 (2)	<= 0,95
Répartition des effectifs par listes A, B et C d'États membres	69%, 2%, 24%	Augmentation de la part des listes B et C
Proportion de femmes occupant des postes P-5 et de catégories supérieures	30%	> 30%
Temps moyen nécessaire pour pourvoir des postes vacants (jours)	142 (1)	=< 130
Estimation de l'allocation de ressources		
46,5 millions d'USD pour les CMR 4 à 7 (voir tableau 6)		

Notes:

1. Résultats de l'enquête auprès du personnel réalisée en 2008.
2. À la fin septembre 2008.

CMR 6 – Amélioration de la gestion des risques

19. Une gestion efficace des risques renforce la probabilité de concrétisation des objectifs, à tous les niveaux. Disposer d'un système fonctionnel de gestion des risques de l'organisation est donc essentiel. Le renforcement de la sensibilisation sur la gestion des risques et des capacités dans ce domaine, l'intégration de la gestion des risques dans les processus de gestion en place, et la promotion de l'utilisation effective des outils de gestion des risques constitueront les pièces maîtresses des initiatives réalisées dans le cadre de ce CMR. La gestion des risques de l'organisation devrait par ailleurs permettre de renforcer la fonction d'audit interne à travers la création d'un environnement plus favorable à un audit axé sur les risques. Dans ce contexte, la rapidité de réaction aux recommandations de l'audit interne et externe fera l'objet d'un suivi plus étroit.

Principaux produits		
<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de tous les documents clés du cadre d'ici à la fin 2009 • Finalisation du profil institutionnel des risques du FIDA avant le premier trimestre 2009 • Mise en œuvre intégrale, d'ici à la fin 2009, du programme de formation sur la gestion des risques au niveau de l'institution 		
Indicateurs clés de performance	Référence	Projection pour 2009
Pourcentage de recommandations prioritaires des audits internes qui n'ont pas encore été mises en œuvre	80% (1)	<= 60%
Estimation de l'allocation de ressources		
46,5 millions d'USD pour les CMR 4 à 7 (voir tableau 6)		

Note:

1. Au 30 septembre 2008.

CMR 7 – Amélioration de l'efficacité administrative

20. Le FIDA est tenu de veiller à ce que les ressources mises à disposition par ses États membres soient utilisées avec la plus grande efficacité possible pour mener à bien son mandat – réduire la pauvreté rurale. Il est impératif de poursuivre de façon soutenue les efforts visant à accroître, à moyen terme, l'efficacité administrative si l'on veut éviter de compromettre la qualité des services administratifs, dont dépend l'efficacité opérationnelle du FIDA. En dernière analyse, le but sera d'accroître encore davantage la part des ressources budgétaires affectées aux activités opérationnelles.
21. Ce CMR porte sur la rationalisation et la simplification des processus opérationnels afin que, d'une part, les services internes soient exécutés et fournis de manière plus efficace et, d'autre part, le personnel consacre moins de temps aux tâches administratives. Le FIDA coordonne une initiative des IFI portant sur l'échange d'informations et la définition de normes de référence; celle-ci, qui a vu le jour en 2008 et se poursuivra tout au long de 2009, permettra de produire des indications précieuses en ce sens. La recherche de l'efficacité passera, en partie, par l'exploitation de technologies améliorées de l'information et de la communication, mais aussi par l'exploration des possibilités de sous-traitance, de délocalisation et de mise en commun des services avec les autres institutions des Nations Unies basées à Rome.
22. L'octroi d'un appui administratif efficace en faveur d'un nombre croissant d'opérations décentralisées et d'une supervision directe élargie et améliorée constituera également une priorité en 2009.

Principaux produits		
<ul style="list-style-type: none"> • Site web sur la définition de normes professionnelles des IFI pleinement opérationnel avant la fin 2009 • Approbation de projets d'investissement par le Comité sur la gouvernance des technologies de l'information du FIDA • Accords pour la simplification des processus (que ceux-ci soient réalisés par le FIDA ou de concert avec les institutions des Nations Unies basées à Rome) • Accords de services passés entre les unités fournissant des services essentiels aux opérations et PMD 		
Indicateurs clés de performance	Référence	Projection pour 2009
Ratio d'efficacité budgétisé	15,8%(1)	<= 15,5%
Ratio budgétisé des coûts directs de fonctionnement par rapport au budget total	63% (1)	>= 65%
Ratio des effectifs du Département gestion des programmes par rapport au total des effectifs du FIDA	37,3%(2)	>= 38,3%
Estimation de l'allocation de ressources		
46,5 millions d'USD pour les CMR 4 à 7 (voir tableau 6)		

Notes:

1. Conformément au programme de travail et budget 2009.
2. À la fin septembre 2008.

CMR 8 – Accroissement de l'engagement et des partenariats stratégiques au niveau international

23. C'est au niveau des pays, par le biais de ses projets et programmes, que le FIDA a l'impact le plus direct sur l'aide apportée aux populations rurales pauvres pour qu'elles se libèrent de la pauvreté. Mais un environnement propice et favorable tenant compte des réalités locales est indispensable à l'optimisation de l'impact des activités menées au niveau des pays. En tant qu'institution financière internationale et qu'institution spécialisée des Nations Unies, le FIDA a la possibilité d'apporter des informations utiles et d'exercer une influence sur cet environnement – et c'est un devoir vis-à-vis des populations rurales pauvres.

24. À cet effet, le FIDA fait principalement appel aux connaissances et à l'expérience acquises grâce aux projets qu'il finance, en appuyant les populations pauvres et en renforçant leurs organisations (permettant ainsi aux ruraux pauvres de s'exprimer eux-mêmes au sein des tribunes internationales plutôt que de chercher à s'en faire le porte-parole), et en forgeant des partenariats étroits pour les plaidoyers stratégiques. Il s'agit notamment des institutions apparentées qui ont leur siège à Rome, d'autres institutions des Nations Unies, de la Banque mondiale, de la Banque africaine de développement, des organisations paysannes, des membres du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale et des ONG.
25. Le FIDA coopère avec ces partenaires sur une série de questions importantes pour les populations rurales pauvres – femmes et hommes –, notamment les questions se rapportant à l'alimentation, au développement agricole et rural, à l'amélioration de l'efficacité de l'aide (la Déclaration de Paris/le Programme d'action d'Accra, l'initiative Unité d'action des Nations Unies et le processus de Monterrey notamment) et, plus récemment, à l'adoption d'une stratégie cohérente et coordonnée face à la hausse des prix des produits alimentaires dans le monde. Dans le cadre de ces activités, le FIDA veille à ce que les intérêts, l'expérience, les connaissances et les priorités des populations rurales pauvres soient pris en compte et intégrés dans les plans et stratégies visant le développement agricole et rural. La mise en œuvre de ce CMR est étroitement liée à celle des CMR 1, 2 et 3 dans la mesure où un flux bidirectionnel efficace de savoirs entre le niveau national et le niveau régional/international est essentiel pour tous.

Principaux produits		
<ul style="list-style-type: none"> • Publication du Rapport sur la pauvreté rurale • Actualisation et pertinence du Portail sur la pauvreté rurale • Contribution/engagement de fond lors de tribunes régionales et internationales pertinentes (comme le Forum paysan, l'Instance permanent des Nations Unies sur les questions autochtones, la 17^{ème} session de la Commission des Nations Unies du développement durable, le Conseil économique et social des Nations Unies, le Financement du développement) • Élaboration de nouveaux dons au titre du guichet mondial/régional 		
Indicateurs clés de performance	Référence	Projection pour 2009
Nombre de recommandations spécifiques en vue de l'adoption de mesures concrètes, sur la base de l'expérience du FIDA en matière de projets, élaborées et avancées lors de tribunes appropriées	Nouvel ICP, absence de référence	10
Nombre de groupes de référence pour les politiques mettant en œuvre une position institutionnelle du FIDA comme plateforme d'engagement sur des thèmes spécifiques	5 (1)	3
Nombre de réunions mondiales ou régionales des organisations paysannes avec un appui important du FIDA	3 (1)	4
Partenariats avec des organisations internationales en vue de l'élargissement ou du renforcement de la sensibilisation sur les politiques	4 (1)	4
Estimation de l'allocation des ressources		
11,4 millions d'USD (voir tableau 6)		

Note:

1. Réalisations entre janvier et septembre 2008.

Projection des ressources disponibles pour engagement, 2007-2009

(en millions d'USD)

	<i>Montant effectif pour 2007</i>	<i>Estimations pour 2008</i>	<i>Estimations pour 2009</i>
Ressources disponibles en début d'année	-	-	-
Annulations de prêts	52,0	60,0	60,0
Ajustement de change	(28,6)	-	-
Total partiel	23,4	60,0	60,0
Contributions des membres ^a	290,7	149,0	129,0
Remboursements de prêts ^b	226,6	228,0	243,0
Produit net des placements ^c	142,6	73,7	70,6
Virement Initiative PPTE ^d	(45,1)	-	(14,0)
Plan d'assurance maladie après cessation de service ^d	(44,1)	(9,5)	(10,0)
Dépenses opérationnelles (y compris Bureau de l'évaluation) ^e	(85,7)	(83,6)	(87,0)
MFDP	(35,0)	(38,8)	(43,3)
Budget d'investissement	-	(2,0)	(4,0)
Ressources disponibles après déduction des frais	473,4	376,8	344,3
Engagements au titre des prêts et des dons ^f	(605,4)	(650,0)	(715,0)
Ressources disponibles avant PEA	(132,0)	(273,2)	(370,7)
Montant net utilisé au titre du PEA	132,0	273,2	370,7

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

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

^c Estimations actuelles à la fin septembre 2008.

^d Le montant effectif pour 2007 comprend également une reclassification ponctuelle pour le Plan d'assurance maladie après cessation de service (AMACS) et l'Initiative PPTE de 64,2 millions d'USD en raison de la modification des normes comptables.

^e Les dépenses opérationnelles 2008 incluent un montant de 1,8 million d'USD en rapport avec la huitième reconstitution des ressources du FIDA.

^f Les engagements au titre des prêts et des dons incluent les dons approuvés directement par le Président.

Programme indicatif de prêts pour 2009

	<i>Afrique de l'Ouest et du Centre</i>	<i>Afrique orientale et australe</i>	<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Amérique latine et Caraïbes</i>	<i>Proche-Orient et Afrique du Nord</i>	<i>Total</i>
Liste indicative des pays (programme brut)						
	Bénin	Burundi	Afghanistan	Brésil (2)	Égypte	
	Burkina Faso	Érythrée	Bangladesh	République dominicaine	Géorgie	
	Côte d'Ivoire	Éthiopie (2)	Cambodge	Équateur	Jordanie	
	Tchad	Ouganda	Chine	Paraguay	Soudan	
	Libéria	Zambie	Inde	Pérou	Tunisie	
	Guinée	Zimbabwe	Kirghizistan		Turquie	
	Mali		Mongolie			
			Népal			
			Pakistan			
			Sri Lanka			
	7	7	10	6	6	36
Projets en réserve						
	Gambie	Ouganda	Inde	Bolivie	Liban	
	Ghana		Mongolie	Colombie		
	Sierra Leone		Papouasie-Nouvelle-Guinée	Haïti		
	Togo			Jamaïque		

Montant moyen des prêts et des dons

		Montant effectif							Estimation	Proposition	
		2000	2001	2002	2003	2004	2005 ^a	2006 ^b	2007	2008	2009
Prêts et dons au titre du CSD approuvés											
Nombre de prêts		27	24	24	25	24	32	31	40	34	36
Valeur des prêts	En millions d'USD	409,0	391,6	353,2	403,6	408,7	499,3	515,0	563,1	607,8	668,5
Montant moyen des prêts	En millions d'USD	15,1	16,3	14,7	16,1	17,0	15,6	16,6	14,1	17,9	18,6
Dons approuvés^c											
Nombre de dons		120	106	85	70	87	66	109	77		
Valeur des dons	En millions d'USD	32,8	30,8	23,9	20,3	33,3	36,6	41,8	35,7		
Montant moyen des dons	En millions d'USD	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,6	0,4	0,5		
Valeur totale des prêts et dons accordés par le FIDA^d	En millions d'USD	441,8	422,4	377,1	423,9	442,0	535,9	556,8	598,8	650,0	715,0

Sources: Rapports annuels du FIDA et Programme de travail, mécanisme de financement du développement des programmes et budgets administratif et d'investissement du FIDA et de son Bureau de l'évaluation pour 2008 (EB 2007/92/R.2/Rev.1).

