

Cote du document:	EB 2009/97/R.4
Point de l'ordre du jour:	6
Date:	14 août 2009
Distribution:	Publique
Original:	Anglais

F



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

**Aperçu du programme de travail axé
sur les résultats et des budgets
administratif et d'investissement du
FIDA pour 2010 ainsi que du
programme triennal à horizon mobile
(2010-2012) et des questions
relatives aux ressources du Bureau de
l'évaluation pour 2010**

Conseil d'administration — Quatre-vingt-dix-septième session
Rome, 14-15 septembre 2009

Pour: **Examen**

Note aux Administrateurs

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

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

Gary Howe

Directeur de la Division 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	ii
Résumé	iii
Première partie — Aperçu du programme de travail axé sur les résultats et des budgets administratif et d'investissement du FIDA pour 2010	1
I. Introduction	1
II. Objectifs pour la période de la huitième reconstitution	1
III. Principaux éléments de la réforme du budget permettant de renforcer la gestion des résultats et des ressources	3
A. Aligner les ressources sur les résultats	4
B. Résultats et dépenses budgétaires 2008-2009	8
C. Schéma indicatif des ressources pour la période triennale (2010-2012) à l'appui de la mise en œuvre du plan	11
IV. Programme de travail indicatif pour 2010	14
V. Budget administratif total pour 2010 et politiques de gestion générale et de subdivision des allocations	16
A. Priorités et ressources des groupes de résultats	17
B. Crédits prévus pour les ressources humaines	28
C. Budget 2010 par département	28
VI. Problèmes de gestion budgétaire posés par l'intégration du MFDP dans le budget administratif	29
VII. Budget d'investissement	31
VIII. Fonds supplémentaires et complémentaires	31
Deuxième partie — Aperçu du programme de travail triennal à horizon mobile du Bureau de l'évaluation (2010-2012) et questions relatives aux ressources pour 2010	33
I. Introduction	33
II. Activités menées en 2009	33
III. Bilan 2009	38
IV. Priorités d'OE pour 2010-2012	40
V. Questions relatives aux ressources pour 2010	42
Annexes	
I. Réalisations d'OE par rapport aux priorités et aux activités prévues en 2009	43
II. Effectifs d'OE pour 2010	47
III. Budget d'OE proposé pour 2010	48

Sigles et acronymes

BAfD	Banque africaine de développement
CMR	Résultat de la gestion institutionnelle
COSOP	programme d'options stratégiques pour le pays
CSD	Cadre pour la soutenabilité de la dette
DDC	Direction du développement et de la coopération/Agence suisse de développement et de coopération
ECG	Groupe conjoint d'évaluation
EPP	Évaluation de programme de pays
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
GaRD	Gestion axée sur les résultats en matière de développement
IFI	Institution financière internationale
MFDP	Mécanisme de financement de développement des programmes
NONIE	Réseau de réseaux sur l'évaluation de l'impact
OE	Bureau de l'évaluation
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PRISMA	Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
RIDE	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
TIC	Technologies de l'information et des communications
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Résumé

1. Les budgets du FIDA pour 2010 appliquent les recommandations qui figurent dans le rapport de la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA (GC 32/L.5) qui ont été adoptées par le Conseil des gouverneurs (résolution 154/XXXII). Ces recommandations, qui ont trait à la présentation et à la gestion des budgets du FIDA serviront de cadre général pour parvenir à la huitième reconstitution du Fonds. La présentation et la gestion proposées du budget administratif marquent l'achèvement de la période de transition avant le passage à l'établissement de budgets axés sur les résultats qui avait été commencé, en application du Plan d'action, par l'adoption de la gestion axée sur les résultats. Cette transition avait été préconisée lors des consultations sur les septième et huitième reconstitutions.
2. À compter de 2010, la répartition des ressources du FIDA et la gestion de ses activités se feront en s'en remettant à quatre grands groupes de processus pour obtenir des résultats sur le front du développement et au niveau organisationnel. Ces groupes de processus, ainsi que les résultats correspondants attendus de la gestion institutionnelle et au regard desquels la performance est évaluée, représentent une nouvelle application itérative de la matrice de gestion axée sur les résultats adoptée en 2006. La gestion des ressources affectées à chaque groupe visera à atteindre les résultats opérationnels ou institutionnels correspondants, la qualité de la performance étant présentée dans le rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement qui est présenté chaque année au Conseil d'administration à sa session de décembre.
3. Conformément aux orientations données dans le rapport de la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA, le budget administratif du FIDA pour 2010 regroupera les dépenses préalablement inscrites aux budgets de deux mécanismes, à savoir le budget administratif et le Mécanisme de financement du développement des programmes (MFDP) qui seront désormais fusionnés en un seul budget axé sur les résultats dont la gestion et les rapports seront intégrés. Les processus précédemment financés par le biais du MFDP diffèrent, de par leur nature, de ceux que finançait habituellement le budget administratif. De ce fait, les systèmes de report pour les budgets associés aux processus diffèrent de ceux utilisés pour le budget administratif habituel. Il est proposé que les mécanismes de report s'appliquant aux processus habituellement financés par le MFDP s'appliquent désormais au budget du groupe auquel se rattachent ces processus dans le budget administratif regroupé.
4. Les objectifs de la huitième reconstitution des ressources du FIDA incluent à la fois une augmentation importante du volume de l'assistance fournie par le FIDA et une amélioration supplémentaire de la qualité et des résultats. Il faudra à cette fin planifier soigneusement les opérations sur plusieurs années, en ayant une idée claire de la disponibilité des ressources budgétaires futures. Le programme de travail et budget pour 2010 autorisera un niveau indicatif annuel d'activités et un budget administratif permettant un certain degré de flexibilité pour faire face à une situation très fluctuante dans les domaines de l'agriculture et de la sécurité alimentaire. Il contiendra également une projection du programme de travail et des dépenses pour la période complète de la huitième reconstitution, laquelle servira d'élément de référence à des fins de planification et d'examen des budgets futurs conformément aux instructions globales données dans le rapport de la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA.

5. Dans le plan pluriannuel prévu pour mettre en œuvre un programme de travail d'un montant de 3 milliards d'USD au cours de la période de la huitième reconstitution, le niveau indicatif projeté du programme de travail pour 2010 s'établit à 800 millions d'USD. Comme par le passé, le niveau effectif du programme de travail pour l'année pourrait varier en fonction des exigences du contexte du développement, dans une mesure compatible avec l'enveloppe globale prévue pour 2010-2012.
6. Dans le cadre du renforcement prévu de la capacité requis pour mettre en œuvre le programme de travail élargi (taux de croissance annuel de 18,8% en moyenne) et des objectifs fixés en matière d'impact, le budget administratif global projeté pour 2010 devrait augmenter de 4,0% en termes réels. S'agissant des quatre groupes de résultats, l'augmentation réelle du budget se concentre entièrement sur le groupe 1 - l'élaboration et l'exécution des programmes de pays. Tous les autres groupes fonctionneront globalement sur la base d'une croissance réelle nulle, malgré l'accroissement des activités d'appui indirect à l'élaboration et à l'exécution des programmes de pays. La valeur nominale du budget administratif total projeté dépendra de l'inflation prévue des dépenses de personnel et autres en 2010, ainsi que du taux de change moyen entre le dollar des États-Unis et l'euro.

Première partie — Aperçu du programme de travail axé sur les résultats et des budgets administratif et d'investissement du FIDA pour 2010

I. Introduction

1. Le FIDA entame son travail de planification pour 2010 et au-delà dans un contexte de changement important, au sein de l'organisation et en dehors. À l'extérieur, la crise causée par la hausse des prix des produits alimentaires modifie les hypothèses s'agissant de l'agriculture et donne lieu à de nouvelles configurations des intérêts et des actions dans le domaine du développement agricole et de la réduction de la pauvreté rurale. En interne, le FIDA débute le mandat d'un nouveau Président fortement attaché aux résultats et à la rationalisation des efforts déployés, ainsi qu'au remaniement de la direction pour y parvenir. L'année 2010 est également la première année de la période de la huitième reconstitution, que le FIDA démarre avec une mission bien arrêtée, des ressources accrues et un solide Cadre de mesure des résultats. Le présent document tente de mettre en relief certains des aspects fondamentaux de la manière dont le FIDA entend s'organiser pour obtenir de meilleurs résultats en matière de lutte contre la pauvreté rurale et l'insécurité alimentaire dans ce nouveau contexte. Il met l'accent sur la planification et la gestion axées sur les résultats, la mise en place d'une structure budgétaire qui permette d'améliorer l'efficacité et l'efficience et de recueillir les fruits de "l'Unité d'action". Présenté en milieu d'année, le document n'est inévitablement qu'un travail en cours et qu'une base de discussion – avec le Conseil d'administration, les partenaires extérieurs et le personnel du FIDA –, jetant les bases d'une proposition complète de programme de travail et budget du FIDA qui sera soumise au Conseil d'administration pour approbation en décembre 2009.

II. Objectifs pour la période de la huitième reconstitution

2. La crise dramatique due à la hausse des produits alimentaires qui a duré tout au long de 2008 et la récession économique mondiale tout aussi tragique de la fin de la même année ont souligné que l'accroissement de la production vivrière et la contribution accrue des petits exploitants des pays en développement sont essentiels pour le bien-être de tous. Les théories implicites voulant que le secteur agricole résolve ses propres problèmes en répondant à l'accroissement de la demande mondiale et que la rapidité d'un développement urbain et industriel soutenu mette un terme à la pauvreté rurale ont quasiment simultanément perdu toute crédibilité. Pour la première fois en deux décennies, les problèmes des petits producteurs et du développement agricole ont été placés au nombre des priorités économiques et politiques mondiales.
3. La crise, dont la réalité n'était plus à démontrer, a stimulé l'action sur bien des fronts, y compris dans le domaine crucial de l'investissement public et privé dans l'agriculture. Comme il apparaît de plus en plus clairement que l'objectif ne saurait être uniquement le **développement agricole**, mais **un développement agricole qui n'exclue pas les petits producteurs et les populations rurales pauvres**, le FIDA est considéré comme un collaborateur clé à cet égard. Il a les moyens de s'attaquer rapidement et en s'appuyant sur son expérience aux racines de la crise, des moyens que bien d'autres organismes ont presque complètement supprimé à la baisse régulière des prix des produits alimentaires qui a pris fin de manière abrupte et spectaculaire en 2008.
4. La réponse directe du FIDA sera d'accroître dans une proportion de 50% le volume de son programme de prêts et de dons et d'améliorer encore la qualité de ses programmes. De manière indirecte, il stimulera l'aide mondiale en faveur du

développement agricole et de la réduction de la pauvreté rurale et proposera des modèles sur les modalités effectives permettant d'y parvenir.

5. L'accroissement quantitatif des opérations de développement du FIDA a été défini avec précision par les États membres: un programme de prêts et de dons pour 2010-2012 de 3 milliards d'USD, contre 2 milliards d'USD au cours de la période de la septième reconstitution et 1,5 milliard d'USD pour celle de la sixième reconstitution (tableau 1). Le Cadre de mesure des résultats 2010-2012 définira de manière tout aussi précise les améliorations de la qualité escomptées pour: les résultats au niveau macroéconomique; les résultats des programmes de pays et des projets; les produits des programmes de pays et des projets; la gestion des programmes de pays et des projets; et la gestion et l'efficacité au niveau institutionnel¹. Atteindre ces cibles pour améliorer l'impact et l'efficacité est l'objectif stratégique du FIDA.

Tableau 1

Niveaux réels du programme de travail et objectifs des reconstitutions successives
(en millions d'USD)

	<i>Cinquième reconstitution 2001-2003</i>	<i>Sixième reconstitution 2004-2006</i>	<i>Septième reconstitution 2007-2009</i>	<i>Huitième reconstitution 2010-2012</i>
Programme de travail	1 200	1 514	1 955	3 000

6. Atteindre simultanément tous les objectifs, à savoir de volume, de qualité et d'efficacité, est une tâche considérable. Il ne s'agit pas uniquement de parvenir à un accroissement quantitatif du programme de travail relatif aux prêts et aux dons. Il importe également d'améliorer la qualité de la conception et de l'exécution des projets pour atteindre les objectifs proposés dans le Cadre de mesure des résultats en ce qui concerne l'impact. Dès 2008, le FIDA avait déjà plus ou moins atteint ou dépassé ses objectifs ambitieux fixés pour 2010 en matière de qualité et d'impact (voir la section III.B). Pour mettre la barre plus haut à l'horizon 2012, il faut que le FIDA parvienne à améliorer sa performance même dans les contextes les plus difficiles: les États les plus fragiles, les populations les plus vulnérables et les zones où les ressources naturelles sont les plus précieuses.
7. Pour parvenir à des résultats aussi ambitieux sur le front du développement, le FIDA doit dépenser davantage dans le domaine des programmes de pays et, pour garantir la qualité, ses dépenses devraient viser à limiter l'augmentation du nombre de projets. Pour permettre l'accroissement des dépenses consacrées à l'élaboration et à l'exécution des programmes de pays, les fonctions d'appui administratif qui rendent possibles les activités de développement sur le terrain vont devoir subir d'énormes pressions, assumer de plus nombreuses activités à l'appui des opérations sur le terrain, tout en maîtrisant les dépenses pour s'assurer que ces opérations disposent des ressources requises. Les services administratifs devront donc fournir un effort équivalant à la volonté d'amélioration du volume et de la qualité des opérations sur le terrain: il leur faudra donc rationaliser les activités, abandonner celles dont la valeur ajoutée est faible et répondre sur le champ aux besoins des programmes de pays. Il s'agira surtout de s'assurer que toutes les composantes du FIDA sont unies dans l'action, un défi en matière de gestion tout autant que sur le plan matériel, qu'il faudra relever en changeant de modalités de gestion et en procédant à un remaniement structurel. Il faudra résolument privilégier la planification et l'amélioration des processus interservices – un corollaire de l'établissement de budgets axés sur les résultats proposé pour 2010.

¹ Cadre de mesure des résultats du FIDA pour 2010-2012 (EB 2009/97/R.2). La Consultation sur la huitième reconstitution a entériné l'approche proposée pour le Cadre de mesure des résultats concernant la période de la huitième reconstitution et a délégué l'approbation de la version finale de ce cadre au Conseil d'administration, en septembre 2009.

8. Le budget est pour le FIDA l'un de ses outils de gestion les plus importants. La Consultation sur la huitième reconstitution a conclu que la structure et la gestion du budget du FIDA devraient être modifiées pour relever le défi sur le plan des résultats. En conséquence le programme de travail et budget annuel du FIDA a été restructuré de manière à être entièrement axé sur la priorité de l'obtention de résultats au cours de la période de la huitième reconstitution, en tenant compte de l'expérience acquise au cours de la septième reconstitution en matière de gestion des résultats et du budget.