^a Y compris quatre programmes (financés par le FIDA à hauteur de 33,7 millions d'USD) approuvés hors programme ordinaire pour les pays touchés par le tsunami et un prêt approuvé pour l'Indonésie composé de montants non utilisés d'un prêt approuvé en 1997.

^b Y compris les prêts supplémentaires (35,0 millions d'USD) approuvés pour quatre programmes pour des pays touchés par le tsunami.

^c Y compris toutes les catégories de dons, mais à l'exclusion des virements au MFDP et des dons au titre du CSD.

^d À l'exclusion des programmes et projets totalement annulés.

Vue d'ensemble de l'exécution du budget de 2007

Cette annexe présente une vue d'ensemble de l'exécution du budget administratif et du MFDP en 2007 ainsi que de la performance au niveau de l'institution à ce jour en 2008, telle qu'en rend compte le SPGP.

Résumé de l'exécution du budget 2007

1. En 2007, les dépenses effectives du budget administratif ont représenté 70,5 millions d'USD, soit une augmentation nominale de 15,3% par rapport à 2006. Le budget administratif, reformulé sur la base du taux de change moyen EUR/USD de 2007, se monte à 71,79 millions d'USD, avec un montant non utilisé de 1,24 million d'USD (1,7%) qui a été reporté sur l'année 2008 (voir annexe VII).
2. Les dépenses de personnel représentent de loin la principale catégorie de dépenses du budget administratif, à savoir 80% environ du budget administratif total. Ainsi, 84% environ de l'augmentation totale du budget administratif a concerné les dépenses de personnel.
3. En ce qui concerne les dépenses autres que les dépenses de personnel, les coûts de formation ont augmenté de 176% entre 2006 et 2007, preuve de l'importance croissante attachée à la formation continue du personnel du FIDA.
4. La tendance à la baisse des frais de voyage financés grâce au budget administratif (-14%) pour la période 2006-2007 est neutralisée par un accroissement notable, pour la même période, des frais de voyage au titre du MFDP. Toujours durant la période 2006-2007, la diminution – à hauteur de 24% – des coûts d'interprétation et de traduction résulte essentiellement du fait que les traducteurs ont été recrutés sur la base de contrats de durée déterminée et non plus sur une base ponctuelle.
5. En 2007, les dépenses au titre du MFDP ont augmenté de 3,1% en valeur nominale, et l'utilisation du MFDP est passée de 90 à 94% sur la base des dépenses effectives. Les 6% restants, non dépensés en 2007, étaient engagés pour des projets spécifiques et ont été reportés sur 2008. Le total du MFDP comprend le budget de l'année en cours plus les montants reportés et il faut noter que, en 2007, le niveau de dépenses, soit 35,5 millions d'USD, a dépassé le montant du budget, soit 33,8 millions d'USD.

Vue d'ensemble des dépenses effectives 2006-2008

Par source de financement (en milliers d'USD)

Source de financement	Montant effectif pour 2006 ^a	Montant effectif pour 2007		Montant effectif à la fin du second trimestre 2008	Montant effectif total estimé pour 2008	
		Augmentation			Augmentation	
Budget administratif	61 175	70 549	15,3%	39 126	76 876	9,0%
Dépenses ponctuelles	368	-	(100,0)%	-	-	-
MFDP	34 401	35 465	3,1%	16 747	39 878	12,4%
Total	95 944	106 014	10,5%	55 874	116 754	10,1%

^a Y compris les dépenses liées à l'augmentation de 12,16% des salaires du personnel des services généraux.

Par département (en milliers d'USD)

Département	Montant effectif pour 2006 ^a		Montant effectif pour 2007		Montant effectif à la fin du second trimestre 2008	Montant effectif total estimé pour 2008	
		% du total		% du total			% du total
Affaires extérieures ^b	15 905	16,6%	17 280	16,3%	8 849	18 367	15,7%
Finances et administration	25 002	26,1%	28 902	27,3%	16 900	29 752	25,5%
Bureau du Président et du Vice-Président	4 569	4,8%	5 436	5,1%	3 196	6 009	5,1%
Gestion des programmes	50 467	52,6%	54 396	51,3%	26 928	62 626	53,6%
Total	95 944	100,0%	106 014	100,0%	55 874	116 754	100,0%

^a Y compris les dépenses liées à l'augmentation de 12,16% des salaires du personnel des services généraux.

^b Le Bureau de liaison du FIDA pour l'Amérique du Nord et l'ancienne Division mobilisation de ressources sont inclus dans le Département affaires extérieures aux fins de comparaison.

Reports de fonds

(en milliers d'USD)

<i>Département</i>	<i>Description de l'utilisation des fonds reportés^a</i>	<i>2008</i>	<i>2007</i>	<i>2006</i>	<i>2005</i>	<i>2004</i>
EAD	Division de la communication: trentième anniversaire du FIDA et activités liées à la huitième reconstitution des ressources du FIDA	335	-	-	-	-
	Division des politiques: Rapport sur la pauvreté rurale et dépenses liées au Conseil des gouverneurs	161	-	-	-	-
Total EAD		496	700	9	723	721
FAD	Division des services administratifs: dépenses liées au nouveau siège	600	-	-	-	-
	Division des technologies de l'information: nouveaux serveurs	100	-	-	-	-
Total FAD		700	543	-	442	283
OPV	Bureau du Vice-Président: dépenses liées au Conseil des gouverneurs	42	-	-	-	-
Total OPV		42	121	-	273	128
Total PMD		-	510	200	126	333
Total du montant des fonds reportés		1 238	1 874	209	1 564	1 465

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

Paramètres d'établissement du budget

Dépenses de personnel

1. Le budget relatif aux dépenses de personnel est établi conformément aux règles appliquées aux traitements, indemnités et prestations de personnel des Nations Unies, l'ensemble étant régi par la CFPI du système commun des Nations Unies.
2. Des taux standard sont établis pour chaque classe, sur la base d'une analyse des données statistiques concernant la population du FIDA et des dépenses effectives en rapport avec le personnel du FIDA. Les diverses composantes des taux représentent la meilleure estimation au moment de l'établissement du document sur le budget, et ont été calculées en collaboration avec la FAO, en tenant compte des recommandations devant être formulées par la CFPI.
3. L'augmentation concernant les dépenses standard pour 2008 est en moyenne de 7,8% par rapport aux taux correspondants de 2008 recalculés au taux de change EUR/USD de 2008. Le tableau ci-dessous fait apparaître l'augmentation moyenne en pourcentage de chacune des prestations auxquelles a droit le personnel et son impact sur le coût des ETP pour 2008.

(En milliers d'USD)

<i>Description</i>	<i>ETP 2008 aux taux de 2008</i>	<i>ETP 2008 aux taux de 2009</i>	<i>Augmentation</i>	<i>Notes</i>
Prestations du personnel du cadre organique				
Salaires et indemnités de poste	23 521	24 663	4,9%	a)
Pension et frais médicaux	5 913	6 288	6,4%	b)
Autres indemnités	822	959	16,6%	c)
Rapatriement et cessation de service	645	668	3,5%	d)
Congé annuel	569	1 030	81,1%	e)
Indemnité pour frais d'études	2 247	2 332	3,8%	f)
Congé dans les foyers	794	824	3,7%	g)
Impôts des États-Unis	484	533	10,2%	h)
Total partiel	34 995	37 297	6,6%	
Prestations du personnel des services généraux				
Salaires	14 197	14 882	4,8%	a)
Pension et frais médicaux	3 728	3 981	6,8%	b)
Autres indemnités	552	572	3,6%	c)
Rapatriement et cessation de service	2 749	2 858	3,9%	d)
Congé annuel	332	580	74,6%	e)
Total partiel	21 559	22 873	6,1%	
Total des prestations	56 554	60 170	6,4%	
Taux de vacance de postes de 1,4% à zéro	-	800	-	i)
Total prestations + réduction du taux de vacance de postes	56 554	60 970	7,8%	

- a) Salaires et indemnités de poste: on prévoit une augmentation de 3 à 3,5% des salaires du personnel des services généraux ainsi que de ceux du personnel du cadre organique et des catégories supérieures. De plus, les augmentations d'échelon devraient représenter entre 2 et 2,5% des augmentations pour le cadre organique et entre 1 et 1,5% des augmentations pour les services généraux.
- b) Pension et frais médicaux: dans le droit fil des augmentations annuelles des deux dernières années, une augmentation de 3% de la rémunération considérée aux fins de la pension est prévue, à compter de janvier 2009, pour les services généraux et pour le cadre organique. Pour les frais médicaux, on prévoit une augmentation de 5 à 6% des contributions au régime d'assurance maladie ainsi que des coûts additionnels dérivant de la mise en œuvre du mécanisme de plafonnement des coûts pour les membres du personnel. Par ailleurs, 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 le personnel du cadre organique et des catégories supérieures, les coûts liés à l'allocation-logement, aux indemnités pour charge de famille et aux indemnités en cas de non-paiement des frais de déménagement devraient augmenter de 3 à 3,5% sur une année. Pour le cadre organique, l'indemnité pour enfants 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 qui est prévue.
- e) Congés annuels: les dépenses liées aux jours de congés annuels non utilisés 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 pris. Il faut noter que l'augmentation du barème des traitements 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 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) Indemnités pour frais d'études: on prévoit une augmentation de 3% à 4% compte tenu de l'évolution des prix et des estimations concernant l'inflation.
- g) Congé dans les foyers: on prévoit une augmentation de 3% à 4% compte tenu de l'évolution des prix et des estimations concernant l'inflation.
- h) Impôts des États-Unis: en 2008, on a constaté une augmentation significative du coût des impôts des États-Unis par suite d'un changement de la politique de ce pays concernant leur mode de calcul. Pour 2009, on prévoit une augmentation de 10%.
- i) Taux de vacance de postes: les fonds non utilisés pour les postes vacants, c'est-à-dire le "taux de vacance de postes", seront réduits de 1,4% à zéro: la réduction du "taux de vacance de postes" est nécessaire du fait de l'utilisation intégrale des économies réalisées sur les postes vacants durant 2009. Cette réduction se traduit par une augmentation de 0,8 million d'USD des dépenses de personnel dans le budget administratif.

Dépenses autres que les dépenses de personnel

4. On a prévu, dans le budget administratif, une augmentation des prix à hauteur de 3% pour les dépenses autres que les dépenses de personnel. Cette augmentation de 3% correspond aux prévisions établies par Eurostat, pour 2009, des indices des prix à la consommation harmonisés pour la zone euro.
5. Dans le MFDP, une augmentation des prix de 3% a été appliquée à toutes les dépenses autres que les dépenses de personnel, à l'exception de celles relatives aux institutions coopérantes, pour lesquelles les augmentations de prix dépendent des accords conclus avec chacune d'entre elles.

Taux de change

6. Conformément au règlement financier du FIDA, le budget administratif et le MFDP sont présentés en dollars des États-Unis, avec une composante de dépenses libellées en euros et converties en dollars des États-Unis au taux de change EUR/USD de 0,79, représentant la meilleure estimation au moment de l'établissement du document sur le budget.
7. Le projet de programme de travail est présenté en droits de tirage spéciaux¹ (DTS) convertis en dollars des États-Unis au taux de change USD/DTS de 1,4879, représentant la projection du taux pour 2009 au moment de l'établissement du document sur le budget.