III. Principaux éléments de la réforme du budget permettant de renforcer la gestion des résultats et des ressources

9. Le rapport de la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA (2010-2012) a été approuvé par la résolution 154/XXXII du Conseil des gouverneurs, laquelle précisait qu'il servirait de point de départ aux opérations du Fonds. Ce rapport stipule ce qui suit:
- "Le FIDA améliorera l'établissement et la présentation des budgets du FIDA de manière à en accroître la transparence et la clarté et à faciliter la comparaison avec les pratiques des autres IFI, et à intégrer les meilleures pratiques en matière d'établissement de budgets axés sur les résultats. Plus précisément, la direction du FIDA collaborera avec le Comité d'audit du Conseil d'administration afin de garantir, à partir de 2010, la pleine intégration dans le budget administratif des dépenses actuellement financées au titre du Mécanisme de financement du développement des programmes (MFDP)²."
10. Le présent document expose les propositions du FIDA concernant la mise en œuvre de ces recommandations. Il présente un budget axé sur les résultats qui intègre pleinement les dépenses financées au titre du MFDP dans le budget administratif du FIDA, le FIDA s'alignant ainsi sur la pratique des autres institutions financières internationales (IFI).
11. Le FIDA applique depuis 2007 une méthode de gestion axée sur les résultats ("gestion axée sur les résultats en matière de développement"[GaRD]). Comme cela a déjà été expliqué au Conseil d'administration³, le système de GaRD associe les résultats de haut niveau décrits dans le Cadre de résultats du Fonds (tels que précisés dans le Plan d'action pour la période de la septième reconstitution) à des résultats précis de la gestion institutionnelle (CMR) qui représentent un schéma général pour la planification et la gestion permettant de bien focaliser les activités et les ressources. Depuis 2007, les progrès réalisés au regard de ces objectifs de résultats ont été communiqués au Conseil d'administration chaque année dans le rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE).
12. Le FIDA a introduit des éléments de budgétisation axés sur les résultats dans son programme de travail et budget pour 2009, un premier pas avant que les résultats ne deviennent la base de l'allocation des ressources et de l'obligation de rendre compte de leur utilisation. Toutefois, le budget continue d'être présenté par département, et non selon une structure des fonctions institutionnelles et interservices, ainsi que par source de financement, malgré les contraintes en résultant quand il s'agit d'expliquer la finalité de la répartition des fonds (du point de vue de l'évolution réelle de la pauvreté rurale dans le monde). C'est ainsi que s'explique le mode de présentation des budgets des dépenses récurrentes du FIDA pour 2009 du tableau 2.

² Rapport de la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA (GC 32/L.5), paragraphe 87.

³ Par exemple, dans le 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 (EB 2008/95/R.2/Rev.1).

Tableau 2
Structure de la présentation du budget du FIDA pour 2009
 (en millions d'USD)

<i>Rubrique budgétaire</i>	<i>Montant</i>	<i>Pourcentage</i>
Budget administratif	73,33	64%
Mécanisme de financement du développement des programmes (MFDP)	41,98	36%
Catégorie A du MFDP (élaboration des nouveaux programmes et dons)	18,65	-
Catégorie B du MFDP (programmes et dons du portefeuille en cours)	23,33	-
Total	115,31	100%

13. Le Conseil des gouverneurs a demandé au FIDA d'en arriver à une présentation systématique de son budget (et de ses opérations) sur la base des résultats. La budgétisation axée sur les résultats va bien au-delà de la simple présentation du budget dans une matrice basée sur les résultats. Il s'agit de préparer et de gérer le budget dans l'optique d'en faire un outil optimal pour atteindre les objectifs de l'organisation, y compris: en alignant toutes les ressources sur les résultats; en veillant à ce que l'obligation de justifier l'utilisation des ressources soit en rapport avec les résultats obtenus; et en maintenant un équilibre entre les résultats visés et les ressources disponibles pour y parvenir.

A. Aligner les ressources sur les résultats

14. Le budget axé sur les résultats qui est proposé pour 2010 s'appuie sur la GaRD et introduit la planification et le suivi des ressources axés sur les résultats. Le système de GaRD utilisé par le FIDA (qui repose sur les résultats clé de la gestion institutionnelle qui étaient au départ au nombre de sept) est plus puissant que dans bien d'autres organisations dans la mesure où le programme "central" qu'il régit représente la plus grosse part des ressources gérées par le FIDA (voir la section VIII sur les fonds supplémentaires et complémentaires). Il y a en effet au FIDA un programme unique régi par un seul système de gestion des résultats, suivant un seul cadre stratégique. Pour consolider une telle approche unitaire de la budgétisation axée sur les résultats, il faudra assurer une gestion intégrée des ressources au moyen d'un seul budget des dépenses récurrentes, d'où la fusion proposée du budget administratif et du MFDP en un seul budget administratif global.
15. Le tableau 3 présente les quatre groupes de réalisations, de processus et de CMR qui constitueront le cadre général pour la planification, la gestion de la performance, la gestion des risques et la budgétisation au FIDA. Les premier et deuxième groupes ont un impact sur le développement à l'échelle des pays et sur l'évolution positive des politiques et de l'investissement au niveau mondial. Ils représentent l'articulation entre le FIDA et les processus qui ont des effets directs et indirects sur la pauvreté rurale dans le monde; ce sont les deux groupes de réalisations, catégories pour lesquelles la contribution du FIDA fera l'objet d'un suivi étroit au moyen du Cadre de mesure des résultats au cours de la période de la huitième reconstitution. Le troisième groupe concerne la mise en place d'une structure efficace et efficiente de gestion et d'administration interne à l'appui des interventions de développement. Le quatrième groupe concerne l'appui fourni par le FIDA aux Membres de ses organes directeurs pour qu'ils s'acquittent de manière efficace et productive de leurs responsabilités.

Tableau 3
Réalisation, résultats et processus

<i>Groupes</i>	<i>Réalisations</i>	<i>Résultats de la gestion institutionnelle</i>	<i>Processus</i>
<i>Domaine opérationnel</i>			
1	Cadres nationaux efficaces en matière de politiques, d'harmonisation, de programmation, de gestion interne et d'investissement au profit de la réduction de la pauvreté rurale	CMR 1 – Meilleure gestion des programmes de pays CMR 2 – Meilleure conception des projets (prêts et dons) CMR 3 – Meilleure supervision et meilleur appui à l'exécution	Élaboration et exécution des programmes de pays
2	Schéma directeur et cadre de mobilisation des ressources propices à la réduction de la pauvreté rurale au niveau mondial	CMR 8 – Meilleure contribution à la concertation mondiale sur la réduction de la pauvreté rurale CMR 10 – Amélioration de la mobilisation des ressources au profit de la réduction de la pauvreté rurale	Concertation de haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique
<i>Domaine de l'appui institutionnel</i>			
3	Structure de gestion et services institutionnels efficaces et efficaces au siège et dans les pays pour atteindre les résultats opérationnels	CMR 4 – Amélioration de la gestion des ressources financières CMR 5 – Amélioration de la gestion des ressources humaines CMR 6 – Amélioration des résultats et de la gestion des risques CMR 7 – Amélioration de l'efficacité administrative et mise en place d'un environnement de travail et de technologies de l'information et des communications à l'appui de cette amélioration	Gestion, réforme et administration au niveau institutionnel
4	Fonctionnement efficace et efficient des organes directeurs du FIDA	CMR 9 – Structure efficace et efficiente de gouvernance du FIDA par ses Membres	Appui aux activités des Membres relatives à la gouvernance

16. À titre d'illustration, le budget administratif et le MPDF approuvés pour 2009 sont présentés, fusionnés, au tableau 4 par rapport à ces groupes. Les montants individuels affectés aux départements et aux divisions ont été regroupés en fonction de leur contribution à chaque réalisation, de façon à relier de manière transparente les ressources aux résultats. Cette méthode permettra de modifier les budgets, pour chaque groupe de réalisations, en fonction des résultats institutionnels prioritaires visés. Pour présenter ce budget sous sa nouvelle forme, on a appliqué les règles utilisées pour affecter les dépenses dans le budget 2010.

Tableau 4
Classement rétrospectif des montants affectés pour 2009 aux budgets administratifs et au MFDP

<i>Réalisations</i>	<i>Résultats de la gestion institutionnelle</i>	<i>Part du budget en 2009 (en millions d'USD)</i>	<i>Part du budget en 2009 (%)</i>
<i>Domaine opérationnel</i>			
Cadres nationaux efficaces en matière des politiques, d'harmonisation, de programmation, de gestion interne et d'investissement au profit de la réduction de la pauvreté rurale	CMR 1 – Meilleure gestion des programmes de pays CMR 2 – Meilleure conception des projets (prêts et dons) CMR 3 – Meilleure supervision et meilleur appui à l'exécution	65,89	57
Schéma directeur et cadre de mobilisation des ressources propices à la réduction de la pauvreté rurale au niveau mondial	CMR 8 – Meilleure contribution à la concertation mondiale sur la réduction de la pauvreté rurale CMR 10 – Amélioration de la mobilisation des ressources au profit de la réduction de la pauvreté rurale	8,61	7
<i>Domaine de l'appui institutionnel</i>			
Structure de gestion et de services institutionnels efficaces et efficients au siège et dans les pays pour atteindre les résultats opérationnels	CMR 4 – Amélioration de la gestion des ressources financières CMR 5 – Amélioration de la gestion des ressources humaines CMR 6 – Amélioration des résultats et de la gestion des risques CMR 7 – Amélioration de l'efficacité administrative et mise en place d'un environnement de travail et de technologies de l'information et des communications à l'appui de cette amélioration	29,68	26
Fonctionnement efficace et efficient des organes directeurs du FIDA	CMR 9 – Structure efficace et efficiente de gouvernance du FIDA par ses Membres	9,33	8
Dépenses institutionnelles	sans objet	1,80	2
Total		115,31	100

17. Les chiffres présentés au tableau 4 correspondent dans l'ensemble aux données sur l'alignement des résultats sur les ressources présentées dans le programme de travail et budget pour 2009, à savoir: environ 64% des dépenses récurrentes ont trait aux opérations (57% pour les programmes de pays et 7% au niveau mondial), environ 26% à l'ensemble des services de gestion et d'administration requis à l'appui des opérations, 8% aux activités d'appui aux organes directeurs et 2% représentent les coûts institutionnels.

Justification de l'utilisation des ressources

18. Dans la méthodologie axée sur les résultats, ce sont les résultats obtenus moyennant l'utilisation des ressources et non le respect de la ventilation détaillée faite au préalable de la manière dont les ressources doivent être dépensées qui sont l'aspect crucial de la transparence de la gestion des ressources. Les ressources allouées aux responsables internes des budgets du FIDA pour contribuer aux réalisations pourront être attribuées avec souplesse à toutes les activités produisant des résultats: la situation opérationnelle évoluant, les gestionnaires auront la latitude d'utiliser les ressources en fonction des possibilités et en choisissant le panachage de produits le plus adapté pour parvenir au résultat visé. En raison du caractère de plus en plus fluctuant de la situation des marchés agricoles et de la sécurité alimentaire, il s'agit là, du point de vue des résultats, d'une nécessité opérationnelle immédiate.
19. Les départements et les divers services devront rendre compte de leur action au moyen du système de suivi de la performance mis en œuvre dans le cadre de la GaRD. Le personnel rendra des comptes par le biais du système d'évaluation de la performance qui donne des informations sur les contributions de chacun aux CMR. À l'échelle de l'institution, le FIDA doit rendre compte de l'utilisation du budget approuvé dans le RIDE qui est présenté au Conseil d'administration. En matière financière, l'obligation de rendre des comptes continuera de passer par les rapports présentés aux organes directeurs sur les dépenses budgétaires réelles, par les états financiers vérifiés du FIDA et par ses mécanismes de supervision et de gestion des risques.

Comparaison avec d'autres IFI

20. Le Conseil des gouverneurs a instamment demandé que les pratiques budgétaires du FIDA soient comparables à celles des autres IFI. Le FIDA applique déjà les normes internationales d'information financière dans sa comptabilité. Les modalités opérationnelles varient considérablement d'une IFI à l'autre. S'agissant de l'établissement des budgets, la forme doit s'adapter à la fonction, les budgets des IFI sont donc très différents. Le FIDA est néanmoins le seul à s'être doté d'un MFDP: dans les autres IFI, les dépenses afférentes à l'appui des activités liées à leurs missions centrales qui sont inscrites au budget sont regroupées dans un budget administratif. A cet égard, la fusion proposée du MFDP dans le budget administratif du FIDA représente un pas important dans le sens de l'harmonisation avec les pratiques budgétaires des autres IFI.
21. Mais au-delà de cet aspect, aucune classification commune n'est uniformément appliquée pour le budget des dépenses récurrentes et, à l'exception de la Banque africaine de développement (BAfD), qui a également engagé un processus important de réformes internes, aucune autre IFI n'a évolué de manière significative vers une budgétisation axée sur les résultats — un processus qui prend

de l'ampleur dans le système des Nations Unies, bien que de manière non uniforme⁴.

22. Le FIDA propose une classification des coûts axée sur les résultats qui reflète son mode de fonctionnement et ses priorités de développement. Les processus et dépenses qui ont une incidence directe sur l'obtention de résultats dans les pays, à savoir les processus d'élaboration et d'exécution des programmes de pays relevant du groupe 1 (voir tableau 3 ci-dessus), revêtent une importance cruciale (en raison de leur impact direct sur les résultats obtenus sur le front du développement). La définition des activités et dépenses pertinentes proposées pour le groupe 1 se limite aux processus ayant directement trait à l'élaboration et à l'exécution du cycle des projets/programmes. Elle englobe par exemple les coûts afférents aux consultants engagés dans le cadre des projets mais pas les frais généraux afférents au personnel spécialisé chargé de la gestion des ressources humaines qui s'occupe du recrutement et des services aux consultants ni ceux des services liés aux technologies de l'information utilisés au siège et dans le cadre des opérations des programmes et des projets dans les pays. La stratégie adoptée consiste à choisir une définition avec prudence et à se concentrer sur la gestion du niveau du budget concerné en fonction de l'évolution des priorités et des besoins. Elle part du principe qu'il existe toujours des motifs légitimes d'améliorer une définition mais qu'il est relativement simple d'assurer le suivi de l'évolution des ressources quand la définition ne change pas et est appliquée de manière cohérente. De même, le FIDA a opté pour une définition des coûts plus fonctionnelle et davantage orientée sur les processus en ce qui concerne la gestion, la réforme et l'administration au niveau institutionnel, en excluant spécifiquement les coûts afférents à l'appui des activités des organes directeurs qui sont indiqués séparément dans le groupe 4.
23. Les autres IFI rendent compte des coûts associés à l'appui fourni aux organes directeurs et tentent par ailleurs de distinguer les coûts "opérationnels" des coûts "administratifs". Mais la définition de ces coûts varie (ou manque de clarté) et ne permet guère d'établir une comparaison directe (par exemple certaines IFI affectent les frais généraux aux opérations et d'autres non). Il convient de rappeler à cet égard que les opérations des fonds d'autres banques multilatérales de développement ont recours à de nombreux processus et infrastructures créés pour répondre aux besoins de leurs opérations commerciales. La question de l'affectation des coûts administratifs est loin de faire l'unanimité, ce qui limite l'intérêt de la comparaison directe avec les coûts plus aisément identifiables du FIDA.