¹ Le droit de tirage spécial est une unité de compte artificielle basée sur un panier comprenant le dollar des États-Unis, l'euro, le yen et la livre sterling et utilisé comme unité de compte officielle par plusieurs organisations internationales, notamment le Fonds monétaire international.

Budget administratif de 2009, par activité

(en milliers d'USD)

	Bureau du Président et du Vice-Président (OPV)			Département affaires extérieures (EAD)			Département finances et administration (FAD) ^a			Département gestion des programmes (PMD)			Total		
	2008	2009	Augmentation (diminution)	2008	2009	Augmentation (diminution)	2008	2009	Augmentation (diminution)	2008	2009	Augmentation (diminution)	2008	2009	Augmentation (diminution)
Gestion des programmes															
Programmes de pays	236	268	13,6%	106	34	(67,9)%	-	-	-	3 074	3 583	16,6%	3 416	3 885	13,7%
Conception des prêts et dons	452	565	25,0%	23	24	4,3%	-	-	-	3 987	4 158	4,3%	4 462	4 747	6,4%
Exécution des prêts	166	177	6,6%	-	-	-	1 684	1 596	(5,2)%	4 751	5 753	21,1%	6 601	7 526	14,0%
Gestion des dons	365	380	4,1%	100	35	(65,0)%	419	447	6,7%	1 027	997	(2,9)%	1 911	1 859	(2,7)%
Total gestion des programmes	1 219	1 390	14,0%	229	93	(59,4)%	2 103	2 043	(2,9)%	12 839	14 491	12,9%	16 390	18 017	9,9%
Partenariat et engagement politique															
Gestion des relations extérieures	1 160	1 243	7,2%	2 667	2 926	9,7%	386	424	9,8%	1 832	1 291	(29,5)%	6 045	5 884	(2,7)%
Gestion des savoirs et élaboration des politiques	209	231	10,5%	4 246	4 460	5,0%	110	131	19,1%	1 127	1 045	(7,3)%	5 692	5 867	3,1%
Total partenariat et engagement politique	1 369	1 474	7,7%	6 913	7 386	6,8%	496	555	11,9%	2 959	2 336	(21,1)%	11 737	11 751	0,1%
Gestion des ressources															
Gestion des ressources financières	53	-	(100)%	158	118	(25,3)%	4 224	4 237	0,3%	411	428	4,1%	4 846	4 783	(1,3)%
Mise en valeur et gestion des ressources humaines	116	124	6,9%	370	834	125,4%	5 700	6 519	14,4%	769	690	(10,3)%	6 955	8 167	17,4%
Total gestion des ressources	169	124	(26,6)%	528	952	80,3%	9 924	10 756	8,4%	1 180	1 118	(5,3)%	11 801	12 950	9,7%
Services institutionnels															
Gestion des technologies de l'information	37	39	5,4%	923	526	(43,0)%	4 648	5 290	13,8%	52	90	73,1%	5 660	5 945	5,0%
Gestion des coûts d'occupation et de sécurité des locaux	23	58	152,4%	181	187	3,3%	8 176	9 104	11,4%	55	63	14,5%	8 435	9 412	11,6%
Total services institutionnels	60	97	61,7%	1 104	713	(35,4)%	12 824	14 394	12,2%	107	153	43,0%	14 095	15 357	9,0%
Planification et suivi institutionnels															
Planification et gestion	475	465	(2,1)%	421	414	(1,7)%	1 579	1 864	18,0%	1 135	814	(28,3)%	3 610	3 557	(1,5)%
Gestion du risque	2 246	2 327	3,6%	9	16	77,8%	129	214	65,9%	-	-	-	2 384	2 557	7,3%
Total planification et suivi institutionnels	2 721	2 792	2,6%	430	430	0,0%	1 708	2 078	21,7%	1 135	814	(28,3)%	5 994	6 114	2,0%
Gouvernance et évaluation															
Gouvernance	192	192	0%	8 330	8 352	0,3%	600	449	(25,2)%	28	100	257,1%	9 150	9 093	0,6%
Évaluation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	73	47	(35,6)%	73	47	(35,6)%
Total gouvernance et évaluation	192	192	0%	8 330	8 352	0,3%	600	449	(25,2)%	101	147	45,5%	9 223	9 141	(0,9)%
Total général	5 730	6 069	5,9%	17 534	17 927	2,2%	27 656	30 276	9,5%	18 320	19 059	4,0%	69 240	73 330	5,9%

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

Budget administratif de 2009, par catégorie de dépenses

(en milliers d'USD)

	Bureau du Président et du Vice-Président (OPV)			Département affaires extérieures (EAD)			Département finances et administration (FAD) ^a			Département gestion des programmes (PMD)			Total		
	2008	2009	Augmentation (diminution)	2008	2009	Augmentation (diminution)	2008	2009	Augmentation (diminution)	2008	2009	Augmentation (diminution)	2008	2009	Augmentation (diminution)
Dépenses administratives ^b	152	166	9,2%	722	759	5,1%	2 471	1 943	(21,4)%	129	149	15,5%	3 474	3 017	(13,2)%
Services de consultants	86	123	43,0%	1 072	639	(40,4)%	68	69	1,5%	-	45	-	1 226	876	(28,5)%
Gestion des installations	2	6	200,0%	-	-	-	3 349	4 040	20,6%	-	-	-	3 351	4 046	20,7%
Services des technologies de l'information	-	-	-	-	13	-	2 187	2 603	19,0%	-	-	-	2 187	2 616	19,6%
Interprètes et traducteurs	2	-	(100,0)%	1 185	1 118	(5,7)%	-	-	-	-	-	-	1 187	1 118	(5,8)%
Dépenses de personnel ^c	5 169	5 401	4,5%	13 816	14 713	6,5%	18 286	20 247	10,7%	18 045	18 783	4,1%	55 317	59 141	6,9%
Formation	-	-	-	-	-	-	1 100	1 133	3,0%	-	4	-	1 100	1 137	3,3%
Frais de voyage	318	374	17,6%	739	686	(7,2)%	195	242	24,1%	146	78	(46,6)%	1 398	1 380	(1,3)%
Total	5 730	6 069	5,9%	17 534	17 927	2,2%	27 656	30 276	9,5%	18 320	19 059	4,0%	69 240	73 330	5,9%

^a Les coûts de FAD comprennent les coûts institutionnels (formation, plan d'assurance maladie après cessation de service, coûts de recrutement, congés de maternité et de paternité).

^b Les dépenses administratives couvrent les frais de réception, l'impression et la location de l'équipement, le rapport annuel et les publications, les ouvrages et périodiques de la bibliothèque, les services de poste, courrier et valise, le téléphone, les télécommunications, les honoraires et frais des auditeurs, les services d'entreposage, les fournitures de bureau et le matériel d'entretien, la location et l'aménagement des lieux de conférence, la remise en état du bâtiment et les contributions versées aux comités des Nations Unies.

^c Les dépenses de personnel concernent les personnels titulaires de contrat de durée déterminée et de courte durée, les heures supplémentaires, le plan d'assurance maladie après cessation de service, les coûts de recrutement, le coût du service médical de la FAO, les remplacements de congés de maternité et de paternité, et les prestations de licenciement/mesures d'incitation au départ figurant auparavant sous la rubrique dépenses administratives.

Mécanisme de financement du développement des programmes 2009, par activité

(en milliers d'USD)

	Bureau du Président et du Vice-Président (OPV)			Département affaires extérieures (EAD)			Département finances et administration (FAD)			Département gestion des programmes (PMD)			Total		
	2008	2009	Augmentation (diminution)	2008	2009	Augmentation (diminution)	2008	2009	Augmentation (diminution)	2008	2009	Augmentation (diminution)	2008	2009	Augmentation (diminution)
Gestion des programmes															
Programmes de pays	38	40	5,3%	-	-	-	-	-	-	6 016	7 105	18,1%	6 054	7 145	18,0%
Conception des prêts et dons	35	55	57,1%	-	-	-	-	-	-	10 926	12 147	11,2%	10 960	12 202	11,3%
Exécution des prêts (tableau 10)	16	32	100,0%	-	-	-	90	120	33,3%	17 594	18 238	3,7%	17 699	18 390	3,9%
Gestion des dons	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 872	1 641	(12,3)%	1 872	1 641	(12,3)%
Total gestion des programmes	89	127	42,7%	-	-	-	90	120	33,3%	36 408	39 131	7,5%	36 585	39 378	7,6%
Partenariat et engagement politique															
Gestion des relations extérieures	66	69	4,5%	-	-	-	-	-	-	376	453	20,5%	442	522	18,0%
Gestion des savoirs et élaboration des politiques	46	48	4,3%	-	-	-	-	-	-	750	972	29,6%	796	1 020	28,1%
Total partenariat et engagement politique	112	117	4,5%	-	-	-	-	-	-	1 126	1 425	26,6%	1 238	1 542	24,6%
Gestion des ressources															
Gestion des ressources financières	-	-	-	-	-	-	-	-	-	69	173	150,7%	69	173	150,7%
Mise en valeur et gestion des ressources humaines	-	-	-	-	-	-	-	-	-	187	444	137,4%	187	444	137,4%
Total gestion des ressources	-	-	-	-	-	-	-	-	-	256	617	141,0%	256	617	141,0%
Services institutionnels															
Gestion des technologies de l'information	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gestion des coûts d'occupation et de sécurité des locaux	-	-	-	-	-	-	-	-	-	19	30	57,9%	19	30	57,9%
Total services institutionnels	-	-	-	-	-	-	-	-	-	19	30	57,9%	19	30	57,9%
Planification et suivi institutionnels															
Planification et gestion	-	-	-	-	-	-	-	-	-	261	403	54,4%	261	403	54,4%
Gestion du risque	3	3	0,0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3	0,0%
Total planification et suivi institutionnels	3	3	0,0%	-	-	-	-	-	-	261	403	54,4%	264	406	53,8%
Gouvernance et évaluation															
Gouvernance	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Évaluation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	17	10	(41,2)%	17	10	(41,2)%
Total Gouvernance et évaluation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	17	10	(41,2)%	17	10	(41,2)%
Total général	204	248	21,6%	-	-	-	90	120	33,3%	38 085	41 616	9,3%	38 379	41 983	9,4%

Mécanisme de financement du développement des programmes 2009, par catégorie de dépenses

(en milliers d'USD)

	Bureau du Président et du Vice-Président (OPV)			Département affaires extérieures (EAD)			Département finances et administration (FAD)			Département gestion des programmes (PMD)			Total		
	2008	2009	Augmentation (diminution)	2008	2009	Augmentation (diminution)	2008	2009	Augmentation (diminution)	2008	2009	Augmentation (diminution)	2008	2009	Augmentation (diminution)
Dépenses administratives ^a	-	-	-	-	-	-	-	-	-	501	219	(56,4)%	501	219	(56,3)%
Services de consultants	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20 502	23 127	12,8%	20 502	23 127	12,8%
Institutions coopérantes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5 830	2 496	(57,2)%	5 830	2 496	(57,2)%
Gestion des installations	-	-	-	-	-	-	-	-	-	124	209	68,5%	124	209	68,5%
Services des technologies de l'information	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	10	100,0%	5	10	100,0%
Interprètes et traducteurs	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14	34	142,9%	14	34	142,9%
Dépenses de personnel	153	161	5,2%	-	-	-	-	-	-	7 975	10 046	26,0%	8 128	10 207	25,6%
Formation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	34	-	-	34	-
Frais de voyage	51	87	70,6%	-	-	-	90	120	33,3%	3 142	5 440	73,6%	3 275	5 647	72,4%
Total	204	248	21,6%	-	-	-	90	120	33,3%	38 085	41 615	9,3%	38 379	41 983	9,4%

^a Les dépenses administratives couvrent les frais de réception, l'impression et la location de l'équipement, le rapport annuel et les publications, les ouvrages et périodiques de la bibliothèque, les services de poste, courrier et valise, le téléphone, les télécommunications, les honoraires et frais des auditeurs, les services d'entreposage, les fournitures de bureau et le matériel d'entretien, la location et l'aménagement des lieux de conférence, la remise en état du bâtiment et les contributions versées aux comités des Nations Unies.

Gains d'efficacité sur le plan administratif

1. Cette annexe offre des exemples s'agissant de l'accroissement des gains d'efficacité sur le plan administratif au sein du FIDA, le meilleur exemple étant la réduction des effectifs dans les deux départements d'appui parallèlement à l'augmentation du programme de travail et d'autres initiatives. Le nombre de fonctionnaires ETP à EAD et FAD proposé pour 2009 est inférieur de 3% et 6%, respectivement, aux chiffres de 2007 (voir tableau 1). La combinaison de l'augmentation du volume de travail et de la réduction des effectifs a reposé sur un éventail de modifications des processus au sein des départements non opérationnels, dont des exemples sont illustrés ci-après.

Tableau 1

Réduction des effectifs à FAD et EAD, 2007-2009

Département	2007	2008	2009	Pourcentage de réduction 2007-2009
EAD équivalents temps plein	111,9	107,80	108,4	3%
FAD équivalents temps plein	146,3	142,08	137,6	6%

2. Au sein d'EAD, l'accroissement des gains d'efficacité par le Bureau du Secrétaire a permis une économie de 21% sur le budget administratif alloué aux interprètes et traducteurs.

Tableau 2

Allocation budgétaire pour les interprètes et traducteurs, 2007-2009

(en milliers d'USD)

	2007	2008	2009	Pourcentage de réduction 2007-2009
Interprètes et traducteurs	1 501	1 245	1 188	21%

3. Au sein de FAD, des gains d'efficacité ont été obtenus par l'unité des services de caisse de la Division de la trésorerie en exploitant au maximum les ressources internes et en améliorant l'utilisation des systèmes internes et externes. Les processus de paiement ont été réorganisés, permettant ainsi au même nombre de fonctionnaires de traiter, entre janvier et mai 2008, un volume de transactions accru de 20%, augmentation dérivant en grande partie de l'internalisation de la supervision directe.
4. Grâce à la mise en application de nouveaux processus de paie à travers le serveur SWIFT, les frais bancaires ont été réduits de 90% tandis que les nouvelles relations bancaires ont permis de réduire de 66% les frais bancaires en dollars des États-Unis et de 100% ceux en euros. La maîtrise des dépenses n'a pas nui à l'efficacité: même avec un accroissement du volume de travail, l'unité chargée de l'administration des prêts est parvenue à réduire de près de sept jours les délais moyens de traitement par paiement.
5. Tout en assurant la gestion des différentes questions relatives à l'installation du FIDA dans le nouveau siège, l'unité chargée de la gestion des installations a fait face à une augmentation de 10% du volume de travail. En 2007, le centre d'appels a traité plus de 5 300 demandes. Dans le domaine de la sécurité, les activités ont comporté un volume de travail additionnel de 24 à 30% pour la Section chargée de la sécurité. Ce volume de travail a pu être mené à terme avec les mêmes effectifs qu'en 2006 grâce à l'optimisation de certains processus comme: l'utilisation des ressources internes pour la fonction d'agent d'astreinte; la connexion du système de lecteur de badges à la banque de données des RH, donnant ainsi à la Division

des ressources humaines et à la Section des privilèges et des visas un accès direct à la banque photographique du personnel; la simplification du traitement des vols/dommages matériels et des permis de stationnement; le détachement temporaire d'agents de sécurité du Programme alimentaire mondial; et la réorganisation du service du personnel de sécurité externe afin d'améliorer la surveillance des locaux du FIDA.

Tableaux des effectifs

Effectifs 2009 – Effectifs totaux imputés au budget administratif^a

(nombre d'ETP)

Département ^b	2008					2009				
	Personnel sous contrat de caractère continu et de durée déterminée					Personnel sous contrat de caractère continu et de durée déterminée				
	Cadre organique et catégories supérieures	Services généraux	Personnel sous contrat de caractère continu et de durée déterminée – total	Contrats de courte durée	Total 2008	Cadre organique et catégories supérieures	Services généraux	Personnel sous contrat de caractère continu et de durée déterminée – total	Contrats de courte durée	Total 2009
Département affaires extérieures (EAD)										
Bureau du Président adjoint	5,0	2,0	7,0	-	7,0	4,3	2,0	6,3	-	6,3
Division de la communication	12,0	7,0	19,0	-	19,0	15,0	13,5	28,5	0,6	29,1
Division des politiques	9,0	5,0	14,0	-	14,0	9,0	5,0	14,0	1,0	15,0
Bureau du Secrétaire	16,0	38,8	54,8	8,9	63,7	15,0	31,6	46,6	7,4	54,0
Bureau de liaison pour l'Amérique du Nord (NALO)	3,0	1,0	4,0	-	4,0	3,0	1,0	4,0	-	4,0
Total EAD	45,0	53,8	98,8	8,9	107,7	46,3	53,1	99,3	9,0	108,4
Département finances et administration (FAD)										
Bureau du Président adjoint	2,0	1,0	3,0	-	3,0	2,0	1,0	3,0	-	3,0
Division des services financiers	13,0	20,0	33,0	-	33,0	12,0	18,7	30,7	-	30,7
Division de la planification stratégique et du budget	6,0	1,0	7,0	-	7,0	5,0	1,0	6,0	-	6,0
Division de la trésorerie	7,0	6,0	13,0	-	13,0	7,0	5,0	12,0	-	12,0
Division des ressources humaines	7,0	10,0	17,0	2,0	19,0	8,4	11,0	19,4	-	19,4
Division des technologies de l'information	14,0	16,0	30,0	-	30,0	14,0	13,0	27,0	-	27,0
Division des services administratifs	5,0	29,8	34,8	2,3	37,1	6,0	29,1	35,1	1,4	36,5
FIDA (pour l'ensemble de l'institution)						3,0	-	3,0	-	3,0
Total FAD	54,0	83,8	137,8	4,3	142,1	57,4	78,8	136,2	1,4	137,6
Bureau du Président et du Vice-Président (OPV)^c										
Bureau du Président	2,0	3,0	5,0	-	5,0	2,0	2,0	4,0	-	4,0
Bureau du Vice-Président	1,0	2,0	3,0	-	3,0	1,0	2,0	3,0	-	3,0
Bureau de l'audit et de la surveillance	5,0	3,0	8,0	-	8,0	5,0	2,5	7,5	-	7,5
Service juridique	8,1	6,8	14,9	-	14,9	8,0	6,8	14,8	-	14,8
Total OPV	16,1	14,8	30,9	-	30,9	16,0	13,3	29,3	-	29,3
Département gestion des programmes (PMD)										
Bureau du Président adjoint	7,0	3,0	10,0	-	10,0	7,0	2,0	9,0	-	9,0
Division Afrique de l'Ouest et du Centre	11,0	9,0	20,0	-	20,0	11,0	7,0	18,0	-	18,0
Division Afrique orientale et australe	13,0	6,0	19,0	-	19,0	13,0	6,0	19,0	-	19,0
Division Asie et Pacifique	10,0	6,0	16,0	-	16,0	10,0	6,0	16,0	-	16,0
Division Amérique latine et Caraïbes	9,0	7,0	16,0	-	16,0	8,0	6,0	14,0	-	14,0
Division Proche-Orient et Afrique du Nord	8,0	6,0	14,0	-	14,0	8,0	5,0	13,0	-	13,0
Division consultative technique	8,2	6,0	14,2	-	14,2	8,0	5,8	13,8	-	13,8
Unité environnement mondial et changement climatique	-	-	-	-	-	1,8	0,5	2,2	-	2,2
Total PMD	66,2	43,0	109,2	-	109,2	66,8	38,2	105,0	-	105,0
Grand total	181,3	195,4	376,7	13,2	389,9	186,4	183,3	369,7	10,4	380,1

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

^b La répartition du personnel par département est indicative et peut faire l'objet de modification après finalisation du plan des effectifs pour 2009.

^c Le Président et le Vice-Président ne sont pas inclus.

Effectifs 2009 – Total effectifs MFDP^a

(nombre d'ETP)

	2008					2009				
	<i>Personnel sous contrat de caractère continu et de durée déterminée</i>					<i>Personnel sous contrat de caractère continu et de durée déterminée</i>				
	<i>Cadre organique et catégories supérieures</i>	<i>Services généraux</i>	<i>Personnel sous contrat de caractère continu et de durée déterminée – total</i>	<i>Contrats de courte durée</i>	<i>Total 2008</i>	<i>Cadre organique et catégories supérieures</i>	<i>Services généraux</i>	<i>Personnel sous contrat de caractère continu et de durée déterminée – total</i>	<i>Contrats de courte durée</i>	<i>Total 2009</i>
Bureau du Président et du Vice-Président (OPV)	1,0	-	1,0	-	1,0	1,0	-	1,0	-	1,0
Département gestion des programmes (PMD)										
Bureau du Président adjoint	0,2	0,2	0,4	0,2	0,6	-	1,0	1,0	0,8	1,8
Division Afrique de l'Ouest et du Centre	4,2	4,4	8,6	-	8,6	5,2	6,0	11,2		11,2
Division Afrique orientale et australe	5,2	5,2	10,4	1,0	11,4	6,5	5,0	11,5		11,5
Division Asie et Pacifique	6,7	5,0	11,7	-	11,7	8,5	4,0	12,5	4,0	16,5
Division Amérique latine et Caraïbes	8,9	0,2	9,1	-	9,1	9,0	1,0	10,0		10,0
Division Proche-Orient et Afrique du Nord	5,7	4,2	9,9	0,8	10,7	5,5	5,0	10,5	0,8	11,3
Division consultative technique	4,8	1,0	5,8	1,5	7,3	8,0	1,3	9,3	1,5	10,8
Total PMD	35,7	20,2	55,9	3,5	59,4	42,7	23,3	66,0	7,0	73,0
Total général	36,7	20,2	56,9	3,5	60,4	43,7	23,3	67,0	7,0	74,0

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

Proposition relative à la conduite d'un examen par les pairs du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA et de la fonction d'évaluation au FIDA

1. Objectif global

L'examen par les pairs (EP) a pour objectif d'évaluer la performance du Bureau de l'évaluation du FIDA (OE), et de passer également en revue la politique d'évaluation adoptée par le FIDA en 2003, qui constitue le cadre dans lequel OE opère. L'EP sera conduite dans la perspective de contribuer à renforcer la performance et la qualité du travail d'OE, ainsi que d'améliorer la politique d'évaluation du FIDA en l'adaptant aux meilleures pratiques ainsi qu'aux normes et principes établis au plan international.

2. Champ de l'examen par les pairs

- a) examen de la performance d'OE, y compris de la qualité de ses produits d'évaluation, de la méthodologie adoptée et des processus suivis;
- b) examen de la teneur et de l'application pertinente de la politique d'évaluation en vigueur au FIDA.

L'examen de la politique d'évaluation implique l'analyse de deux autres éléments, qui, ensemble avec OE, composent le système d'évaluation du FIDA:

- c) examen de l'auto-évaluation assurée par la direction, y compris ses approches et produits, comme le Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI), l'examen des portefeuilles de pays, l'examen des COSOP, le RIDE et le PRISMA; et
- d) comme demandé par le Conseil, examen des fonctions de surveillance du Comité de l'évaluation en ce qui concerne à la fois OE et l'auto-évaluation assurée par la direction du FIDA.