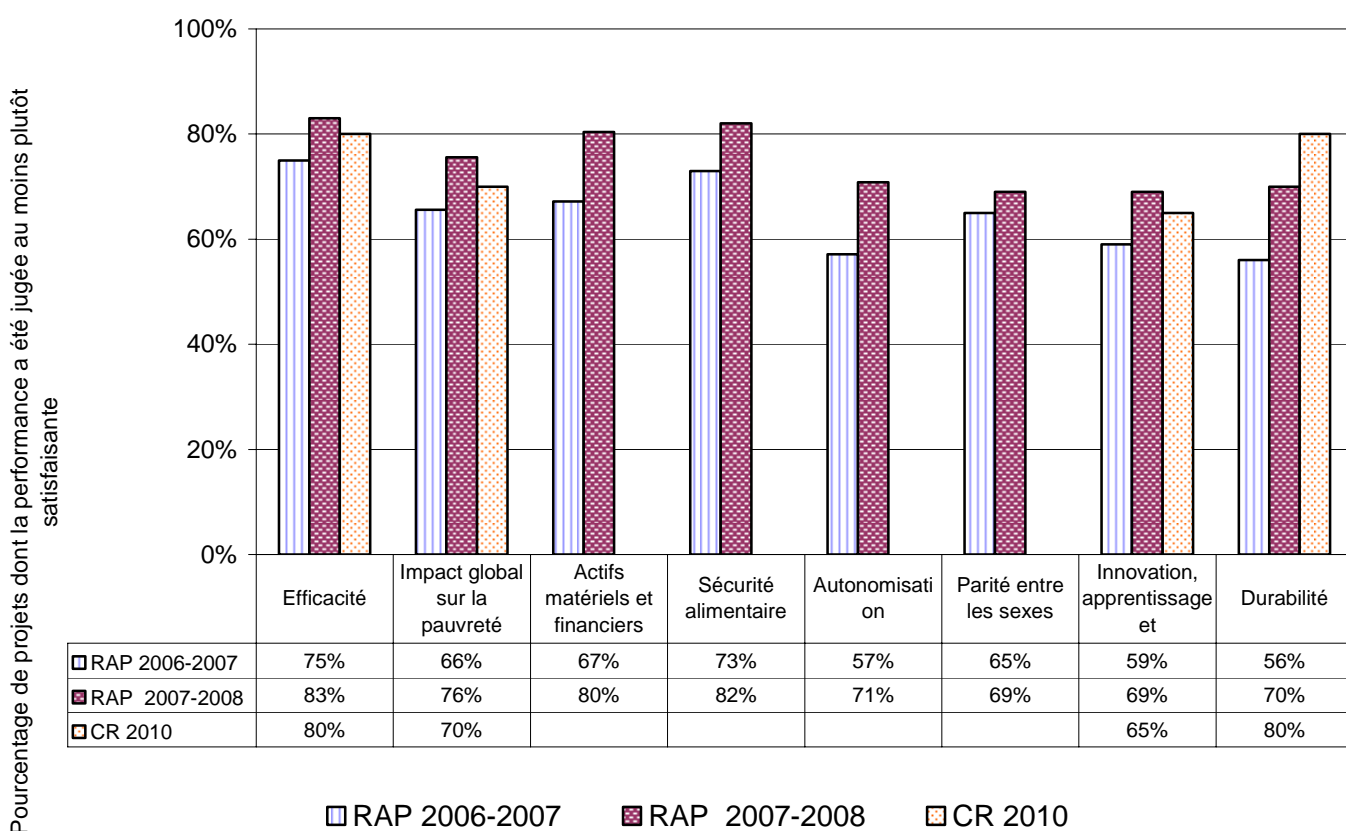
B. Résultats et dépenses budgétaires 2008-2009

24. Tout au long de la période de la septième reconstitution, le FIDA a conduit ses opérations sur la base d'un accord officiel concernant l'amélioration de la qualité et du niveau d'intervention de ses programmes de pays ainsi que d'une entente avec le Conseil d'administration sur la gestion globale du budget.

⁴ La Banque mondiale met l'accent sur "une budgétisation prenant en compte les résultats et la performance plutôt que sur une budgétisation axée sur les résultats". La BAfD, dans le cadre de la dixième (2005-2007) et onzième (2008-2010) reconstitution de son Fonds africain de développement, a fait des efforts pour mesurer les résultats opérationnels et en rendre compte et pour faire adopter une gestion axée sur les résultats par toute l'institution. Dans le cadre de la dixième reconstitution du Fonds africain de développement, elle a récemment adopté un cadre de résultats assorti d'indicateurs de performance et de valeurs cibles spécifiques ainsi que des rapports sur la performance axée sur les résultats à l'issue d'examens annuels de l'efficacité de son action de développement. Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le Programme alimentaire mondial (PAM) (le bras exécutif du Groupe des Nations Unies pour le développement), s'appuyant sur l'harmonisation de la terminologie ont adopté un budget commun axé sur les résultats. Toutefois, la structure du PNUD, du FNUAP et de l'UNICEF repose avant tout sur un schéma fonctionnel, puis sur un cadre axé sur les résultats. De fait, la budgétisation axée sur les résultats de ce système harmonisé est définie comme "une méthode de budgétisation d'après laquelle les crédits demandés sont justifiés à l'aide d'indicateurs, niveaux de référence et valeurs cibles à atteindre par rapport à un ensemble de résultats visés qui sont présentés pour chaque fonction essentielle". Le PAM a un budget axé sur les résultats composé d'un budget opérationnel établi par rapport à cinq objectifs stratégiques et d'un budget d'appui défini par rapport à sept objectifs de gestion. Le Bureau des Nations Unies pour l'appui aux projets a mis au point un budget axé sur les résultats reposant sur des produits stratégiques et non sur des fonctions.

25. Il a été convenu que le FIDA devrait chercher à accroître son programme de travail dans une proportion de 10% en moyenne chaque année. Malgré l'engagement en faveur d'un développement quantitatif, à la suite de l'Évaluation externe indépendante (2005)⁵, l'accent a été principalement mis sur l'amélioration de la qualité des résultats (et de l'impact) sur le front du développement, les progrès étant communiqués à la fois dans le rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI), préparé par le Bureau indépendant de l'évaluation (OE), et dans le RIDE.

Performance du portefeuille de projets achevés par rapport aux objectifs du Cadre de mesure des résultats du FIDA



Note: RAP: Rapport d'achèvement de projet CR: Cadre de mesure des résultats.

26. Il ressort de la figure ci-dessus, extraite du RIDE présenté en décembre 2008 au Conseil d'administration, que le FIDA s'est montré à la hauteur du défi pour ce qui est des résultats sur le front du développement. Dans trois des quatre domaines de résultats assortis d'objectifs (efficacité; impact global sur la pauvreté; et innovation, apprentissage et reproduction), il avait dès 2008 déjà dépassé les valeurs cibles fixées en matière de qualité pour 2010. C'est uniquement dans le domaine de la durabilité que l'objectif n'a pas été dépassé, ni même atteint, mais là encore, les progrès ont été très substantiels et les perspectives de succès sont bonnes pour 2010. Des progrès ont également été accomplis au regard des quatre autres indicateurs de performance mesurables pour lesquels aucune valeur cible

⁵ FIDA, rapport de l'évaluation externe indépendante du FIDA (Rome, 2005).

particulière n'avait été fixée dans le Cadre de mesure des résultats arrêté pour la période de la septième reconstitution.

27. S'agissant des paramètres globaux de gestion des ressources et du budget, il était entendu que:
- le programme de travail devrait être augmenté du montant maximal compatible avec les ressources disponibles (estimé à 10% de croissance annuelle);
 - l'efficacité du FIDA, telle que mesurée par le ratio d'efficacité adopté par le Conseil d'administration en décembre 2006⁶, devrait augmenter;
 - la proportion des dépenses du FIDA consacrées aux activités opérationnelles devrait augmenter (c'est-à-dire que les dépenses autres qu'opérationnelles⁷ devraient représenter un pourcentage moindre des dépenses totales);
 - la valeur nominale des dépenses opérationnelles du MPDF devrait suivre l'évolution du niveau du programme de prêts et de dons;
 - le budget administratif devrait être maintenu aussi près que possible d'une croissance réelle nulle dans la mesure compatible avec le maintien des normes appropriées de gestion des ressources d'une IFI.
28. L'augmentation moyenne de 10% du programme de travail ainsi que l'amélioration qualitative de l'impact sur le front du développement, laquelle fait l'objet d'une surveillance étroite, sont mises en œuvre aux termes de cet accord relatif à la période de la septième reconstitution, et vont de pair avec une diminution du budget administratif et une augmentation annuelle en termes réels du MFDP équivalant à approximativement la moitié du taux d'accroissement de la valeur nominale du programme de travail. Il en est résulté une amélioration du ratio d'efficacité, dont l'ampleur réelle est sous-évaluée du fait que les coûts budgétisés ayant servi à calculer le ratio n'ont pas été corrigés compte tenu du facteur composite d'inflation utilisé par le FIDA (tableau 5).

Tableau 5

Paramètres du budget et du programme de travail pour la période de la septième reconstitution
(en pourcentage)

	2007 <i>approuvé</i>	2008 <i>approuvé</i>	2009 <i>prévision</i>
Ratio d'efficacité ^a	16,80	16,30	15,76
Coûts opérationnels directs et indirects	57	61	64
Accroissement annuel du niveau du MFDP (nominal/réel)	10/5,3	13,9/8,8 ^b	9,4/5,1
Accroissement réel annuel du budget administratif	0,2	(4,5)	(0,9)
Augmentation du programme de travail	10,0	10,0	9,3

^a Le ratio d'efficacité mesure les coûts nominaux corrigés compte tenu des mouvements de change mais non du facteur d'inflation composite (estimé à 6,1% en 2008 et à 6,8% en 2009).

^b L'accroissement plus important du niveau du MFDP dans le budget de 2008 s'expliquait par la prise en charge des coûts liés à la présence dans les pays, dans la mesure où la phase expérimentale du programme pilote relatif à la présence sur le terrain, jusqu'alors financée hors budget sous forme de programme spécial, avait pris fin.

⁶ Ce ratio exprime le rapport entre le montant total des charges récurrentes (budget administratif et MPDF regroupés), corrigé pour tenir compte des mouvements de change, et la valeur nominale du programme de travail. Conformément à l'usage au sein des IFI, le taux d'efficacité adopté pour le Cadre de mesure des résultats de la huitième reconstitution ne prend pas en compte la correction du montant total des charges récurrentes pour variations de change.

⁷ La classification des coûts adoptée comprend trois éléments: coûts opérationnels directs et indirects; coût de gestion institutionnelle et d'appui administratif; et gouvernance.

29. Compte tenu des objectifs ambitieux fixés en matière de qualité et de volume pour le programme de travail, d'une part (y compris l'exécution du portefeuille plus volumineux de prêts et de dons), et des contraintes budgétaires résultant de l'impératif d'efficacité, de l'autre, le niveau des ressources utilisées est resté élevé tout au long de la période de la septième reconstitution. Le tableau 6 montre que le budget administratif a été quasiment utilisé dans son intégralité (avant correction en fin d'année pour tenir compte des mouvements de change). De fait, le montant annuel utilisé a dépassé le montant affecté au MFDP en 2007 (et l'aurait probablement dépassé également en 2008 s'il avait été procédé aux ajustements de fin d'exercice sur une base nette) – compte tenu d'une baisse notable du montant des fonds du MFDP reportés d'une année sur l'autre par rapport à la première moitié de la décennie.

Tableau 6
Niveau budgétisé et niveau effectif des dépenses, 2007 et 2008
 (en milliers d'USD)

	2007	2008
Budget administratif approuvé avant correction de fin d'année	67 491	72 305
Niveau effectif des dépenses du budget administratif	70 549	71 375
Report après correction ^a	1 238	2 276
Budget approuvé pour le MFDP	33 800	38 781
Dépenses effectives du MFDP	35 465	37 601
Report MFDP	2 256	3 437

^a Pour une description de la gestion des reports du budget administratif et du budget du MFDP, voir la section VI.

30. En conclusion, au cours de la période de la septième constitution, le FIDA a atteint les résultats escomptés. Les objectifs de résultats ont été atteints s'agissant du volume et de la qualité dans une proportion d'environ 1 sur 2 entre taux de croissance réelle du MFDP et taux de croissance nominale du programme de travail, évolution rendue possible par une maîtrise rigoureuse des coûts dans d'autres domaines. Les membres du Comité d'audit du Conseil d'administration, tout en se félicitant de l'amélioration de l'efficacité et de la maîtrise rigoureuse évidente des coûts administratifs, ont averti que toute réduction supplémentaire du niveau absolu des coûts administratifs devrait être envisagée avec grande prudence car elle pourrait mettre en péril le maintien du degré élevé de diligence attendu d'une institution financière, et donc du FIDA, en matière de gestion des ressources.

C. Schéma indicatif des ressources pour la période triennale (2010-2012) à l'appui de la mise en œuvre du plan

31. Pour atteindre les objectifs de la huitième reconstitution, il faudra planifier sur plusieurs années: l'élaboration des programmes⁸; le renforcement des effectifs s'occupant des programmes de pays; l'amélioration de l'infrastructure; et la préparation de l'appui en matière de gestion et d'administration que nécessite un accroissement considérable du volume de travail. Mais pour planifier efficacement, il faudra aussi disposer de prévisions sur la disponibilité des ressources plus solides que celles que permettraient les processus budgétaires simplement annuels

⁸ La période de la huitième reconstitution coïncide avec un nouveau cycle du système d'allocation fondé sur la performance (SAFP). C'est là une occasion importante de prévoir les engagements requis pour l'élaboration des programmes et pour les prêts/les dons en titre du CSD au cours de la période.

auxquels recourait le FIDA par le passé. D'autres IFI⁹ et d'autres organisations des Nations Unies ont introduit la notion de moyen terme dans leur gestion budgétaire et il est proposé que le FIDA fasse de même, en prélude à la mise en place d'un environnement propice à la planification à moyen terme.

32. D'autres IFI s'en remettent à une planification des ressources à moyen terme. Toutefois, aucune IFI ne fonctionne à partir d'un budget à moyen terme, même si les budgets de nombreuses organisations des Nations Unies sont approuvés pour deux ans. La plupart des budgets à moyen terme représentent un cadre de référence indicatif pour l'approbation de budgets annuels et ne donnent que relativement peu de précisions et de données concrètes sur les besoins futurs¹⁰. Le FIDA propose d'adopter la même approche, c'est-à-dire de présenter des budgets annuels mais s'inscrivant dans le cadre financier indicatif de projections à moyen terme. Mais sa capacité de proposer des projections budgétaires n'est pas la même que celle d'autres IFI: en effet, d'une part, le niveau de ses opérations est peu prévisible **hors** de la période de la reconstitution parce que ses ressources dépendent fortement des financements provenant des reconstitutions et, de l'autre, est très prévisible **durant** la période de la reconstitution pour exactement la même raison. Cette situation permet au FIDA d'établir des projections relativement fiables de l'enveloppe budgétaire à moyen terme, dans les limites de la période de la huitième reconstitution.
33. L'accord sur la huitième reconstitution et le Cadre de mesure des résultats proposé sont des points de référence importants pour la planification des ressources à moyen terme. Ils stipulent que le FIDA devrait accroître son programme de travail, concentrer ses ressources humaines sur les opérations et améliorer considérablement son efficacité. En particulier:
- le niveau des engagements au titre du programme de travail devrait représenter 3 milliards d'USD pour 2010-2012;
 - le ratio d'efficacité du FIDA devrait passer à 13,5% d'ici à la fin de 2012;
 - la proportion des effectifs s'occupant des programmes devrait passer à 65% d'ici à la fin de 2010.
34. Ces propositions se renforcent mutuellement: l'accroissement important du programme de travail par rapport à celui de la septième reconstitution ainsi que les critères de qualité et objectifs de résultats précis inscrits dans le Cadre de mesure des résultats pour la période de la huitième reconstitution nécessiteront un renforcement important des capacités de gestion des programmes de pays et des projets (groupe 1 dans le tableau concernant les réalisations/résultats/processus). Par ailleurs, le développement du programme de travail, dans les limites de l'engagement pris de n'augmenter que légèrement le nombre de projets mis en œuvre¹¹, devrait permettre au FIDA de profiter de certains effets positifs des économies d'échelle comme le font la plupart des grandes IFI et de commencer à rattraper le décalage perçu en matière d'efficacité.

⁹ La Banque mondiale s'est fixé un cadre mobile triennal, avec projets de budget indicatif annuel (document sur la stratégie et les finances à moyen terme); la Banque asiatique de développement dispose d'un cadre triennal à horizon mobile avec un budget indicatif annuel (cadre de programme de travail et de budget); la BAfD a un cadre triennal à horizon mobile mais n'a pas de document distinct (document sur le programme et le budget). Le PNUD a un plan stratégique quadriennal (2008 – 2011), avec un budget d'appui biennal 2008-2009 et un dispositif de programmation pour 2008-2011 à l'appui du plan stratégique. L'UNICEF a un plan stratégique à moyen terme 2006-2009 et utilise le budget commun axé sur les résultats, à savoir un budget d'appui pour l'exercice biennal 2008-2009 harmonisé avec le PNUD et le FNUAP. Ce plan stratégique à moyen terme a été prolongé jusqu'en 2011. Le PAM a un plan stratégique 2008-2011 qui couvre deux exercices biennaux successifs; il s'agit d'un plan à horizon mobile préparé tous les deux ans.

¹⁰ Cet aspect tient en partie au fait que le volume d'activités de la plupart des IFI est imprévisible en raison des fluctuations de la demande d'opérations de nature commerciale de la part des emprunteurs.

¹¹ Rapport de la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA (GC 32/L.5), paragraphe 32.

35. Compte tenu de ces paramètres, les projections indicatives à moyen terme du FIDA pour le programme de travail et le budget administratif (à savoir le budget global et intégré des dépenses courantes) sont présentées au tableau 7.

Tableau 7

Projections indicatives à moyen terme du programme de travail et du budget administratif, 2010-2012

(en millions d'USD)

	<i>Programme de travail et budgets</i>			
	<i>2009 approuvé</i>	<i>2010 proposé</i>	<i>2011 prévision</i>	<i>2012 prévision</i>
Programme de travail annuel	715	800	1 000	1 200
Budget administratif total	115,31	125,15	139,03	153,63
Budget nominal pour les processus de gestion des programmes de pays et des projets (groupe1)	65,89	73,35	83,16	93,43
Budget nominal global pour les groupes 2, 3 et 4	47,62	49,98	53,50	57,28
Budget nominal pour l'ensemble des coûts institutionnels ^a	1,80	1,82	2,37	2,92
Pourcentage du budget total du groupe 1 ^b	57,1%	58,6%	59,8%	60,8%
Accroissement réel du budget administratif total	s.o	4,0%	6,5%	6,0%
Accroissement réel du budget du groupe 1	s.o	7%	9%	8%
Accroissement réel des budgets des groupes 2, 3 et 4	s.o	0%	2%	2%

Note: s.o = sans objet.

^a La croissance positive dans ce secteur résulte d'une politique consistant à imputer au centre de coûts tous les coûts d'amortissement des dépenses financées par le budget d'investissement au lieu de les répartir entre les divers groupes (voir le paragraphe 82).

^b Les différences de taux de croissance réelle de chaque sous-rubrique du budget ne se reflètent guère dans les parts du budget total. Dans le groupe 1, la proportion des coûts pour lesquels l'indice de correction de l'inflation est faible (c'est-à-dire autres que de personnel) est importante, ce qui signifie que les budgets nominaux, après correction pour l'inflation, ont généralement masqué les résultats des efforts déployés pour en accroître la valeur réelle.

36. Dans le cadre de l'enveloppe indicative pour la période triennale, le programme de travail annuel pourrait s'écarter de ces chiffres si des besoins, des possibilités et des priorités imprévus venaient à voir le jour du fait du contexte très fluctuant du développement, de même que le budget administratif pourrait devoir s'écarter de la moyenne annuelle projetée pour prendre en compte les questions liées à la gestion et au développement des capacités. Quoi qu'il en soit, pour continuer à atteindre les objectifs fixés en matière de développement et d'efficacité, les orientations fondamentales que devrait suivre le FIDA en matière de budgétisation et de gestion budgétaire sont claires, à savoir¹²:

- a) augmenter en moyenne le programme de travail de 18,8% par an pour parvenir à 3 milliards d'USD pour la période 2010-2012 ;

¹² L'évolution du programme de travail et du budget de l'Association internationale de développement (IDA) est un bon élément de comparaison. Pour l'exercice 2000-2007, les engagements de l'IDA ont progressé à un taux annuel de 13,1% alors que ses dépenses augmentaient à un taux annuel moyen de 8,8%. Au cours de la même période, les engagements de la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) ont augmenté au taux de 3,4% alors que ses dépenses administratives ne progressaient que dans une proportion de 2,1% par an.

- b) augmenter régulièrement la part du budget réel consacrée aux processus de gestion des programmes de pays et des projets qui correspondent à l'accroissement du programme de travail: une croissance réelle de 7% est projetée pour 2010, un taux qui augmente légèrement par la suite, soit 9% en 2011 et 8% en 2012, en raison du développement du programme de travail pour ces deux années;
 - c) concentrer la croissance réelle significative du budget sur le groupe 1 et maintenir une croissance réelle nulle (ou très modeste) pour tous les autres groupes considérés globalement¹³; et
 - d) améliorer l'efficacité, telle qu'exprimée dans le Cadre de mesure des résultats sous forme de ratio entre programme de travail et budget administratif, de façon à atteindre l'objectif de 13,5%.
37. Ces projections sont fournies à titre purement indicatif et servent de point de référence à des fins de planification. Des budgets précis seront préparés et soumis pour approbation chaque année. Il est toutefois essentiel de prévoir la flexibilité pour optimiser les résultats. Tout en respectant les priorités stratégiques et les enveloppes globales, les ressources devraient être disponibles pour résoudre les problèmes et saisir les opportunités de la manière appropriée et en temps voulu. La gestion axée sur les résultats d'allocations budgétaires annuelles au cours de la période 2010-2012 ménagera plus de flexibilité dans l'utilisation des ressources des diverses sous-rubriques budgétaires de chaque groupe au cours d'une année donnée. Dans certaines circonstances cependant (par exemple, en cas de crise nécessitant des interventions immédiates et de grande ampleur), il se peut qu'apparaissent des besoins pouvant dépasser les possibilités de réaffectation des ressources à l'intérieur du budget annuel. Par conséquent, il est proposé que le FIDA crée un mécanisme de gestion similaire au système de surajustement ou de sous-ajustement de la Banque mondiale, c'est-à-dire qui lui permette, après avoir consulté le Conseil d'administration, de dépenser des montants inférieurs ou supérieurs au budget annuel approuvé, sous réserve que la somme totale de ces dépenses pour l'ensemble de la période 2010-2012 corresponde à la projection du montant global du budget triennal présenté au tableau 7 (ci-dessus), dûment ajusté pour tenir compte de l'inflation et des variations de change. La fourchette de flexibilité de la Banque mondiale est de +2/-2% et il a été proposé de l'accroître de 2% pour permettre de faire face aux crises prévues.

IV. Programme de travail indicatif pour 2010

38. Le programme de travail représente les ressources que le Conseil d'administration autorise le FIDA à tirer chaque année sur ses ressources ordinaires pour financer les prêts, les dons accordés au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD) et les dons accordés en application de la politique du FIDA en matière de dons.
39. Le programme de prêts et de dons se chiffre au total pour la période 2010-2012 à 3 milliards d'USD, soit 50% de plus que celui de la période de la septième reconstitution. Comme par le passé, le FIDA propose d'engager ces ressources avec souplesse, conformément à des programmes de travail indicatifs annuels qui pourraient s'écarter des chiffres prévus en fonction des possibilités et des demandes des pays bénéficiaires des prêts et des dons, telles que définies par rapport à leurs propres priorités et programmes d'aide au développement.
40. Le système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) est l'instrument global qui permet au FIDA de répartir le programme de travail entre les pays. Le Cadre stratégique du FIDA 2007-2010 (qu'il est prévu de passer en revue et de remanier en 2010) donne des indications générales sur les types d'activités qui peuvent être

¹³ Rapport de la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA (GC 32/L.5), paragraphe 93.

menées au niveau des pays dans le cadre des stratégies de pays du FIDA. Ces stratégies sont convenues avec les gouvernements et les autres parties prenantes locales (conformément au Programme d'action d'Accra et aux mécanismes locaux d'harmonisation de l'aide au développement) et précisées dans les programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) axés sur les résultats qui sont examinés par le Conseil d'administration.

41. Dans le cadre du SAFP, du Cadre stratégique et des stratégies de pays – et sans oublier l'avertissement concernant le besoin de flexibilité – le FIDA propose un programme de travail indicatif pour 2010 d'un montant de 748 millions d'USD pour les prêts et les dons au titre du CSD, exécuté au moyen de 35 à 40 projets et programmes (tableaux 8 et 9). Par rapport à la moyenne pour la période de la septième reconstitution, il s'agit là d'un accroissement significatif de la valeur moyenne des prêts et des dons au titre du CSD par projet/programme dans chaque pays où intervient le FIDA. La modification de la taille des prêts et des dons au titre du CSD s'explique par la multiplication des demandes d'aide reçues par le FIDA et par la nécessité de mettre en œuvre une gestion des ressources qui permette une amélioration supplémentaire de la qualité de l'appui fourni à l'élaboration et à l'exécution des projets. La diminution des demandes d'aide émanant de certains pays à revenu intermédiaire où les projets étaient de grande envergure pourrait cependant peut-être compenser cet accroissement, les prêts du FIDA étant alors accordés à des pays à faible revenu qui sont souvent de petite taille. Un montant supplémentaire de 52 millions d'USD serait engagé pour financer des dons par le biais des guichets mondial/régional/pays en application de la politique du FIDA en matière de dons (voir le paragraphe 56 h) ci-après).

Tableau 8
Programme indicatif de prêts et de dons
(en millions d'USD)

	2008	2009 (en milieu d'année)	2010
Montant prévu des prêts et des dons au titre du CSD	607,8	668,5	748
Montant effectif des prêts et des dons au titre du CSD	544,2	192,5	n.d.
Montant prévu des dons	42,2	46,5	52
Montant effectif des dons	40,9	11,7	n.d.

Table 9
Nombre de projets

	2008	2009 (en milieu d'année)	2010
Nombre de projets prévus	34	36	35
Nombre de projets approuvés	30	9	n.d.

Note: n.d. = non disponible.

V. Budget administratif total pour 2010 et politiques de gestion générale et de subdivision des allocations

42. Le budget administratif autorise le FIDA à puiser dans ses ressources ordinaires pour financer des éléments de dépenses annuelles relatives aux opérations. Il est approuvé par le Conseil des gouverneurs après avoir été entériné par le Conseil d'administration. Depuis son approbation en 2001 par le Conseil d'administration, le MFDP autorise le FIDA à prélever sur ses ressources ordinaires les sommes nécessaires au financement d'un certain nombre d'activités directement liées à la conception et à l'exécution des prêts et dons au moyen desquels le programme de travail est mis en œuvre. Le budget administratif proposé pour 2010 regroupe sous un même titre les dépenses précédemment présentées et approuvées séparément dans le cadre du budget administratif et du MFDP.
43. Le budget administratif intégré est élaboré dans le contexte suivant: augmentation proposée (11,9%) du programme de travail pour 2010; nécessité d'investir en 2010 pour accélérer le taux d'augmentation du programme de travail en 2011 (prévu à 25%); importance croissante de l'appui à l'exécution des projets; et nécessité d'améliorer encore la conception des projets pour répondre au défi présenté par l'accroissement de l'impact des projets dans les États fragiles, les pays à très bas revenu et les zones souvent très marginales dans lesquelles sont exécutés les projets soutenus par le FIDA. Il est proposé par conséquent que le niveau du budget administratif intégré pour 2010 soit supérieur de 4% en valeur réelle au montant combiné du budget administratif et du MFDP approuvé pour 2009 (tableau 10). Il est aussi proposé que l'augmentation réelle soit réservée à l'obtention des résultats et aux processus sous-jacents du groupe 1 (élaboration et exécution des programmes de pays), le budget alloué aux autres groupes étant assujéti à une croissance réelle nulle par rapport à 2009 (tableau 11).
44. Le niveau proposé se situe dans les limites du cadre indicatif de financement triennal proposé et constitue un pas en avant dans la voie de l'obtention d'ici à 2012 des résultats spécifiés dans le Cadre de mesure des résultats relatif à l'efficacité et à l'efficience.