Enfin, l'examen par les pairs devrait déboucher sur une série de recommandations se rapportant aux points 2 a) et 2 d) ci-dessus.

3. Modalités

- a) L'EP sera réalisée à la demande du Conseil d'administration qui assignera au Comité de l'évaluation le rôle de client principal pour cet exercice. Ce dernier examinera et approuvera le mandat de l'EP et examinera le rapport final de l'EP avant sa présentation au Conseil d'administration.
- b) L'EP sera conduite par l'ECG des banques multilatérales de développement. Le groupe chargé de l'EP sera composé des chefs des bureaux de l'évaluation des membres de l'ECG. Ce groupe sera au besoin secondé par des consultants chargés d'effectuer divers travaux détaillés. Compte tenu de la nature du FIDA, qui est à la fois une institution financière internationale et une agence spécialisée des Nations Unies, le Directeur du bureau de l'évaluation du PNUD, qui a le statut d'observateur permanent auprès de l'ECG, devrait également faire partie du groupe chargé de l'EP.
- c) Les présidents du Comité de l'évaluation et du groupe chargé de l'EP constitueront l'équipe de référence de l'EP, qui aura pour tâche de résoudre les problèmes et questions susceptibles de se poser au cours de l'examen. Ils recevront le concours de personnel d'OE et du personnel spécialisé dans les fonctions d'auto-évaluation mis à disposition par la direction du FIDA.

4. Calendrier

Le calendrier de l'EP proposée sera déterminé en concertation avec l'ECG qui a été informé de la décision du FIDA de conduire un examen de ce type. À titre indicatif, il est proposé que les diverses phases de l'EP se déroulent comme suit:

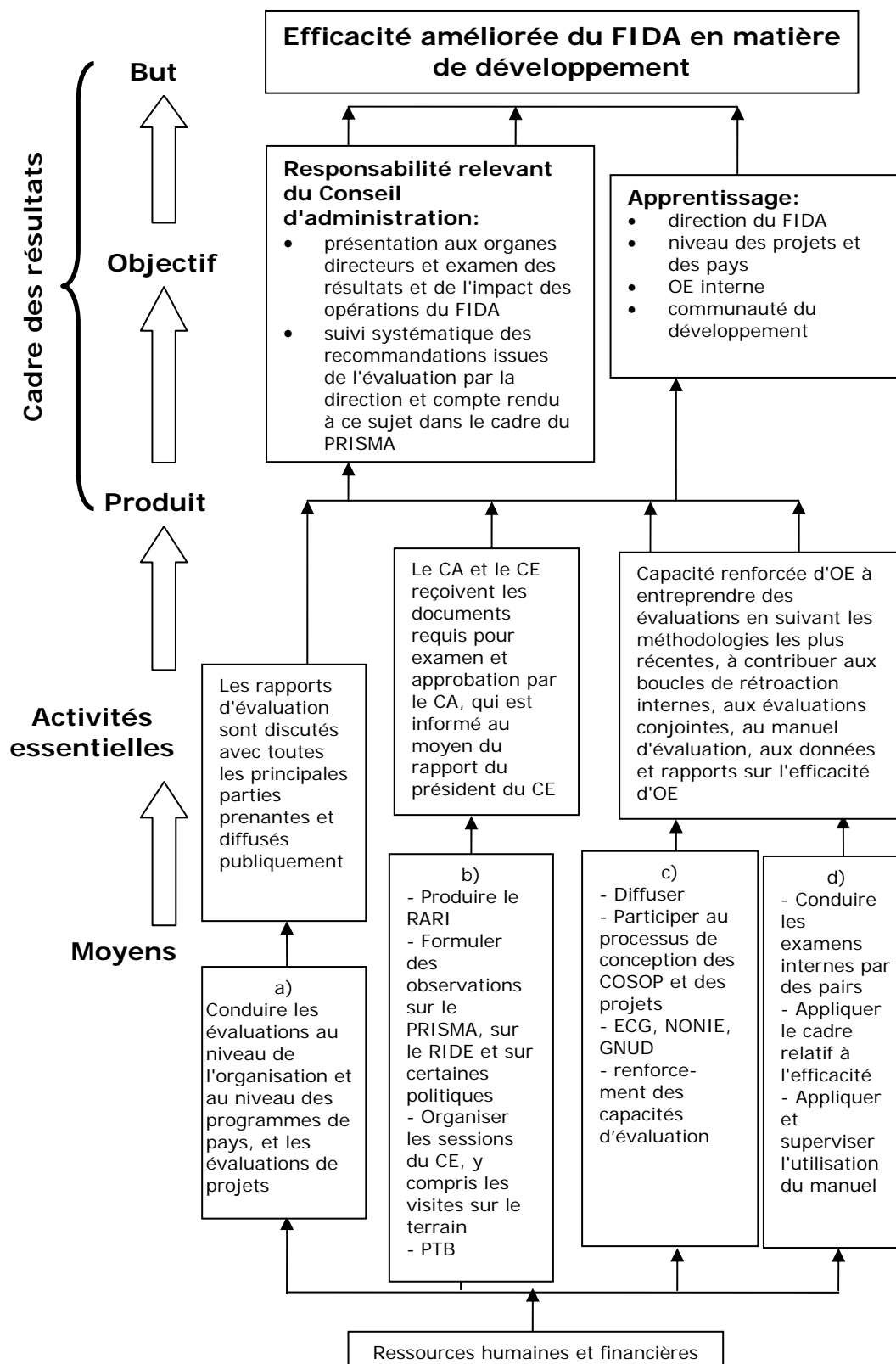
- a) **phase préparatoire:** établissement du groupe chargé de l'EP, sélection de consultants et préparation et approbation des termes de référence de l'EP et du document méthodologique: janvier-avril 2009;
- b) **phase de consultation:** préparation par le groupe chargé de l'EP du projet de rapport, qui comprendra une analyse de la fonction d'évaluation et récapitulera les principales conclusions et recommandations: mai-novembre 2009;
- c) **phase d'évaluation:** examen par le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration du rapport final de l'examen par les pairs et diffusion publique de ce document sur les sites web du FIDA et de l'ECG: décembre 2009.

5. Financement

Les références permettant d'estimer le coût d'une telle étude sont peu nombreuses. Sur la base du coût effectif des rares exercices comparables (par exemple l'EP du bureau de l'évaluation du PNUD en 2005), un montant de 300 000 USD semblerait constituer une estimation réaliste du coût de l'EP du FIDA. Ces coûts seront financés par le FIDA au moyen d'une contribution ponctuelle extraordinaire inscrite au budget d'OE pour 2009.

Cadre permettant de suivre l'efficacité d'OE

Modèle logique d'OE



Note: CA: Conseil d'administration; CE: Comité de l'évaluation; PTB: programme de travail et budget.

Cadre de mesure des résultats d'OE

Résultats	Indicateurs vérifiables
Utilité des évaluations	<ul style="list-style-type: none"> Les recommandations issues de l'évaluation sont adoptées par la direction du FIDA et le gouvernement concerné, telles que formulées dans l'accord conclusif. Les conseillers indépendants chevronnés expriment leur pleine satisfaction quant à la qualité du processus et quant à la teneur de l'évaluation. Le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration approuvent dans l'ensemble les principales conclusions et recommandations des évaluations.
Produits – regroupés par priorité	
a) Évaluations au niveau de l'organisation et au niveau des programmes de pays, et évaluations de projets	<ul style="list-style-type: none"> Les évaluations sont menées à bien au regard des objectifs annuels et conformément au programme de travail. Les rapports d'évaluation, <i>Profils</i> et <i>Perspectives</i> sont publiés dans les trois mois qui suivent la date d'achèvement prévue (c'est-à-dire à compter de la signature de l'accord conclusif).
b) Travaux d'évaluation prévus par la politique d'évaluation et par le mandat du Comité de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Le nombre de sessions prévues du Comité de l'évaluation et la visite annuelle sur le terrain sont tenues conformément au programme de travail. Le RARI est produit chaque année et discuté avec le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration, conformément à la pratique établie. Des observations écrites sont préparées en temps utile sur le PRISMA, sur le RIDE et sur certaines politiques et processus institutionnels sélectionnés.
c) Actions d'information et partenariats dans le domaine de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Les rapports d'évaluation, les <i>Profils</i> et <i>Perspectives</i> sont diffusés aux destinataires internes et externes. Nombre de consultations de la page Évaluation sur le site web du FIDA.
d) Renforcement de la méthodologie et de l'efficacité d'OE	<ul style="list-style-type: none"> Les évaluations conduites font l'objet d'examens internes par les pairs et les évaluations de rang supérieur sont menées avec le concours de conseillers indépendants chevronnés. Les évaluations sont pleinement conformes à la politique d'évaluation.

Rôles d'OE dans le contexte de l'ECG, du GNUD et du NONIE

Groupe conjoint d'évaluation (ECG)

1. L'ECG des banques multilatérales de développement a été créé en 1996 avec pour objectifs de: i) renforcer l'utilisation des évaluations pour accroître l'efficacité et la responsabilisation; ii) partager les enseignements tirés des évaluations et contribuer à leur diffusion; iii) harmoniser les indicateurs de performance ainsi que les méthodes et approches en matière d'évaluation; iv) améliorer le professionnalisme de l'évaluation au sein des banques de développement multilatérales et faciliter la collaboration avec les chefs des unités d'évaluation des organisations de développement bilatérales et multilatérales; et v) encourager la participation des pays membres emprunteurs au processus d'évaluation et renforcer leur capacité d'évaluation. L'ECG concentre actuellement ses travaux sur les quatre domaines prioritaires suivants: i) méthodologie d'évaluation des programmes de pays et de l'aide aux pays; ii) méthodologie de l'évaluation des prêts à l'appui de réformes; iii) développement des capacités d'évaluation dans les pays membres en développement; et iv) affinement du rôle de l'évaluation indépendante par rapport à l'auto-évaluation. Outre ces priorités, les membres de l'ECG prêteront aussi une plus grande attention aux questions suivantes: évaluation comparative, gouvernance, diffusion d'informations, vérification et évaluabilité, biens publics mondiaux et régionaux, rapports annuels et évaluations conjointes. L'ECG compte sept membres et cinq observateurs permanents, dont le FIDA. Les membres actuels sont les suivants: la BAfD, la BASD, la Banque européenne d'investissement, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement, la Banque interaméricaine de développement, la Banque mondiale et le Fonds monétaire international. Les observateurs sont: la Banque de développement du Conseil de l'Europe, la Banque islamique de développement, le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD-OCDE), le FIDA et le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation représenté par le PNUD. Le président actuel est le directeur du département de l'évaluation des opérations de la BAfD. La BASD héberge actuellement le secrétariat et l'ECG se réunit deux fois par an. Compte tenu de sa récente admission en qualité d'observateur, qui date d'avril de cette année, OE n'a contribué dans le passé à aucun des groupes de travail de l'ECG. Toutefois, entre autres aspects, l'ECG ouvre à OE d'amples opportunités pour l'avenir: analyser les méthodologies d'évaluation appliquées par des banques multilatérales de développement; tirer parti du travail de l'ECG en matière de développement des capacités d'évaluation, domaine d'intérêt croissant pour OE; et détecter plus facilement les possibilités d'évaluations conjointes dans le secteur du développement agricole et rural avec les institutions financières internationales.

Groupe des Nations Unies sur l'évaluation (GNUD)

2. Le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation, créé en 1984, est un réseau professionnel qui réunit les chefs des unités responsables de l'évaluation dans le système des Nations Unies, dont les agences spécialisées, les fonds, les programmes et les organisations affiliées. OE a toujours été membre à part entière du GNUD, qui vise à renforcer l'objectivité, l'efficacité et la visibilité de la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies et à faire comprendre l'importance de l'évaluation dans l'assimilation des enseignements tirés de l'expérience, la prise de décisions et la responsabilisation. Le GNUD offre aux membres une tribune pour échanger expérience et information, débattre des plus récentes questions d'évaluation et promouvoir la simplification et l'harmonisation des pratiques de compte rendu. Le GNUD compte actuellement 43 membres. Ces dernières années, OE a apporté une contribution majeure aux travaux de cinq équipes opérationnelles du GNUD dans les domaines suivants: i) développement d'un mécanisme

d'évaluation indépendante à l'échelle du système des Nations Unies; ii) évaluation de l'initiative pilote Unité d'action des Nations Unies au titre de laquelle une étude des huit pays pilotes vient d'être achevée; iii) évaluations au niveau des pays; iv) méthodologies d'évaluation d'impact; et v) évaluation de la suite donnée à la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement. L'actuel président du GNUD est le directeur du bureau de l'évaluation du PNUD, qui héberge également le secrétariat. Le GNUD se réunit une fois par an pour sa réunion générale annuelle. OE a contribué au rapport final sur le mécanisme d'évaluation indépendante, qui a été distribué lors de la session du Comité de l'évaluation le 3 octobre, ainsi qu'au rapport final de l'évaluation de la Déclaration de Paris, distribué à la session du Comité de l'évaluation tenue le 5 septembre. En outre, OE contribue actuellement à l'étude sur l'initiative Unité d'action des Nations Unies, qui sera prochainement disponible une fois le processus achevé.

Réseau des réseaux sur les évaluations d'impact (NONIE)

3. Le NONIE, établi en 2006, comprend le réseau du CAD sur l'évaluation du développement, le GNUD, l'ECG et un quatrième réseau regroupant des associations régionales d'évaluation. OE en a été membre depuis sa création. Le NONIE a pour objet de promouvoir un programme d'activités d'évaluation d'impact qui se base sur une compréhension commune du sens et des différentes approches de l'évaluation d'impact. Le but est de: i) mettre en place une collaboration internationale dans le domaine de la recherche afin de mettre au point des évaluations d'impact utiles et de haute qualité qui serviront à améliorer l'efficacité des actions de développement; et ii) donner à ses membres des occasions d'apprendre, de collaborer, de guider et d'appuyer, qui déboucheront sur la mise en route et la réalisation d'évaluations d'impact. Le NONIE compte aussi parmi ses membres des participants de pays en développement, qui apportent un éclairage intéressant sur ces questions. La contribution d'OE porte, entre autres, sur l'échange de données d'expérience et d'enseignements, concernant les approches et les méthodes à utiliser pour conduire des évaluations d'impact rigoureuses. OE a participé à la réalisation du guide du NONIE sur l'évaluation d'impact, dont un exemplaire a été distribué à la session du Comité de l'évaluation le 3 octobre. Le président actuel est le chef du service de l'évaluation du Ministère du développement international (Royaume-Uni). Le Groupe d'évaluation indépendante de la Banque mondiale héberge le secrétariat et le NONIE organise une à deux réunions par an.

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

<i>Domaine prioritaire</i>	<i>Type de travail</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier d'exécution prévu</i>	<i>État d'avancement</i>
Priorité A: Réalisation d'évaluations au niveau de l'organisation, des programmes de pays et des projets	1. Évaluations au niveau de l'organisation	Évaluation de la capacité du FIDA à promouvoir des innovations favorables aux pauvres pour réduire la pauvreté rurale	Achèvement prévu en 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 en décembre 2008	Cette activité sera achevée en 2009. Du fait qu'elle est conjointe et complexe, cette évaluation a demandé plus de temps que prévu aux fonctionnaires concernés d'OE, dont certains sont aussi activement impliqués dans l'évaluation de l'innovation.
	2. Évaluations de programme de pays	Argentine	Démarrage prévu en novembre 2008	Activité entreprise dans les délais fixés
		Éthiopie	Achèvement prévu en mai 2008	Activité achevée
		Inde	Démarrage prévu en novembre 2008	Activité entreprise dans les délais fixés
		Mozambique	Démarrage prévu en juin 2008	Activité entreprise dans les délais fixés
		Niger	Démarrage prévu en novembre 2008	Activité entreprise dans les délais fixés
		Nigéria	Achèvement prévu en octobre 2008	Activité achevée
		Pakistan	Achèvement prévu en mars 2008	Activité achevée
		Soudan	Achèvement prévu en 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 en octobre 2008	Cette évaluation a été inscrite au programme de travail sur approbation du Conseil d'administration en avril 2008, en remplacement du projet de développement des zones des Monts Wulin peuplées de minorités ethniques. De ce fait, elle sera achevée à la fin 2008.

<i>Domaine prioritaire</i>	<i>Type de travail</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier d'exécution prévu</i>	<i>État d'avancement</i>
		Guatemala: programme de développement rural de la région de Las Verapaces	Achèvement prévu en octobre 2008	Activité achevée
		République populaire démocratique de Corée: projet de sécurité alimentaire sur les hautes terres	Achèvement prévu en octobre 2008	Activité achevée
		Mauritanie: projet de lutte contre la pauvreté dans l'Aftout Sud et le Karakoro	Achèvement prévu en août 2008	Cette évaluation a été insérée dans le programme de travail en remplacement d'une évaluation de projet prévue en Côte d'Ivoire. En raison du coup d'État qui a eu lieu en août, la mission préparatoire a été abrégée et l'évaluation sera achevée au début de l'année prochaine.
	3.2. Évaluations terminales	Argentine: projet de développement rural dans les provinces du Nord-Est (PRODERNEA)	Achèvement prévu en août 2008	Activité achevée
		Madagascar: projet de mise en valeur du haut bassin du Mandraré – Phase II	Achèvement prévu en octobre 2008	Activité achevée
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 triennal à horizon mobile et du budget pour 2009	Achèvement prévu pour décembre 2008	Activité achevée
		Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) évaluées en 2007	Achèvement prévu pour décembre 2008	Activité achevée
		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 (RPP)	Achèvement prévu pour décembre 2008	Activité achevée (en tant que partie du RIDE)
		Observations d'OE sur le rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE)	Achèvement prévu pour décembre 2008	Activité achevée
		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

<i>Domaine prioritaire</i>	<i>Type de travail</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier d'exécution prévu</i>	<i>État d'avancement</i>
		Tenue de quatre sessions ordinaires et d'éventuelles sessions ad hoc du Comité de l'évaluation	Achèvement prévu pour décembre 2008	Activité achevée. Une session supplémentaire informelle a été tenue le 5 décembre pour examiner le nouveau manuel d'évaluation d'OE.
Priorité C: actions d'information et partenariats dans le domaine de l'évaluation	5. Activités de communication	Rapports d'évaluation, <i>Profils</i> et <i>Perspectives</i> , site web d'OE, etc.	Janvier-décembre 2008	Activité achevée
	6. Partenariats	ECG, NONIE, GNUD	Janvier-décembre 2008	Activité achevée
		Évaluation avec le GNUD de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide	Juin 2007-décembre 2009	Activité achevée
		Évaluation avec le GNUD de l'initiative pilote Unité d'action des Nations Unies	Septembre 2007-décembre 2011	Activité entreprise dans les délais fixés
	7. Amélioration de la qualité, assurance qualité et CSO	Participation à des activités sélectionnées dans le domaine de l'amélioration de la qualité et de l'assurance qualité. Assister à toutes les réunions des CSO consacrées à l'examen des politiques et stratégies institutionnelles, des COSOP et des projets évalués par OE en vue d'une phase complémentaire.	Janvier-décembre 2008	Activité achevée
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	Activité achevée
		Manuel d'évaluation, y compris affinement des méthodologies et des processus	Janvier-juin 2008	Activité achevée
		Amélioration des systèmes de suivi et d'évaluation dans les opérations du FIDA	Janvier-décembre 2008	Documents thématiques établis et atelier tenu avec PMD. L'initiative sera achevée en 2009.

Budget d'OE et ressources humaines proposés pour 2009

Tableau 1
Budget d'évaluation d'OE pour 2009
(en dollars des États-Unis)

	Budget 2005 ^a	Budget 2006 ^a	Budget 2007 ^a	Budget 2008 ^b	Budget 2008 ^c	Budget proposé pour 2009			
						Inflation de 3% ^d	Augmentation des dépenses de personnel (Commission de la fonction publique internationale ^e)	Augmentation en termes réels	Budget 2009 total
Travaux d'évaluation									
Dépenses hors personnel	2 600 000	2 684 000	2 990 565	2 495 040	2 465 565	73 967	-	156 468	2 696 000
Travaux d'évaluation									
Dépenses de personnel	2 206 000	2 221 000	2 835 130	2 973 505	2 777 012	-	185 543	195 295	3 157 851
Total	4 806 000	4 905 000	5 825 695	5 468 545	5 242 577	73 967	185 543	351 763	5 853 851

Dépenses ponctuelles pour l'examen externe d'OE par les pairs en 2009	300 000
---	---------

^a Budget recalculé. 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 Comme approuvé par le Conseil des gouverneurs à sa trente et unième session.

^c Budget recalculé sur la base de 0,79 EUR/USD.

^d Comme pour le reste du FIDA.

^e Comme communiqué par la Division de la planification stratégique et du budget, sur la base des données fournies par la Commission de la fonction publique internationale.

Tableau 2
Ressources humaines requises par OE en 2009
(Nombre)

Niveau 2005	Niveau 2006	Niveau 2007	Niveau 2008	2009		
				Cadre organique	Services généraux	Total
18	18	20	18,5	11	8,5	19,5

Programme de travail d'OE pour 2009

<i>Domaine prioritaire</i>	<i>Type de travail</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Date de démarrage</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
Priorité A: évaluations sélectionnées (évaluations au niveau de l'organisation, évaluations des stratégies régionales, des programmes de pays et des projets)	1. Évaluations au niveau de l'organisation	Évaluation conjointe avec la BAFD des politiques et des opérations concernant l'agriculture et le développement rural en Afrique	Janv. 07	Juin 09
		Évaluation de la capacité du FIDA de promouvoir des innovations reproductibles favorables aux pauvres	Juin 08	Déc. 09
		Approches et résultats en matière de promotion de l'équité entre les sexes et d'autonomisation des femmes dans les opérations du FIDA	Oct. 09	Déc. 10
	2. Évaluations de programmes de pays	Argentine, PL	Nov. 08	Déc. 09
		Chine, PI	Nov. 09	Déc. 10
		Haïti, PL	Nov. 09	Déc. 10
		Inde, PI	Nov. 08	Déc. 09
		Kenya, PF	Nov. 09	Déc. 10
		Mozambique, PF	Juin 08	Sept. 09
		Niger, PA	Nov. 08	Déc. 09
		Soudan, PN	Nov. 07	Mars 09
	3. Évaluations de projets 3.1 Évaluations intermédiaires	Éthiopie: programme d'intermédiation financière rurale	Janv. 09	Août 09
		Ouganda: projet de développement de la production d'huile végétale	Janv. 09	Août 09
	3.2 Évaluations terminales	Bénin: programme de développement de la culture des racines et des tubercules	Janv. 09	Août 09
		Chine: projet de lutte contre la pauvreté dans le Guangxi occidental	Janv. 09	Août 09
République dominicaine: projet en faveur des petits paysans de la région du Sud-Ouest – phase II		Janv. 09	Août 09	
Yémen: projet de développement dans la zone de Raymah		Janv. 09	Août 09	