Tableau 10

Budget administratif proposé pour 2010

(en millions d'USD)

	<i>2009 budget approuvé au taux de change EUR/USD de 0,79</i>	<i>2010 budget approuvé au taux de change EUR/USD de 0,79</i>	<i>Augmentation nominale (%)</i>	<i>Taux d'inflation composite 2010</i>	<i>Augmentation réelle (%)</i>	<i>Augmentation réelle (en millions d'USD)</i>
Budget administratif	73,33					
MFDP	41,98					
Total	115,31	125,15	8,5	4,5	4,0	4,61

45. Le budget administratif intégré proposé, établi au taux de change de 1,00 USD: 0,79 EUR, s'élève à 125,15 millions d'USD, soit une augmentation nominale de 8,5%. Sur la base du taux d'inflation composite estimatif applicable au budget administratif, ce chiffre représente une augmentation réelle de 4,0%.

Tableau 11

Budgets des processus par groupe, 2010 et 2009 (reformulé)

(en millions d'USD)

<i>Groupe</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>Variation nominale (%)</i>	<i>Variation réelle^a (%)</i>
1. Élaboration et exécution des programmes de pays	65,89	73,35	11,3	7,0
2. Concertation de haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique	8,61	9,10	5,7	0,0
3. Gestion, réforme et administration au niveau de l'institution	29,68	31,04	4,6	0,0
4. Appui aux activités des Membres relatives à la gouvernance	9,33	9,84	5,5	0,0
Centre de coûts de l'organisation	1,80	1,82	1,1	0,0
Total	115,31	125,15	8,5%	4,0%

^a La variation réelle est la variation nominale moins le taux d'inflation composite pour le groupe considéré. La proportion des dépenses de personnel et des autres dépenses variant d'un groupe à l'autre, et les taux estimatifs d'inflation n'étant pas les mêmes pour les deux catégories de dépenses, les taux d'inflation composites varient d'un groupe à l'autre.

A. Priorités et ressources des groupes de résultats

46. En 2010, la planification et la gestion ainsi que l'allocation des ressources du FIDA se feront par groupes de résultats, les crédits alloués aux unités organiques du FIDA étant proportionnels à la participation de celles-ci aux processus concourant à l'obtention des résultats de chaque groupe. Cette formule vise à concentrer l'attention sur les résultats, sur la collaboration entre groupes au sein des processus et sur l'utilisation optimale des ressources reposant sur une division claire et complémentaire du travail entre unités, conformément au principe de l'"unité d'action".
47. Les quatre groupes de résultats englobent toutes les activités du FIDA et toutes les ressources de son budget annuel, déduction faite de celles qui sont inscrites à la ligne du centre de coûts de l'organisation. Le groupe élaboration et exécution des programmes de pays (groupe 1) porte sur l'action du FIDA sur le terrain en faveur du développement agricole et des processus de réduction de la pauvreté au niveau des pays, dont le programme et travail et le portefeuille de prêts et de dons sont la pièce maîtresse. Le groupe concertation de haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique (groupe 2) recouvre les activités que le FIDA consacre à l'exploitation de son expérience et de ses savoirs pour renforcer la concertation internationale et la mobilisation des ressources pour le développement agricole, la sécurité alimentaire et la réduction de la pauvreté. Le groupe gestion, réforme et administration au niveau de l'institution (groupe 3) sert de cadre à une gestion des ressources financières et humaines efficace et axée sur les résultats, ainsi qu'à la communication des résultats et à la responsabilisation; à l'environnement de travail et à l'infrastructure informatique; et aux nombreux services nécessaires à l'exécution des activités opérationnelles. L'appui aux activités des Membres relatives à la gouvernance (groupe 4) recouvre la fonction essentielle qui est celle d'assurer que les membres des organes directeurs du FIDA disposent d'une plateforme solide et économique pour accomplir leur tâche.

Groupe de résultats 1: Élaboration et exécution des programmes de pays

Réalisations: cadres nationaux efficaces en matière de politique, d'harmonisation, de programmation, de gestion interne et d'investissement au profit de la réduction de la pauvreté rurale.

48. Les processus d'élaboration et d'exécution des programmes de pays ont figuré parmi les principaux domaines où le Plan d'action prévoyait des réformes au cours de la période de la septième reconstitution. Les principaux changements réalisés sont les suivants:
- amélioration de la planification, de l'alignement et de l'harmonisation des programmes de pays (au titre des programmes d'action de Paris et d'Accra¹⁴) par l'adoption de COSOP axés sur les résultats;
 - amélioration de la conception des projets au moyen du renforcement de la qualité et du nouveau système indépendant d'assurance qualité;
 - internalisation de la supervision des projets par la mise en place de la supervision directe et l'amélioration des compétences du personnel du FIDA en matière de supervision;
 - expansion de la présence dans les pays, y compris le détachement de chargés de programme de pays.
49. Le groupe 1 comprend les processus concourant le plus directement à l'optimisation des résultats du programme de travail et du portefeuille de prêts et dons du FIDA par la réalisation de trois résultats primordiaux de la gestion institutionnelle, à savoir le CMR 1: meilleure gestion des programmes de pays; le CMR 2: meilleure conception des projets (prêts et dons); et le CMR 3: meilleure supervision et meilleur appui à l'exécution. Le groupe 1 absorbera la part la plus importante du budget administratif du FIDA, et c'est le seul pour lequel une augmentation réelle du budget est proposée (7% – tableau 12).

Tableau 12

Crédits prévus pour l'élaboration et l'exécution des programmes de pays

(en millions d'USD)

	2009	2010	Variation (%)	variation réelle (%)
Processus du groupe 1 – budget	65,89	73,35	11,3	7,0
Processus du groupe 1 – part du budget administratif intégré total	57,1%	58,6%	1,5	

50. Du point de vue quantitatif, il est prévu que 13 COSOP seront examinés par le Conseil d'administration, ce qui assurera la couverture par des stratégies de pays (qui jouent un rôle essentiel dans le CMR 1) pleinement élaborées et débattues, de tous les grands portefeuilles de pays et des États fragiles ciblés.
51. Il est prévu de présenter au Conseil d'administration entre 35 et 40 projets et programmes en vue de l'exécution du programme de travail élargi de 2010. Le CMR 2 vise à assurer la haute qualité de leur conception notamment par l'amélioration de la qualité et les systèmes indépendants d'assurance qualité établis dans le cadre du Plan d'action. En raison de la volatilité de la situation et du taux élevé de dérapage correspondant, on estime qu'il pourrait être nécessaire d'élaborer plus de 50 projets pour atteindre le niveau visé en matière de prêts et de dons au titre du CSD.
52. Deux innovations concernant respectivement les opérations et la gestion du FIDA sont essentielles à l'impact du FIDA sur le développement: la supervision directe (qui se rapporte au CMR 3) et la présence dans les pays (à l'appui des CMR 1 à 3).

¹⁴ Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide Paris (France), 2 mars 2005 et Programme d'action d'Accra (Ghana), 2-4 septembre 2008.

Appui à l'exécution et supervision en 2010

53. Au 1^{er} juin 2009, 252 projets financés en tout ou en partie par le FIDA étaient en cours ou en attente d'exécution (contre 240 à la fin de 2007 et 246 en 2008). Sur le total des projets effectivement en cours d'exécution (214), 172 étaient supervisés directement, soit 42 de plus qu'à la fin de 2007 (tableau 13). Au 1^{er} juin 2009, la valeur totale des prêts du FIDA et des dons au titre du CSD en faveur de projets en cours ou en attente d'exécution atteignait 4,3 milliards d'USD (tableau 14), alimentant une tendance à la hausse des décaissements (tableau 15). Alors que le nombre des projets en cours d'exécution ne devrait pas augmenter sensiblement en 2010, la proportion des projets supervisés directement s'accroîtra en raison de la stratégie visant à assurer la supervision directe de tous les projets financés par le FIDA (non compris ceux qui sont cofinancés) d'ici à 2012. En dépit de l'expansion quantitative limitée du portefeuille, la contribution essentielle que l'appui à l'exécution des projets apporte à l'amélioration de leur performance et de leur impact fait que son importance dans l'utilisation des ressources continuera de croître, en particulier si le défi posé par la qualité dans les contextes difficiles est affronté avec détermination.

Tableau 13

Nombre de projets approuvés en cours ou en attente d'exécution

	<i>fin 2007</i>	<i>fin 2008</i>	<i>1^{er} juin 2009</i>
En cours d'exécution	196	204	214
En attente d'exécution	44	42	38
Total	240	246	252
Supervision par le FIDA	42	158	172
Supervision par une institution coopérante	154	46	42

Tableau 14

Valeur des prêts et dons CSD approuvés pour des projets en cours ou en attente d'exécution (en millions d'USD)

	<i>fin 2007</i>	<i>fin 2008</i>	<i>1^{er} juin 2009</i>
Valeur des projets en cours d'exécution	3 192	3 408	3 621
Valeur des projets en attente d'exécution	760	738	676
Total	3 952	4 146	4 297

Tableau 15

Décaissements au titre des prêts et dons (en millions d'USD)

	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>1^{er} juin 2009</i>
Ressources décaissées	436,7	472,8	171,8

Présence dans les pays

54. Bien qu'elle ne représente qu'une part modeste des dépenses que le FIDA consacre à l'élaboration et à l'exécution des projets (estimée à 7% du groupe 1 du budget reformulé pour 2009 [tableau 4 ci-dessus]), la présence dans les pays est devenue l'une des pierres angulaires de l'efficacité du FIDA en matière de développement, sous-tendant les améliorations suivantes: action du FIDA relative à l'alignement et

à l'harmonisation de l'aide au niveau des pays; concertation et programmation; élaboration des projets; et appui à l'exécution des projets.

55. Le FIDA engage une importante expansion de sa présence dans les pays en 2009 (qui passeront de 17 à 27), y compris le détachement d'un nombre accru de chargés de programme et le premier détachement d'un expert (au Kenya). Seule une très faible expansion nouvelle est envisagée pour 2010, dans trois pays restent à déterminer (tableau 16).

Table 16

Présence dans les pays

	2007	2008	2009 (prévue)	2010 (prévue)
	Bolivie (État plurinational de) Chine République démocratique du Congo Égypte Éthiopie Haïti Inde Nicaragua Nigéria Sénégal Soudan Ouganda République-Unie de Tanzanie ^a Viet Nam ^a Yémen	Bolivie (État plurinational de)/Pérou Brésil Chine/Mongolie Colombie ^a République démocratique du Congo Égypte Éthiopie Haïti Inde Kenya Nigéria Panama ^a Sénégal Soudan République-Unie de Tanzanie ^a Viet Nam ^a Yémen	Pérou Brésil Burkina Faso Chine/Mongolie Colombie ^a République démocratique du Congo Égypte Éthiopie ^a Ghana ^a Guinée Haïti Inde Kenya ^a Madagascar Mozambique Népal Nigéria Pakistan ^a Panama ^a Rwanda Sénégal ^a Sri Lanka ^a Soudan ^a Ouganda République-Unie de Tanzanie Viet Nam ^a Yémen	Pérou Brésil Burkina Faso Chine/Mongolie Colombie ^a République démocratique du Congo Égypte Éthiopie ^a Ghana ^a Guinée Haïti Inde Kenya ^{a, b} Madagascar Mozambique Népal Nigéria Pakistan ^a Panama ^a Rwanda Sénégal ^a Sri Lanka ^a Soudan ^a Ouganda République-Unie de Tanzanie ^a Viet Nam ^a Yémen pays A pays B pays C
Total	15	17	27	30

^a Géré par un chargé de programme de pays détaché.

^b Le bureau du Kenya accueillera un chargé de programme de pays et un spécialiste des ressources en terre détachés.

Amélioration de la qualité des processus

56. Compte tenu de ces nouveaux mécanismes et des résultats positifs qui les ont accompagnés en matière de développement, les objectifs du groupe 1 comportent l'approfondissement des réformes suivantes, déjà adoptées:
- garantir, par l'examen et la révision du Cadre stratégique du FIDA, que les opérations sont gérées dans le cadre d'une série de directives susceptibles de donner des indications solides et pertinentes dans un environnement naturel, économique, politique et institutionnel évoluant très rapidement;
 - améliorer les capacités de gestion et de communication des savoirs afin de capter et de mettre en commun l'innovation, et de renforcer la concertation au niveau technique et politique avec les partenaires internes et externes;
 - établir le programme de présence dans les pays sur de solides bases de gestion institutionnelle (voir groupe de résultats 3 ci-dessous) dans une

- perspective claire et explicite concernant les coûts et les avantages en matière de développement de chaque opération;
- d) renforcer la gestion des programmes de pays et l'appui à la conception des projets en vue de l'application à plus grande échelle;
 - e) améliorer les résultats de la supervision directe par une approche plus claire, plus intégrée et plus rationnelle de la division du travail et de la collaboration entre les différentes unités concernées du FIDA (une attention particulière étant accordée à la fourniture d'un appui suffisant dans le domaine des responsabilités fiduciaires); par une amélioration de la gestion institutionnelle et de la surveillance du processus de supervision, y compris le renforcement de la communication des résultats en matière de performance et la mise en place d'évaluations plus indépendantes de cette performance; et enfin par un perfectionnement des compétences du personnel dans les domaines qui influent sur le processus de supervision dans son ensemble;
 - f) améliorer la responsabilisation du FIDA vis-à-vis de ses partenaires dans les pays en appliquant un processus plus systématique de validation dans le pays de la performance et de l'orientation du programme de pays;
 - g) améliorer la performance en matière de durabilité des projets, par le renforcement des capacités nationales, des partenariats internationaux (mettant à profit le retour en grâce de l'agriculture) et de l'engagement avec le secteur privé; et
 - h) remanier le programme de dons dans un sens plus stratégique à l'appui des résultats des programmes de pays, au moyen de systèmes plus économiques d'élaboration, de supervision et d'administration des dons.
57. Le groupe 1 est le seul pour lequel une augmentation des effectifs est envisagée (sans exclure la possibilité de réaffectations entre les groupes 2, 3 et 4). On estime que cette augmentation des effectifs du groupe 1 sera d'environ 7% et intéressera dans une mesure limitée le siège, mais davantage le programme relatif à la présence dans les pays, où les coûts plus bas permettent une mobilisation très rentable du personnel. Le recrutement sera axé sur le cadre organique. L'augmentation des effectifs permettra, entre autres choses, d'intensifier la supervision pour accroître l'impact des projets dans les secteurs les moins performants du portefeuille, de resserrer la collaboration dans les pays, avec les gouvernements et les autres partenaires du développement, et de renforcer les apports techniques à la conception des projets.
58. En dépit de l'augmentation du budget réel de ce groupe, les objectifs quantitatifs et qualitatifs ambitieux qui sont énoncés dans le Cadre de mesure des résultats pour 2010 et au-delà mettent l'accent sur l'efficacité et l'élimination des dépenses redondantes dans les processus d'élaboration et d'exécution des programmes de pays. Le processus de planification stratégique des ressources humaines devrait contribuer de façon décisive à la réduction des doubles emplois et des activités superflues au sein des divisions et départements, grâce à l'amélioration de la coordination et de la collaboration.

Groupe de résultats 2: concertation de haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique

Réalisations: schéma directeur et cadre de mobilisation des ressources au niveau mondial propices à la réduction de la pauvreté rurale.

59. Le FIDA entend produire un vaste impact sur l'insécurité alimentaire et la pauvreté rurale au moyen d'un portefeuille de projets et de dons efficace et efficient (soutenu principalement par les processus du groupe 1). En outre, le portefeuille bénéficiera de l'appui d'une action bien ciblée dans les instances internationales compétentes en matière de politiques et de mobilisation des ressources. Le FIDA mettra à profit son expérience opérationnelle et ses analyses pour stimuler une plus large compréhension de la communauté internationale des problèmes clés concernant l'amélioration de la production vivrière, la sécurité alimentaire et le revenu des populations rurales pauvres. Ainsi, les processus du groupe 2 exploitent les connaissances acquises dans la mise en œuvre des processus du groupe 1 et les injecte dans les processus externes fondamentaux d'ordre politique et financier. Bien que les ressources allouées à ce groupe soient relativement modestes (tableau 17), elles mettent largement à contribution les apports ressortissant à d'autres domaines d'activité de l'organisation.

Tableau 17

Crédits prévus pour la concertation de haut niveau, la mobilisation des ressources et la communication stratégique (en millions d'USD)

	2009	2010	Variation (%)	variation réelle (%)
Processus du groupe 2 – budget	8,61	9,10	5,7	0,0
Processus du groupe 2 – part du budget administratif intégré total	7,5%	7,3%	(0,2)	

60. La flambée des prix des aliments qui a marqué l'année 2008 a suscité aux niveaux national et international un souci sans précédent d'accélérer le développement agricole et de renforcer à cet égard la position des petits exploitants. Les processus du groupe 2 viseront à étancher cette soif internationale de meilleure orientation de la politique et de l'investissement agricoles, et soutiendront la mobilisation et l'acheminement de l'aide au développement agricole et à la production paysanne (y compris par l'application à plus grande échelle). Plus précisément, ce groupe est axé sur l'amélioration de la contribution à la concertation mondiale sur la réduction de la pauvreté rurale (CMR 8) et à l'amélioration de la mobilisation des ressources au profit de la réduction de la pauvreté rurale (CMR 10).
61. L'un des objectifs fondamentaux est de stimuler une plus large compréhension par les principaux décideurs politiques nationaux et internationaux du rôle central que peuvent jouer les petits exploitants et les entrepreneurs ruraux pour parvenir à la sécurité alimentaire mondiale, surmonter la pauvreté rurale et préserver les ressources naturelles. Le Fonds préconisera qu'on accorde une attention prioritaire à ces groupes dans les accords internationaux et les stratégies nationales de développement et de sécurité alimentaire, et qu'on augmente les investissements à leur profit.
62. Les activités du groupe 2 seront axées sur des priorités thématiques solidement ancrées dans l'expérience opérationnelle et le savoir du FIDA, afin d'établir le Fonds comme interlocuteur de référence sur ces thèmes dans les instances politiques internationales, et comme défenseur d'un investissement accru dans le développement agricole et rural en faveur des pauvres. Elles viseront à valoriser la concertation internationale en y apportant les idées, l'expérience et les connaissances acquises à l'occasion des programmes que soutient le FIDA, et en y faisant valoir le point de vue des petits exploitants et des agriculteurs pauvres. On

encouragera des investissements, des politiques et des actions favorables à ces catégories dans les domaines énoncés dans son Cadre stratégique, y compris les ressources naturelles et l'accès aux marchés.

63. Les priorités thématiques pour 2010-2012 sont notamment les suivantes: l'efficacité des politiques et l'accroissement de l'investissement concernant la sécurité alimentaire, la réduction de la pauvreté, et le développement agricole et rural en faveur des pauvres; le changement climatique et la gouvernance des terres et des ressources naturelles en faveur des pauvres; l'accès aux marchés et les réglementations commerciales; et l'égalité entre les sexes et les droits des peuples autochtones.
64. Dans le cadre de son action de politique internationale, le Fonds travaillera en collaboration avec d'autres acteurs, y compris les États membres, les organisations de ruraux pauvres et les autres institutions de développement. Il continuera à investir dans le renforcement des capacités des organisations de ruraux pauvres afin qu'elles puissent participer efficacement aux processus régionaux et internationaux d'élaboration des politiques.
65. L'action internationale du Fonds comportera le plaidoyer en faveur d'une augmentation de l'aide publique au développement, y compris le soutien de l'Équipe spéciale de haut niveau sur la crise mondiale de la sécurité alimentaire (dont le secrétariat est hébergé par le FIDA). Elle s'appliquera également aux délibérations relatives aux huitième et neuvième reconstitutions, ainsi qu'à la collaboration accrue avec des fondations et autres entités du secteur privé. En raison de l'importance des fonds supplémentaires pour l'expansion de la gamme des soutiens que les autres IFI peuvent fournir dans des domaines de développement particuliers (par exemple, renforcement des capacités nationales et locales et gestion des activités de développement dans les États fragiles), le FIDA étudiera son approche en matière de financement supplémentaire. Cette étude portera notamment sur les options possibles concernant l'organisation de ces financements (par exemple, la formule du fonds fiduciaire multidonateurs adoptée par la Banque mondiale), en raison des difficultés rencontrées par toutes les IFI pour gérer de façon économique des fonds fragmentés et de faible montant.
66. Les opportunités offertes au FIDA de s'engager dans un soutien significatif de la politique internationale de développement agricole et de la mobilisation des ressources, et la demande sous-jacente, ont connu une expansion spectaculaire en 2009, qui ne devrait pas se ralentir en 2010. Dans les conditions de croissance réelle nulle du budget du groupe 2¹⁵ le FIDA mettra l'accent:
 - a) sur des actions moins nombreuses mais plus stratégiques et plus intenses dans les domaines thématiques et les instances dans lesquels sa contribution peut avoir une valeur importante et reconnue;
 - b) sur les partenariats stratégiques dans les domaines où ses lacunes en matière de connaissances/analyses sont particulièrement importantes; et
 - c) sur les processus et mécanismes interdépartementaux d'approbation des priorités thématiques, ainsi que d'élaboration, d'exécution, de suivi et d'évaluation des stratégies de plaidoyer, en tirant parti autant qu'il sera possible des ressources disponibles dans l'ensemble de l'organisation dans des domaines d'action communs.

¹⁵ Pour 2010, la politique budgétaire a fixé les allocations globales aux groupes 2, 3 et 4 sur la base d'une croissance réelle nulle. Le travail de réalignement des ressources au sein de cette enveloppe globale n'est pas achevé et tous les chiffres relatifs aux budgets de ces groupes ont un caractère provisoire.

Groupe de résultats 3: gestion, réforme et administration au niveau de l'institution

Réalisation: une plateforme de services institutionnels efficaces et efficaces permettant d'obtenir les résultats opérationnels souhaités.

67. Atteindre durablement les objectifs de développement quantitatifs et qualitatifs du FIDA, tout en améliorant par ailleurs son efficacité globale, exigera une gestion très efficace des ressources financières et humaines dans l'ensemble de l'organisation. Les principaux objectifs du groupe 3 sont les suivants: amélioration des résultats et de la gestion des risques (CMR 6); amélioration de la gestion des ressources financières (CMR 4); amélioration de la gestion des ressources humaines (CMR 5); amélioration de l'efficacité administrative, et mise en place d'un environnement de travail et de technologies de l'information et des communications à l'appui de cette amélioration (CMR 7). Le niveau des activités de ce groupe s'accroîtra parallèlement à l'expansion du programme de travail, mais les crédits budgétaires alloués au groupe resteront soumis à une croissance réelle nulle (tableau 18).

Tableau 18

Crédits prévus pour la gestion, la réforme et l'administration au niveau de l'institution (en millions d'USD)

	2009	2010	Variation (%)	variation réelle (%)
Processus du groupe 3 – budget	29,68	31,04	4,60	0,0
Processus du groupe 3 – part du budget administratif intégré total	25,7%	24,8%	(0,9)	

68. Les améliorations indiquées dans les CMR doivent être réalisées dans l'ensemble de l'organisation, mais les groupes étayant les changements voulus sont concentrés principalement dans les secteurs administratifs et financiers pertinents, et seront à la fois le soutien et le promoteur d'opérations plus économiques dans l'ensemble du FIDA, tout en étant d'importants centres de coûts et de services à part entière. Comme l'indique le tableau 18, ce groupe sera doté d'un budget à croissance nulle en termes réels en 2010.
69. Les travaux du groupe 3 s'articuleront selon deux axes: i) répondre aux besoins spécifiques de l'élaboration et de l'exécution des programmes de pays en matière de cadre de gestion et d'appui, et ii) renforcer le niveau général de la gestion, tout en réduisant le coût unitaire des tâches administratives.
70. L'appui indirect aux processus du groupe 1 comprend:
- a) L'établissement d'un cadre institutionnel efficace et efficient pour la mise en œuvre du programme de décentralisation et de présence du FIDA dans les pays, et notamment la mise en place:
 - i) des conditions juridiques, sécuritaires et matérielles nécessaires à l'exercice des fonctions du personnel décentralisé;
 - ii) d'un système adapté et souple pour le recrutement, les contrats, la gestion et le perfectionnement du personnel assurant la présence dans les pays, sur la base du principe "unité du FIDA, unité du personnel";
 - iii) d'un processus rationnel et informatisé de recrutement et de gestion des consultants (l'emploi de consultants concerne principalement le groupe 1);
 - iv) d'un cadre solide et adapté pour la planification de la décentralisation, la gestion de la performance et l'utilisation des ressources, ancré dans les systèmes institutionnels; et
 - v) des outils informatiques nécessaires à la gestion des données relatives à l'élaboration et à l'exécution des programmes ainsi qu'à l'échange des

savoirs, y compris l'accès du personnel décentralisé aux systèmes institutionnels de partage des connaissances et de gestion.

- b) La création de nouveaux produits financiers et nouvelles modalités de financement à l'appui de la diversification des approches programmatiques en fonction des contextes du développement (par exemple, pays à revenu intermédiaire et États fragiles).
71. Les mesures clés visant l'amélioration des résultats et de la gestion des risques (CMR 6) seront les suivantes:
- a) renforcer la cohérence et l'intégration de la planification et de la gestion de la performance en mettant en place une planification institutionnelle à moyen terme fondée sur les groupes de résultats et les CMR correspondants, et promouvoir la coordination entre départements/divisions, selon le principe de l'"unité d'action";
 - b) faire du système de gestion des risques (recensement et atténuation) un pilier de la gestion institutionnelle, y compris la gestion des problèmes de coordination et d'alignement internes, accompagné de solides contrôles internes de la communication des données financières; et
 - c) mettre en place un plan exhaustif de continuité des opérations et l'infrastructure correspondante.
72. Les mesures clés visant l'amélioration de la gestion des ressources financières (CMR 4) seront les suivantes:
- a) modifier la politique du FIDA en matière de placement sur la base de l'examen conduit en 2009, et renforcer le suivi et la gestion des risques relatifs aux avoirs financiers, y compris la révision de la politique du FIDA en matière de liquidités;
 - b) accroître la fiabilité et l'efficacité des paiements au titre des prêts et des dons par la mise en place d'un système de prêts et dons moderne et informatisé; et
 - c) intégrer la gestion des fonds supplémentaires et du budget d'investissement dans la budgétisation institutionnelle axée sur les résultats.
73. Les mesures clés visant l'amélioration de la gestion des ressources humaines (CMR 5) seront les suivantes:
- a) mettre en œuvre une planification stratégique du personnel répondant à la planification financière axée sur les résultats, et servant de base au déploiement du personnel en fonction des besoins institutionnels suivant le principe du coût minimal nécessaire, dans le cadre d'une démarche interdivisionnaire et interdépartementale de gestion des ressources humaines;
 - b) appliquer le programme accéléré de recrutement, de déploiement et de départ nécessaire pour rendre opérationnel le plan stratégique en matière de personnel; et
 - c) appliquer le programme de réforme des ressources humaines approuvé par le Conseil d'administration, y compris le programme de départ volontaire, l'apprentissage et le perfectionnement, et la gestion de la performance.
74. Les apports clés concernant l'amélioration de l'efficacité administrative et la mise en place d'un environnement de travail et de technologies de l'information et des communications à l'appui de cette amélioration (CMR 7) doivent être axés sur l'efficacité dans le cadre du régime de coûts unitaires élevés de la main-d'œuvre en vigueur au FIDA. Ils comprendront:
- a) le recensement des services actuels qui peuvent être réduits ou supprimés;

- b) l'examen, la modification et la rationalisation des processus employant un personnel nombreux et la prise en considération des options d'externalisation/délocalisation possibles;
 - c) l'amélioration des outils informatiques afin de réduire l'élément manuel des processus (par exemple, dans le traitement des opérations financières ou relatives aux ressources humaines);
 - d) le développement et l'exploitation plus intensifs de la collaboration interinstitutions (par exemple, en matière d'achats et de gestion des ressources); et
 - e) l'utilisation plus complète et plus efficace de l'infrastructure matérielle.
75. Une meilleure utilisation des ressources, à la fois humaines et financières, est indispensable pour accroître l'efficacité du FIDA et garantir qu'il soit capable d'obtenir des résultats beaucoup plus ambitieux, ne serait-ce qu'en raison de la croissance nulle des budgets des groupes 2, 3 et 4. L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan institutionnel à moyen terme (2010-2012) et du plan stratégique en matière de personnel qui l'accompagne dans le cadre de l'initiative "unité d'action", seront d'une importance capitale. Ces plans contribueront tous deux à réduire les doubles emplois et les activités superflues au sein des processus.

Groupe de résultats 4: appui aux activités des Membres relatives à la gouvernance

Réalisation : les organes directeurs du FIDA fonctionnent avec efficacité et efficacité.