<i>Domaine prioritaire</i>	<i>Type de travail</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Date de démarrage</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
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 (date spécifique à décider par le Comité de l'évaluation en décembre 2008)	Janv. 09	Déc. 09
		Examen de l'exécution du programme de travail triennal à horizon mobile (2009-2011) et budget pour 2009 et préparation du programme de travail triennal à horizon mobile (2010-2012) et budget pour 2010	Janv. 09	Déc. 09
		Septième rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI)	Janv. 09	Déc. 09
		Observations d'OE sur le rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA)	Juin 09	Sept. 09
		Observations d'OE sur le rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE)	Oct. 09	Déc. 09
		Observations d'OE sur certaines politiques opérationnelles du FIDA élaborées par la direction pour soumission au Comité de l'évaluation	Janv. 09	Déc. 09
		Tenue de quatre sessions ordinaires et de sessions supplémentaires ad hoc, conformément au mandat révisé et au règlement interne du Comité de l'évaluation	Janv. 09	Déc. 09
Priorité C: actions d'information et partenariats dans le domaine de l'évaluation	5. Activités de communication	Rapports d'évaluation, <i>Profils</i> et <i>Perspectives</i> , site internet d'OE, etc.	Janv. 09	Déc. 09
	6. Partenariats	ECG, NONIE et GNUD	Janv. 09	Déc. 09
	7. Amélioration de la qualité et CSO nécessaires	Participation à des processus sélectionnés d'amélioration de la qualité. Assister à toutes les réunions des CSO consacrées à l'examen des politiques et stratégies institutionnelles, des COSOP et des projets évalués par OE en vue d'une phase complémentaire.	Janv. 09	Déc. 09
	8. Développement des capacités d'évaluation	Élaboration d'une approche du renforcement des capacités d'évaluation dans les pays partenaires	Janv. 09	Déc. 09

<i>Domaine prioritaire</i>	<i>Type de travail</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Date de démarrage</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
Priorité D: renforcement de la méthodologie d'évaluation et de l'efficacité d'OE	9. Travaux méthodologiques	Examen externe d'OE par les pairs comprenant l'examen de la politique d'évaluation par l'ECG	Janv. 09	Déc. 09
		Amélioration des systèmes de S&E dans les opérations du FIDA	Janv. 09	Déc. 09
		Assurance qualité et supervision de l'application de la méthodologie	Janv. 09	Déc. 09
		Mise en application de la matrice de mesure des résultats pour le suivi et le renforcement de l'efficacité et de la qualité du travail d'OE, y compris comptes rendus au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration	Janv. 09	Déc. 09
		Examens internes de toutes les évaluations d'OE par les pairs	Janv. 09	Déc. 09

Note: PA: Division Afrique de l'Ouest et du Centre; PF: Division Afrique orientale et australe; PI: Division Asie et Pacifique; PL: Division Amérique latine et Caraïbes; PN: Division Proche-Orient et Afrique du Nord.

Programme de travail provisoire d'OE pour 2010-2011

<i>Domaine prioritaire</i>	<i>Type de travail</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Date de démarrage</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
Priorité A: évaluations au niveau de l'organisation, évaluations des stratégies régionales, des programmes de pays et des projets	1. Évaluations au niveau de l'organisation	Évaluation conjointe, avec la Banque interaméricaine de développement, des politiques et des opérations de développement agricole et rural menées en Amérique latine et aux Caraïbes	À déterminer	À déterminer
		Stratégie du FIDA pour le développement du secteur privé et des partenariats	Nov. 10	Déc.11
		Approches du FIDA en matière de concertation	Nov. 11	Déc.12
	2. Évaluations thématiques	Évaluation d'un portefeuille de projets et de programmes intéressant les petits États insulaires en développement ou évaluation des réponses aux situations d'urgence dans la région Asie et Pacifique	Janv. 11	Déc.11
	3. Évaluations de programmes de pays	Ghana, PA	Nov. 10	Déc.11
		Madagascar, PF	Nov. 10	Déc.11
		Viet Nam, PI	Nov. 10	Déc.11
	4. Évaluations de projets 4.1 Évaluations intermédiaires	Mozambique: projet de pêche artisanale dans la zone du banc de Sofala	Janv. 10	Août 10
		Rwanda: projet de développement des cultures de rente et d'exportation	Janv. 11	Août 11
	4.2. Évaluations terminales	Azerbaïdjan: programme de développement rural pour les zones de montagne et de hautes terres	Janv. 10	Août 10
		Égypte: projet de développement rural de la région de Sohag	Janv. 11	Août 11
		Ghana: projet de services financiers ruraux	Janv. 10	Août 10
		Haiti: projet d'intensification des cultures vivrières – phase II	Janv. 10	Août 10
		Kenya: projet de développement de services aux petits exploitants et aux communautés dans les régions arides du centre	Janv. 10	Août 10
		République démocratique populaire lao: projet d'appui aux initiatives communautaires dans la province d'Oudomxai	Janv. 10	Août 10
		Madagascar: projet d'amélioration et de développement agricoles dans le Nord-Est	Janv. 11	Août 11
		Pérou: projet de renforcement des marchés et de diversification des moyens d'existence dans la sierra méridionale	Janv. 11	Août 11
		Sénégal: projet d'aménagement et de développement villageois	Janv. 11	Août 11

<i>Domaine prioritaire</i>	<i>Type de travail</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Date de démarrage</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
Priorité B: travaux d'évaluation spécifiques prévus par la politique d'évaluation et par le mandat du Comité de l'évaluation	5. Comité de l'évaluation et Conseil d'administration	Visite sur le terrain du Comité de l'évaluation (une chaque année, date spécifique à décider par le Comité de l'évaluation en décembre de l'année précédente)	Janv. 10	Déc.11
		Examen de l'exécution du programme de travail triennal à horizon mobile et budget 2010-2012; 2011-2013. Préparation du programme de travail triennal à horizon mobile et budget 2011-2013; 2012-2014	Janv. 10	Déc.11
		Huitième et neuvième rapports annuels sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) (un rapport par an)	Janv. 10	Déc.11
		Observations d'OE sur les rapports du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) (un rapport par an)	Juin 10 Juin 11	Sep. 10 Sep. 11
		Observations d'OE sur les rapports sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) (un rapport par an)	Oct. 10 Oct. 11	Déc.10 Déc.11
		Observations d'OE sur certaines politiques opérationnelles du FIDA élaborées par la direction en vue de leur examen par le Comité de l'évaluation	Janv. 10	Déc.11
		Tenue de quatre sessions ordinaires et de sessions supplémentaires ad hoc, conformément au mandat révisé et au règlement interne du Comité de l'évaluation	Janv. 10	Déc.11
Priorité C: actions d'information et partenariats dans le domaine de l'évaluation	6. Activités de communication	Rapports d'évaluation, <i>Profils et Perspectives</i> , site internet d'OE, etc.	Janv. 10	Déc.11
	7. Partenariats	ECCG, NONIE et GNUD	Janv. 10	Déc.11
	8. Amélioration de la qualité et CSO nécessaires	Participation à des processus d'amélioration de la qualité. Assister à toutes les réunions des CSO consacrées à l'examen des politiques et stratégies institutionnelles, des COSOP et des projets évalués par OE en vue d'une phase complémentaire	Janv. 10	Déc.11
	9. Développement des capacités d'évaluation	Mise en œuvre, dans les pays en développement, d'activités liées au renforcement des capacités de l'évaluation	Janv. 10	Déc.11

<i>Domaine prioritaire</i>	<i>Type de travail</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Date de démarrage</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
Priorité D: méthodologie d'évaluation et efficacité d'OE	10. Travaux méthodologiques	Assurance qualité et supervision de l'application de la méthodologie	Janv. 10	Déc.11
		Mise en application de la matrice de mesure des résultats pour le suivi et le renforcement de l'efficacité et de la qualité du travail d'OE, y compris comptes rendus au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration	Janv. 10	Déc.11
		Examens internes de toutes les évaluations d'OE par les pairs	Janv. 10	Déc.11

Note: PA: Division Afrique de l'Ouest et du Centre; PF: Division Afrique orientale et australe; PI: Division Asie et Pacifique; PL: Division Amérique latine et Caraïbes; PN: Division Proche-Orient et Afrique du Nord.

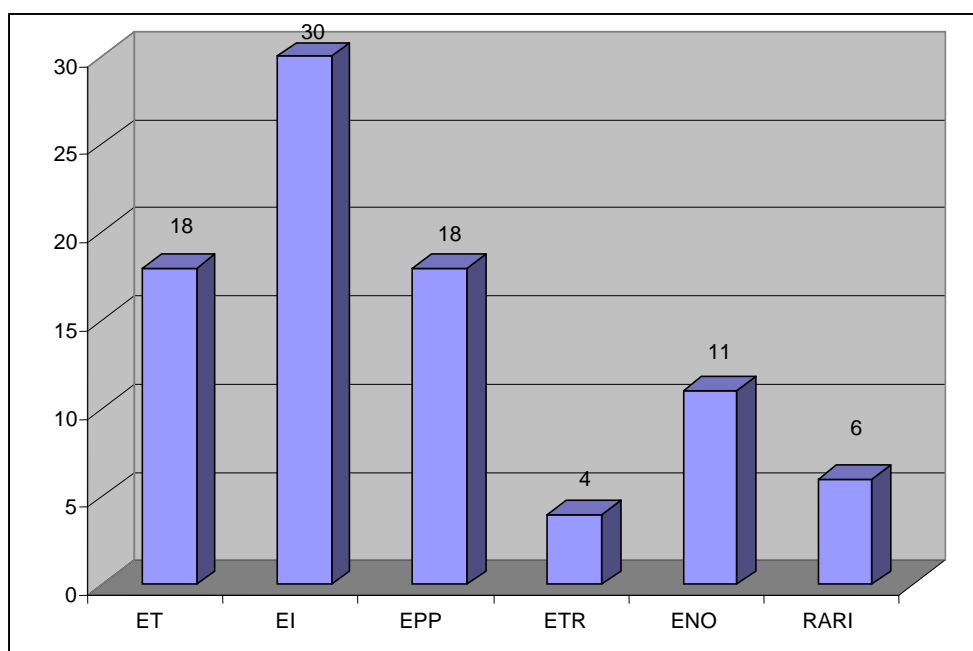
Principales caractéristiques des programmes de pays et projets à évaluer en 2009