76. Les organes directeurs du FIDA comptent divers spécialistes des domaines de la finance, du développement, de la coopération, des affaires étrangères, des sciences, de l'agriculture et autres disciplines techniques importantes pour ses activités. Les Membres des organes directeurs du FIDA se distinguent par leur diversité internationale et linguistique et comprennent des représentants de ministères techniques et autres organes gouvernementaux, tandis que les observateurs sont aussi bien d'autres institutions des Nations Unies que d'autres organisations dont l'action est parallèle à la sienne.
77. Les organes directeurs jouent un rôle essentiel dans le soutien des activités primaires du FIDA, concernant principalement les opérations qu'il exécute, la concertation qu'il a instituée et qu'il soutient, la mobilisation des ressources, le développement agricole et la réduction de la pauvreté rurale.
78. En raison du rôle que jouent les organes directeurs, le FIDA a établi un budget administratif (table 19) destiné à leur permettre de remplir leur fonction avec efficacité et efficacité. Cette action s'inscrit dans le sens du système de gestion axée sur les résultats du FIDA et est alignée sur le CMR 9, inséré dans la planification pour 2010.

Tableau 19

Crédits prévus pour l'appui aux activités des Membres relatives à la gouvernance

(en millions d'USD)

	2009	2010	Variation (%)	Variation réelle (%)
Processus du groupe 4 – budget	9,33	9,84	5,5	0,0
Processus du groupe 4 – part du budget administratif intégré total	8,1%	7,9%	(0,2)	

79. Ce budget administratif permet au FIDA d'appuyer les organes directeurs et d'atteindre les objectifs du groupe correspondant, en veillant principalement à ce qui suit:

- a) que les représentants des États membres reçoivent les informations de base pertinentes et complètes nécessaires afin que leurs compétences puissent être utilisées au mieux à l'appui des activités primaires du FIDA;
 - b) que des processus efficaces et économiques sont en place pour la préparation et la tenue des réunions des organes directeurs, y compris l'usage d'outils informatiques et de mécanismes permettant à toutes les parties de partager les informations et de communiquer efficacement sur les questions clés; et
 - c) que le FIDA fournit un appui actif, régulier et adapté pour répondre aux besoins des États membres, notamment, mais non exclusivement, en ce qui concerne les relations qu'ils établissent à la fois avec les responsables gouvernementaux en poste à Rome ou ailleurs.
80. Si les objectifs relatifs à ce groupe ont un caractère permanent, le FIDA réalisera toutefois ceux qui ont une portée immédiate en 2010:
- a) continuer à offrir un programme d'orientation complet aux Administrateurs, tout en veillant en permanence à son amélioration sur la base des meilleures pratiques, des enseignements dégagés et des besoins formulés par les Administrateurs;
 - b) fournir aux représentants des États membres une plateforme web interactive permettant le partage des informations et une communication efficace sur les questions clés;
 - c) offrir des opportunités et des activités destinées à encourager et à soutenir l'engagement des représentants des États membres qui ne siègent pas au Conseil d'administration et aux fonctionnaires de certains États qui ne sont pas membres;
 - d) créer des listes effectives et des bases de données détaillées de points de contact, pour faciliter le maintien de relations plus solides entre toutes les parties et pour engager les nouveaux pays donateurs;
 - e) contribuer aux préparatifs de l'examen à mi-parcours, en 2011, de la huitième reconstitution des ressources du FIDA; et
 - f) examiner la structure globale du Conseil des gouverneurs afin de formuler des recommandations supplémentaires visant à renforcer cet organe et d'autres instances, et promouvoir ainsi un partage efficace et économique des informations entre toutes les parties susceptibles de promouvoir le mandat du FIDA.
81. La capacité du FIDA à réaliser les objectifs et les résultats attendus du groupe 4 dans des conditions de croissance budgétaire nulle dépendra de l'accroissement attendu de la charge de travail dans ce domaine (du fait de l'expansion du programme de travail et d'innovations telles que l'examen à mi-parcours de la huitième reconstitution). Les facteurs clés à cet égard seront la poursuite de la rationalisation de la gestion des nouveaux flux de travail et la mise en œuvre de la plateforme informatique améliorée de gestion des documents prévue dans le budget d'investissement du FIDA pour 2009.

Centre de coûts de l'organisation

82. Le FIDA a conservé dans le budget administratif un centre de coûts de l'organisation couvrant les dépenses relatives à des obligations institutionnelles difficiles à imputer à un département ou un groupe particulier à titre de dépenses de fonctionnement annuelles. Les coûts visés comprennent les dépenses du plan d'assurance maladie après cessation de service, les amortissements inscrits au budget administratif au titre des dépenses d'investissement autorisées dans le cadre du budget d'investissement, les frais d'audit externe, le congé de

maternité/de paternité et les dépenses imprévues. Les crédits alloués à ce centre de coûts pour 2010 s'élèvent à 1,82 million d'USD.

B. Crédits prévus pour les ressources humaines

83. Le poste de dépenses le plus important pour tous les groupes de résultats sera celui des ressources humaines (personnel et consultants). La performance et la gestion efficace de celles-ci sont donc essentielles à l'obtention des résultats visés par le FIDA.
84. La réforme de la gestion des ressources humaines était un élément fondamental du Plan d'action du FIDA, et ses progrès ont fait l'objet de comptes rendus réguliers au Conseil d'administration. Une grande partie des activités ont été consacrées à la création de l'environnement propice à la planification et à la gestion efficaces du personnel (par exemple, l'adoption du classement par "famille d'emplois" amélioration de la gestion de la performance du personnel, la formation¹⁶, et l'appui au recrutement, à la rotation et au perfectionnement du personnel). En 2010, la planification et la gestion stratégique du personnel deviendront une pratique institutionnelle de base, au même titre que l'approche institutionnelle de la gestion des ressources financières.
85. Le Cadre de mesure des résultats proposé pour la huitième reconstitution comprend un objectif relatif à la part d'effectifs du FIDA affectés à l'élaboration des programmes et aux capacités d'appui. Plus précisément, l'indicateur figurant dans le Cadre de mesure se rapporte au pourcentage du personnel affecté à des programmes, que le FIDA retiendra pour indiquer le pourcentage du personnel et des consultants participant à l'élaboration et à l'exécution des programmes de pays (groupe 1). Actuellement, la comptabilisation très précise du nombre de jours ouverts de consultants pose des problèmes qui sont traités dans un projet de rationalisation de l'administration des consultants fondé sur un budget d'investissement. Jusqu'à ce que ce projet soit pleinement opérationnel, au début de la période de la huitième reconstitution, le FIDA utilisera, à la place de l'indicateur figurant dans le Cadre de mesure des résultats, le pourcentage des dépenses totales de personnel imputé au groupe 1. Pour 2010, la proportion prévue des dépenses totales de personnel imputée au groupe 1 a été fixée à 62% (tableau 20). Exception faite du groupe 1, l'augmentation des dépenses nominales de personnel est entièrement déterminée par la hausse des prix, aucune croissance réelle de l'allocation pour les dépenses de personnel n'étant envisagée pour les autres groupes.

Tableau 20

Dépenses de personnel (en millions d'USD)

	2008 (chiffre effectif)	2009 (estimation)	2010 (projection)
Dépenses de personnel groupe 1	44,05	56,74	63,40
Dépenses de personnel autres groupes	36,72	36,61	38,97
Total dépenses de personnel	80,77	93,35	102,37
Pourcentage des dépenses de personnel imputables au groupe 1	55%	61%	62%

C. Budget 2010 par département

86. Le principe appliqué aux dépenses dans le cadre de la budgétisation axée sur les résultats du FIDA est le suivant: les résultats sont définis au niveau de l'organisation au moyen d'un processus horizontal de consultation entre tous les

¹⁶ En 2009, les dépenses de formation imputées au budget administratif et au MFDP (à l'exclusion de la formation relative au Plan d'action) se sont élevées à 1,7 million d'USD. Un niveau inchangé de dépenses réelles est prévu pour 2010.

départements, et les ressources sont allouées en fonction des besoins estimatifs des processus qui conduisent aux résultats. Ensuite, les ressources allouées à chaque groupe seront subdivisées entre les départements et les divisions en fonction de leur contribution aux processus institutionnels. Le tableau 21 indique les allocations estimatives de chaque département. L'augmentation réelle notable de celle du Département gestion de programmes s'explique par les responsabilités qu'il exerce dans un grand nombre de processus clés du groupe 1. Les autres départements et bureaux bénéficient d'une augmentation réelle beaucoup plus réduite en raison de leur plus faible niveau de responsabilités dans les processus du groupe 1.

Tableau 21
Crédits budgétaires par département (estimation)
(en millions d'USD)

Département	2009	2010	Variation nominale (%)	Variation réelle (%)
Département gestion des programmes	60,67	67,44	11,2	7,0
Département finances et administration	28,51	29,91	4,9	0,3
Département affaires extérieures	17,93	19,06	6,3	0,7
Bureau du Président et du Vice-président	6,40	6,92	8,1	2,2
Organisation	1,80	1,82	1,1	0,0
Total	115,31	125,15	8,5	4,0

87. Comme on l'a vu ci-dessus, le budget du groupe 1 est le seul qui bénéficiera d'une augmentation réelle. Le tableau 22 indique la part de cette augmentation revenant à chaque département.

Tableau 22
Répartition de l'augmentation réelle du budget 2010 alloué au groupe de résultats 1

Département	Augmentation réelle	
	Millions d'USD	Augmentation (%)
Département gestion des programmes	4,25	92,2
Département finances et administration	0,09	2,0
Département affaires extérieures	0,13	2,8
Bureau du Président et du Vice-Président	0,14	3,0
Total	4,61	100,0

VI. Problèmes de gestion budgétaire posés par l'intégration du MFDP dans le budget administratif

88. Le Conseil des gouverneurs a autorisé le FIDA¹⁷ à reporter les crédits non engagés du budget administratif jusqu'à concurrence d'un montant ne dépassant pas 3% du budget approuvé de l'exercice considéré. En raison des restrictions budgétaires que le FIDA a connues durant toute la période de la septième reconstitution, ce report correspond principalement à l'excédent du budget administratif recalculé en fin d'exercice pour tenir compte des variations de change (tableau 23) plutôt qu'à une sous-utilisation des crédits alloués aux plans. La majeure partie des dépenses inscrites au budget administratif sont effectuées dans une monnaie autre que celle qui sert à l'établissement du budget, c'est-à-dire en euro plutôt qu'en dollar des États-Unis.

¹⁷ Résolution 133/XXVII du Conseil des gouverneurs (février 2004).

Tableau 23

Ressources disponibles au titre de la facilité de report à nouveau du budget administratif: avant et après le recalcul du budget pour tenir compte des variations de change

(en milliers d'USD)

	2006	2007	2008
Avant recalcul	905	(3 058)	930
Après recalcul et reporté	2 256	1 238	2 276

89. Le MFDP, qui sera intégré dans le nouveau budget administratif global du FIDA pour 2010, ne suit pas les mêmes règles de gestion et fait l'objet d'une autorisation distincte. Le MFDP a été créé en 2001¹⁸ pour couvrir l'ensemble du cycle pluriannuel des projets, comme "mécanisme de financement" à l'appui du processus d'élaboration des projets. Il a regroupé des services financés précédemment au titre du programme de travail avec une part des dépenses relatives aux projets qui étaient jusqu'alors inscrites au budget administratif (par exemple, préévaluation, institution coopérante, supervision/suivi des prêts/dons et clôture des projets). Les services financés au titre des programmes de travail (à titre de don pour les services aux États membres) portaient sur certains aspects de l'élaboration des projets, l'évaluation environnementale, les opérations spéciales, la réalisation accélérée des projets et autres appuis à l'exécution des projets considérés comme à la charge de l'emprunteur.
90. Comme le budget administratif, le MFDP, qui est approuvé par le Conseil d'administration, est financé directement sur les ressources ordinaires du FIDA. De même, à l'instar du budget administratif, les ressources du budget annuel approuvé du MFDP peuvent être reportées sur l'exercice suivant (tableau 24). À la différence du budget administratif, toutefois, le MFDP a été créé pour financer les engagements sur l'ensemble du cycle pluriannuel des projets et les reports n'y sont pas assujettis à un plafond annuel, ce qui permet ensuite de gérer les allocations de pays sur le cycle triennal du SAFF.

Tableau 24

Report du MFDP

(en milliers d'USD)

	fin 2006	fin 2007	fin 2008
Report ^a	3 927	2 256	3 437
Pourcentage du MFDP approuvé	12,9%	6,7%	8,9%

^a Les montants de ce compte ont subi dans le passé d'importantes variations interannuelles en raison de la difficulté d'estimer les frais des institutions coopérantes au titre des services de supervision, qui représentaient la majeure partie des dépenses du MFDP jusqu'au transfert de la supervision au FIDA.

91. Le groupe 1 du budget administratif intégré absorbera toutes les dépenses précédemment financées au titre du MFDP. Dans le cadre de l'intégration du MFDP, il est proposé que les règles de report du nouveau budget administratif reflètent spécifiquement les principales différences existant entre les processus opérationnels du groupe 1 et ceux des groupes 2, 3 et 4 et les bases budgétaires différentes qui en résultent, conformément aux résolutions pertinentes du Conseil des gouverneurs (tableau 25):
- a) les sous-budgets des groupes 2, 3 et 4 seraient soumis à la règle de report de l'ancien budget administratif instituée par le Conseil des gouverneurs en 2004 (c'est-à-dire à un plafond de 3%); et

¹⁸ Résolution 124/XXIV du Conseil des gouverneurs (février 2001).

- b) le sous-budget du groupe 1 permettrait le report pluriannuel pratiqué dans le cadre du MFDP, conformément à la résolution adoptée par le Conseil des gouverneurs en 2001.
92. Le FIDA rendra compte chaque année au Conseil d'administration des ressources reportées d'exercice en exercice en application des règles énoncées ci-dessus.

Tableau 25

Règles de report applicables aux sous-budgets du "nouveau" budget administratif

<i>Sous-budget</i>	<i>Règle de report</i>	<i>Notification du montant du report</i>
groupes 2, 3 et 4	Plafond 3%	Annuel
groupe 1	Aucun plafond. Non fongible avec les autres groupes	Annuel

VII. Budget d'investissement

93. Le budget d'investissement a été institué en 2008, principalement pour financer l'investissement dans l'amélioration des systèmes informatisés, qui sont essentiels au renforcement de l'efficacité et de l'efficacités du FIDA. Les dépenses d'amortissement sont imputées au budget administratif du FIDA (tableau 26).

Tableau 26

Budget d'investissement: approbations, dépenses et amortissements

(en milliers d'USD)

	2008	2009 (estimation)
Budget d'investissement approuvé	2 000	4 081
Dépenses réelles au titre des budgets d'investissement approuvés	739	3 594
Amortissements imputés au budget administratif de l'exercice suivant	100	500

94. Les projets d'investissement envisagés pour 2010 respecteront les priorités opérationnelles énoncées dans le présent document, l'accent étant mis principalement sur les investissements propres à engendrer des économies compensant les amortissements imputés au budget administratif.