<i>Évaluations de programmes de pays</i>	<i>Principales caractéristiques des programmes</i>
Argentine	5 projets (2 en cours, 1 non signé). Montant des prêts du FIDA: 84 millions d'USD. Coût total du portefeuille: 158 millions d'USD. Dernier COSOP approuvé en 2004.
Chine	21 projets (4 en cours, 1 non entré en vigueur). Montant des prêts du FIDA: 528 millions d'USD. Coût total du portefeuille: 1,39 milliard d'USD. Dernier COSOP approuvé en 2005.
Haïti	7 projets (2 en cours, 1 non entré en vigueur). Montant des prêts du FIDA: 84 millions d'USD. Coût total du portefeuille: 153 millions d'USD. Dernier COSOP approuvé en 1999.
Inde	22 projets (6 en cours, 2 non signés). Montant des prêts du FIDA: 595 millions d'USD. Coût total du portefeuille: 1,74 milliard d'USD. Dernier COSOP approuvé en 2005.
Kenya	14 projets (5 en cours). Montant des prêts du FIDA: 179 millions d'USD. Coût total du portefeuille: 385 millions d'USD. Dernier COSOP approuvé en 2007.
Mozambique	9 projets (3 en cours). Montant des prêts du FIDA: 144 millions d'USD. Coût total du portefeuille: 246 millions d'USD. Dernier COSOP approuvé en 2004.
Niger	7 projets (2 en cours). Montant des prêts du FIDA: 95 millions d'USD. Coût total du portefeuille: 174 millions d'USD. Dernier COSOP approuvé en 2006.
Yémen	19 projets (4 en cours, 1 non entré en vigueur). Montant des prêts du FIDA: 191 millions d'USD. Coût total du portefeuille: 594 millions d'USD. Dernier COSOP approuvé en 2007.
<i>Pays et nom du projet: évaluations intermédiaires</i>	<i>Objectifs des projets</i>
Éthiopie, programme d'intermédiation financière rurale	Le programme vise à atténuer la pauvreté rurale par le biais d'une augmentation soutenue de la production et de la productivité agricoles ainsi que des revenus des familles d'agriculteurs. Ses objectifs essentiels sont: étendre le rayon d'action et la pénétration financière des institutions de microfinancement (IMF) par le développement institutionnel et par l'apport de fonds propres et de fonds pour l'octroi de crédits; mettre en place une structure bancaire communautaire en encourageant l'implantation de coopératives financières rurales de base, détenues et gérées par la population; promouvoir les liens entre le réseau financier rural et le système bancaire éthiopien; et améliorer la réglementation et la supervision des IMF, des coopératives et associations rurales d'épargne et de crédit, et notamment leurs mécanismes d'autorégulation. Coût total du programme: 88,7 millions d'USD. Prêt du FIDA: 25,7 millions d'USD.
Ouganda, projet de développement de la production d'huile végétale	Le projet est essentiellement axé sur l'accroissement du revenu monétaire des petits exploitants par la relance et l'intensification de la production d'huile végétale dans le pays. Plus spécifiquement, le projet vise à: i) développer une industrie de l'huile de palme, principalement par la promotion d'un partenariat entre les petits planteurs et les transformateurs du secteur privé, dans lequel le Gouvernement de l'Ouganda et le FIDA joueront le rôle de catalyseur; ii) introduire des moulins de taille industrielle qui soient efficaces sur le plan énergétique et répondent à des normes environnementales élevées pour le traitement économiquement rationnel des grappes de fruits frais; iii) valoriser, avec le soutien d'ONG, le potentiel des petits exploitants dans le domaine de la production et de la transformation d'huile végétale et d'autres oléagineux cultivables; iv) catalyser et appuyer le développement de la base de matières brutes produites par les petits exploitants et le savoir-faire pour l'extraction

<i>Pays et nom du projet: évaluations intermédiaires</i>	<i>Objectifs des projets</i>
	commerciale d'huile essentielle; et v) appuyer les efforts du gouvernement visant à établir un organe consultatif (conseil de développement des huiles végétales chargé de faciliter l'interaction entre agriculteurs, associations commerciales, transformateurs, institutions financières, ONG et autres acteurs principaux intervenant dans le développement du sous-secteur de l'huile végétale. Coût total du projet: 60 millions d'USD. Prêt du FIDA: 20 millions d'USD.
<i>Pays et nom du projet: évaluation terminale</i>	<i>Objectifs des projets</i>
Bénin, programme de développement de la culture des racines et des tubercules	L'objectif général du programme est de contribuer à atténuer la pauvreté en augmentant de façon durable le revenu monétaire des ménages ruraux pauvres et/ou vulnérables, grâce à l'amélioration des rendements à tous les stades de la production des racines et tubercules, de la culture à la commercialisation. Cet objectif s'inscrit dans le droit fil des plus hautes priorités du gouvernement et correspond également aux priorités opérationnelles du FIDA et de la communauté des donateurs avec laquelle le programme établira une étroite collaboration. Concrètement, il s'agit: i) d'améliorer les rendements des petits producteurs de racines et tubercules grâce à l'adoption de pratiques viables et respectueuses de l'environnement (utilisation de variétés de améliorées et résistantes de racines et tubercules, lutte intégrée contre les ravageurs et amélioration de la fertilité des sols); ii) d'éliminer les principales contraintes qui pèsent sur la production en encourageant l'activité des groupements locaux de transformatrices et en les incitant à s'unir avec d'autres groupements de villageoises pour constituer des associations de commercialisation; et iii) de renforcer les moyens disponibles au plan local pour analyser et résoudre les problèmes que pose le développement de la culture des racines et tubercules. Coût total du programme: 19,3 millions d'USD. Prêt du FIDA: 13,1 millions d'USD.
Chine, projet de lutte contre la pauvreté dans le Guangxi occidental	Le projet a pour but de mettre fin durablement et équitablement à la pauvreté de 240 000 ménages ruraux vulnérables qui vivent dans un environnement aux ressources naturelles dégradées. Plus précisément, son objectif est de parvenir à une augmentation durable de la capacité de production dans l'agriculture et en dehors, et d'élargir l'accès aux ressources économiques et sociales, y compris les services financiers, l'éducation, la santé et les réseaux sociaux. Coût total du projet: 107,3 millions d'USD. Prêt du FIDA: 30,4 millions d'USD.
République dominicaine, projet en faveur des petits paysans de la région du Sud-Ouest – phase II	L'objectif général du projet est d'accroître les revenus et d'améliorer les conditions de vie des ruraux pauvres ainsi que de remédier à l'extrême pauvreté. Il s'agit plus particulièrement: i) de développer les sources de revenu liées à la production agricole et non agricole; ii) d'élargir l'accès des membres de la famille aux sources locales de financement pour leur permettre d'investir dans des activités agricoles et des microentreprises; iii) d'améliorer localement les équipements collectifs et l'infrastructure de production ainsi que les routes et les circuits de commercialisation; iv) de renforcer la capacité des organisations locales et des ONG d'assurer aux communautés des services sociaux et des services de production. Coût total du projet: 17,6 millions d'USD. Prêt du FIDA: 12 millions d'USD.
Yémen, projet de développement dans la zone de Raymah	Les objectifs du projet sont doubles: i) améliorer les conditions de vie dans la zone de Raymah moyennant la mise en place d'infrastructures et de services ruraux durables et l'établissement d'organisations communautaires solides capables d'exprimer les demandes et aspirations des communautés; et ii) accroître durablement les revenus ruraux par l'amélioration de la productivité des petites exploitations. Coût total du projet: 17,02 millions d'USD. Prêt du FIDA: 12,11 millions d'USD.

Évaluations indépendantes (2003-2008)

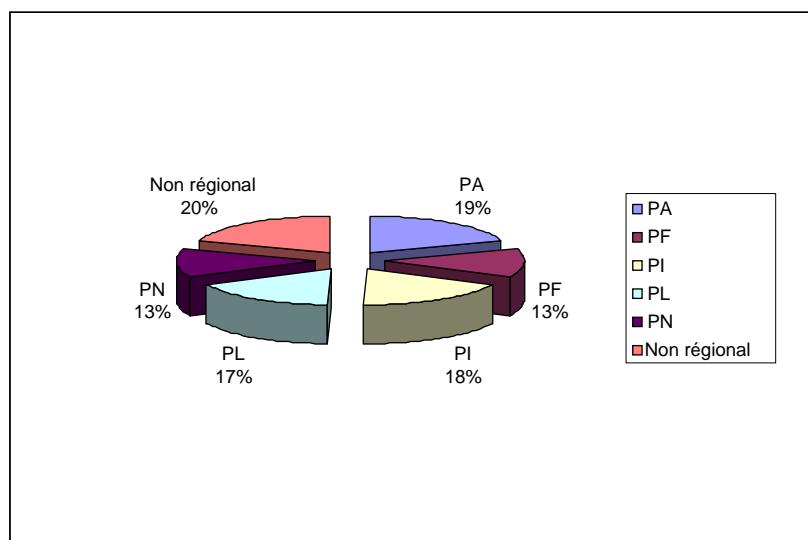
Nombre d'évaluations par type (2003-2008)



Légende

ET	Évaluations terminales
EI	Évaluations intermédiaires
EPP	Évaluations du programme de pays
ETR	Évaluations thématiques
ENO	Évaluations au niveau de l'organisation
RARI	Rapports annuels sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA

Distribution des évaluations par région (2003-2008)



Légende

PA	Division Afrique de l'Ouest et du Centre
PF	Division Afrique orientale et australe
PI	Division Asie et Pacifique
PL	Division Amérique latine et Pacifique
PN	Division Proche-Orient et Afrique du Nord

Participation proposée d'OE dans le renforcement des capacités d'évaluation

1. Le renforcement des capacités d'évaluation implique le renforcement des systèmes d'évaluation, y compris des méthodologies et processus, ainsi que le développement des ressources humaines dans les pays emprunteurs de manière à ce que l'évaluation soit régulièrement conduite et utilisée par les pays eux-mêmes.
2. OE a certes participé à des activités de cette nature dans le passé, mais elles n'étaient pas conduites dans la perspective du renforcement des capacités d'évaluation. Ainsi, l'élaboration par la division, en 2002, du guide applicable à l'ensemble de l'organisation portant sur les systèmes de S&E au niveau des projets, est un exemple d'activité visant à promouvoir le renforcement des capacités d'évaluation. De même, en 1997 déjà, OE avait mis sur pied un programme financé par un don du FIDA – le programme de renforcement des capacités régionales aux fins du suivi et de l'évaluation des projets de lutte contre la pauvreté rurale en Amérique latine et aux Caraïbes (PREVAL) – qui a contribué au développement des capacités d'évaluation dans les pays partenaires dans le but de renforcer l'impact des opérations financées par le FIDA. La mobilisation prospective de consultants nationaux et le rôle attribué aux ONG locales, aux universités et aux centres de recherche pendant la conduite d'évaluations indépendantes ont aussi contribué au renforcement des capacités d'évaluation. Enfin, OE a facilité la participation de représentants de pays en développement, chargés d'évaluer des programmes relatifs au secteur agricole et rural, à des conférences et à des ateliers internationaux et régionaux sur l'évaluation¹.
3. Ces dernières années, les autorités de plusieurs pays (par exemple, la Chine, l'Inde et les Philippines) ont approché OE pour solliciter un soutien dans la mise en place de leurs systèmes nationaux d'évaluation. Le Comité de l'évaluation a été informé de ces requêtes et a décidé, lors de sa session d'octobre 2008, qu'OE élargirait progressivement sa contribution au renforcement des capacités d'évaluation dans les secteurs agricole et rural. En même temps, le Comité a prié OE de donner des informations supplémentaires sur certains des éléments potentiels de son action à cet égard.
4. La gamme des activités auxquelles OE pourrait contribuer comprend notamment de: i) dresser la liste des diverses initiatives de renforcement des capacités d'évaluation émanant d'autres organisations de développement et définir leurs besoins à cet égard pour les secteurs agricole et rural, afin d'identifier les domaines dans lesquels le FIDA pourrait intervenir; ii) évaluer l'impact du PREVAL – dont l'exécution a commencé depuis plusieurs années – afin d'en dégager les enseignements utiles à de futures initiatives de promotion du renforcement des capacités d'évaluation dans la région Amérique latine et Caraïbes; iii) examiner et déterminer les moyens de générer dans les pays en développement une demande de S&E, qui est un facteur essentiel de succès également mis en lumière dans la version du RARI de cette année; et iv) mettre en œuvre deux mesures spécifiques, à savoir, organiser, en Chine et en Inde, des ateliers destinés à exposer de manière complète aux parties prenantes intéressées les processus et méthodologies d'évaluation d'OE, et analyser la viabilité de la participation d'OE aux programmes clés de formation à l'évaluation du développement (tels que le programme international de formation à l'évaluation du développement², le programme international de Shanghai pour la formation à l'évaluation du

¹ Par exemple, OE a récemment appuyé la participation de plusieurs représentants de pays en développement à la conférence annuelle de la Société européenne d'évaluation.

² Un programme de formation à l'évaluation du développement a été organisé conjointement pour les cadres par le Groupe d'évaluation indépendante de la Banque mondiale et la Carleton University (Canada).

développement (SHIPDET)³ et les programmes de formation du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation).

5. Les expériences menées en 2009 seront analysées, puis OE préparera une brève note conceptuelle détaillant son approche du renforcement des capacités d'évaluation.

³ SHIPDET a été conjointement lancé par le Ministère des finances de la Chine, le Groupe de la Banque mondiale, la Banque asiatique de développement et le Asia-Pacific Finance and Development Center (AFDC).