VIII. Fonds supplémentaires et complémentaires

95. Par rapport à beaucoup d'autres IFI, le FIDA dispose de relativement peu de ressources supplémentaires et complémentaires pour financer des actions ressortissant à ses activités de base. Par conséquent, sa capacité d'offre de services concernant des questions particulières ayant une importante incidence sur certains problèmes clés relatifs à la réduction de la pauvreté est plus limitée. On peut citer par exemple les questions institutionnelles particulières qui se posent dans les États fragiles et la demande de renforcement des capacités émanant de nombreux pays en développement soucieux de diriger et mettre en œuvre avec efficacité leurs programmes et stratégies nationales de réduction de la pauvreté.
96. Les fonds supplémentaires sont mobilisés dans le cadre d'accords bilatéraux spécifiques conclus avec des donateurs, et de ce fait leur utilisation n'est pas soumise à l'approbation du Conseil d'administration. Ils sont mentionnés ici à titre d'information. Le tableau 27 indique les nouveaux engagements externes au titre des fonds supplémentaires et complémentaires du FIDA (à l'appui de produits et dans des conditions de dépense convenus dans un cadre bilatéral), les recettes effectives afférentes aux engagements passés et les décaissements. Sur un montant total de décaissements atteignant 33,77 millions d'USD en 2008, quelque 16,22 millions ont été versés directement à des projets.

Tableau 27

Fonds supplémentaires et complémentaires du FIDA

(en milliers d'USD)

	2006	2007	2008
Crédits approuvés (PeopleSoft)	12 669	28 051	18 657
Dons entrant en vigueur (Système prêts et dons)	9 314	143 389	24 619
Ressources reçues ^a	41 050	100 525	104 609
Décaissements de dons	11 534	74 606	16 219
Décaissements relatifs à des activités exécutées par le FIDA au titre de dons	11 934	11 842	17 553
Solde non décaissé des ressources reçues (historique)	58 672	50 603	148 885

^a L'augmentation sensible des ressources reçues en 2007 et en 2008 s'explique principalement par la contribution cumulative de 112,5 millions d'EUR (157 millions d'USD) reçue de la Commission européenne et comprenant deux tranches approuvées de 45 millions d'EUR et de 67,5 millions d'EUR pour 2007 et 2008, respectivement.

97. Les frais d'administration des fonds supplémentaires sont loin d'être négligeables, ne serait-ce qu'en raison de la fragmentation et du faible montant moyen de ceux-ci ainsi que des exigences des donateurs en matière de reddition de comptes et de gestion. Les dépenses d'administration des fonds supplémentaires sont estimées à 4,39 millions d'USD pour 2009. Elles sont financées par une commission de gestion imputée sur les fonds supplémentaires selon un barème comparable à celui appliqué par les autres IFI et institutions des Nations Unies. On estime qu'en 2010 les dépenses d'administration des fonds supplémentaires atteindront un niveau à peu près équivalant à celui de 2009 (avant correction pour inflation), et qu'elles seront intégralement couvertes par les recettes provenant de la commission de gestion (tableau 28).

Tableau 28

Dépenses d'administration des fonds supplémentaires et complémentaires budgétisées

(en milliers d'USD)

	2007	2008	2009
Dépenses d'administration encourues par le FIDA	3 354	4 352	4 386
Tirages sur les commissions de gestion	3 354	4 352	4 386
Coût net pour le FIDA	-	-	-

98. Le FIDA mène actuellement une étude de son approche en matière de mobilisation et de gestion des fonds supplémentaires. L'objectif de cette étude est de rationaliser et de limiter les dépenses d'administration en modifiant les modalités de réception et de gestion de ces fonds (par exemple, recours à des fonds d'affectation spéciale multidonateurs sur le modèle de ceux de la Banque mondiale). Le FIDA s'efforcera aussi d'élargir la plateforme que représentent les fonds supplémentaires pour accroître la gamme de services relatifs à la réduction de la pauvreté que le Fonds peut mettre en œuvre dans le cadre général de son mandat, au-delà de ceux qui sont liés aux activités de son programme ordinaire.

Aperçu du programme de travail triennal à horizon mobile du Bureau de l'évaluation (2010-2012) et questions relatives aux ressources pour 2010

I. Introduction

99. C'est la deuxième année que le Bureau de l'évaluation (OE) établit un programme de travail triennal à horizon mobile. Conformément aux bonnes pratiques suivies par d'autres services d'évaluation¹⁹ qui mettent en œuvre une démarche analogue, le présent document expose l'aperçu du programme de travail d'OE pour 2010-2012 et indique les ressources nécessaires pour 2010.
100. À la lumière des observations formulées par le Comité de l'évaluation à sa cinquante-septième session tenue en juillet 2009, ainsi que des indications et des observations que le Conseil d'administration émettra à sa session prévue en septembre 2009, OE établira le document complet de son programme de travail pour 2010-2012 et de son budget pour 2010, qui sera présenté pour examen en octobre à la cinquante-huitième session du Comité de l'évaluation. Ensuite, s'appuyant sur les indications supplémentaires émanant du Comité, OE élaborera son programme de travail pour 2010-2012 et son budget pour 2010, en vue de leur examen à la quatre-vingt-dix-huitième session du Conseil en décembre 2009. Auparavant, comme en a décidé le Conseil, la proposition sera examinée par le Comité d'audit en novembre 2009, en même temps que le budget administratif du FIDA pour 2010.
101. Le présent document comprend cinq sections. La section II présente un résumé des principales activités menées à bien par OE jusqu'ici en 2009. L'annexe I ci-jointe récapitule ces activités. La section III expose certains des enseignements opérationnels à l'usage d'OE, tirés de l'exécution du programme de travail de l'année en cours. La section IV indique les priorités proposées pour 2010-2012, et expose les principales activités d'évaluation que la division prévoit d'exécuter. La section V est consacrée aux questions relatives aux ressources qui seront nécessaires en 2010 pour permettre à OE d'exécuter son programme de travail dans les délais prévus. Les annexes II et III récapitulent les ressources humaines et financières dont OE aura besoin en 2010.

II. Activités menées en 2009

102. En 2009, OE avait quatre priorités découlant de la politique du FIDA en matière d'évaluation et du mandat du Comité de l'évaluation. Ces priorités étaient les suivantes: i) réalisation d'un certain nombre d'évaluations aux niveaux de l'organisation, des programmes de pays et des projets; ii) exécution des activités d'évaluation spécifiques prévues par la politique du FIDA en matière d'évaluation et par le mandat du Comité de l'évaluation; iii) communication et partenariats avec d'autres services d'évaluation; et iv) méthodologie d'évaluation et efficacité d'OE. À quelques exceptions près, dues à d'inévitables retards, OE a jusqu'ici réussi à

¹⁹ Voir par exemple: i) le projet de programme de travail triennal à horizon mobile 2008-2010 et le budget 2008 du Département de l'évaluation des opérations de la Banque africaine de développement; et ii) le programme de travail et budget pour l'exercice 2008 et le plan indicatif pour l'exercice 2009-2010 du Groupe indépendant de l'évaluation de la Banque mondiale.

exécuter dans les délais prévus la plupart des activités relevant de ces quatre priorités²⁰.

103. En ce qui concerne la priorité i), OE a travaillé avec le Département de l'évaluation des opérations de la Banque africaine de développement (BAfD) en vue de la réalisation d'une évaluation conjointe des politiques et des opérations de développement agricole et rural mises en œuvre en Afrique par les deux organisations. À ce jour, OE a achevé le rapport intérimaire de l'évaluation conjointe, fondé sur quatre documents de travail spécifiques concernant: a) le contexte changeant et les perspectives du développement agricole et rural en Afrique; b) la méta-évaluation des résultats obtenus dans le cadre des opérations exécutées par les deux organisations sur le continent; c) l'examen des partenariats entre la BAfD et le FIDA; et d) l'analyse d'un certain nombre de processus opérationnels et de leur impact sur les résultats. Le rapport intérimaire et les documents de travail correspondants ont été finalisés et communiqués à la direction du FIDA et aux membres du Conseil d'administration²¹.
104. Entre autres questions, le rapport intérimaire relève que, dans l'ensemble, l'Afrique a accompli des progrès utiles vers l'établissement d'un environnement politique plus stable pour la promotion de la réduction de la pauvreté rurale et de la croissance par le développement agricole et rural. Il constate des améliorations au niveau institutionnel, avec un renforcement des organisations régionales et sous-régionales ainsi que de la société civile et des organisations communautaires, ce qui rend les gouvernements davantage redevables de comptes. En raison de l'hétérogénéité du continent, cependant, le développement agricole et rural y est une tâche ardue et, indépendamment de la récession économique actuelle, certaines questions doivent faire l'objet d'une étude plus approfondie, telles que le changement climatique, la volatilité des prix des produits alimentaires, et la réforme des régimes commerciaux défavorables qui entravent la croissance de l'agriculture.
105. Le rapport indique également que la performance des projets financés par le FIDA, mesurée par leur pertinence, leur efficacité et leur efficience, est meilleure que celle des projets de la BAfD. Il y a encore une marge d'amélioration, notamment en matière de durabilité, de participation du secteur privé, et d'attention à l'égalité entre les sexes et à l'autonomisation des femmes. De plus, malgré la performance assez satisfaisante des projets, la performance des programmes de pays des deux organisations est moins bonne, surtout en ce qui concerne la concertation, la gestion des savoirs, le renforcement des partenariats et l'établissement de synergies adéquates entre les activités de prêt et les autres activités.
106. La phase des travaux sur le terrain et l'examen de la qualité initiale des opérations de développement agricole et rural de la BAfD et du FIDA en Afrique se sont également achevés. La phase des travaux sur le terrain, qui comportait des visites dans huit pays²², avait pour objet de valider les conclusions et les hypothèses qui se dégagent du rapport intérimaire par une interaction avec les gouvernements, les bénéficiaires, les bailleurs de fonds et les autres partenaires, et de se rendre sur

²⁰ Ces exceptions sont les suivantes: i) le projet d'évaluation en République dominicaine a été retardé d'environ huit mois en raison des exigences de congé imprévues de l'évaluateur d'OE initialement désigné pour diriger cette évaluation; ii) l'évaluation du programme de pays pour l'Argentine a été reprogrammée et s'achèvera en 2010 au lieu de fin 2009, par suite de la défection de dernière minute du chef de l'équipe de consultants sélectionné et de la récente épidémie de grippe dans ce pays; et iii) le rapport de l'évaluation conjointe Banque africaine de développement (BAfD)-FIDA portant sur les politiques et opérations de développement agricole et rural mises en œuvre par les deux organisations en Afrique, est en cours d'élaboration. Cette évaluation sera examinée par le Comité de l'évaluation et par le Conseil d'administration en décembre 2009, au lieu de septembre 2009 comme il avait été initialement prévu. Ce retard est en partie attribuable à la complexité du processus qui comporte: i) l'examen des observations de la direction de la BAfD et du FIDA concernant les divers produits issus de l'évaluation, et de celles des gouvernements africains sur le projet de rapport final; et ii) la coordination des dates de présentation du projet de rapport final aux organes directeurs de la BAfD et du FIDA.

²¹ Ces documents peuvent être téléchargés sur le site web du FIDA: www.ifad.org/evaluation/jointevaluation/index.html.

²² Les pays visités sont les suivants: Ghana, Mali, Maroc, Mozambique, Nigéria, Rwanda, République-Unie de Tanzanie et Soudan.

le site d'un certain nombre de projets pour y observer les activités. L'examen de la qualité initiale a porté sur les changements apportés dans les stratégies de pays et la conception des projets formulés il y a peu dans dix pays africains²³, et l'évaluation de la mesure dans laquelle les enseignements tirés des opérations passées et des récentes initiatives de réforme avaient été pris en compte dans la conception des opérations plus récentes. Dans l'ensemble, les visites dans les pays ont confirmé les principales conclusions du rapport intérimaire, concernant, par exemple, la nécessité que le FIDA et la BAfD accordent plus d'attention à l'égalité entre les sexes et à la durabilité. L'examen de la qualité initiale a révélé que les réformes promues par les deux organisations depuis leurs évaluations externes indépendantes respectives allaient dans le bon sens, et que les stratégies de pays et la conception des projets visaient généralement de nombreux domaines où une amélioration des opérations passées avait été jugée nécessaire, par exemple, le ciblage et le suivi-évaluation.

107. Le projet de rapport final de l'évaluation conjointe est en cours d'établissement sur la base de tous les résultats produits au cours du processus. Il a été communiqué à la direction des deux organisations, pour qu'elles l'examinent et fassent connaître leurs observations au début de juillet. Le document sera distribué ensuite aux gouvernements et autres interlocuteurs africains afin de recueillir leur avis. Des visites dans les pays pour y discuter le projet de rapport auront lieu entre septembre et octobre. Enfin, l'évaluation sera examinée par le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration en décembre 2009. Elle sera également examinée par le Comité chargé de l'efficacité du développement et le conseil d'administration de la BAfD.
108. OE travaille actuellement à l'évaluation à l'échelle de l'organisation de la capacité du FIDA à promouvoir des innovations favorables aux pauvres et reproductibles, de nature à réduire la pauvreté rurale. Un certain nombre d'activités sont en préparation, notamment une évaluation globale de l'Initiative pour intégrer l'innovation, une enquête portant sur les capacités organisationnelles du FIDA en matière d'appui à la promotion de l'innovation et une étude de référence visant à recueillir les enseignements tirés et les bonnes pratiques mises en œuvre dans cinq organisations comparables²⁴, qui prêtent attention à l'innovation. Des visites sont en cours dans cinq pays²⁵, une par région couverte par les opérations du FIDA. Cette évaluation devrait être terminée pour la fin 2009, et examinée à la fois par le Comité de l'évaluation et par le Conseil d'administration en décembre 2009.
109. OE a entrepris une évaluation à l'échelle de l'organisation portant sur les méthodes et les résultats du FIDA en matière de promotion de l'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes. Le document relatif à l'approche envisagée est en cours d'élaboration et, entre autres questions, il exposera les principaux objectifs, les questions clés et l'ensemble du processus régissant cette importante évaluation. Comme convenu avec le Conseil, cette évaluation sera achevée en 2010, de manière à apporter des éléments en temps utile pour l'élaboration par la direction de la politique du Fonds en matière d'égalité hommes-femmes.
110. OE a travaillé en 2009 sur un certain nombre d'évaluations de programme de pays (EPP). Il a terminé l'EPP concernant le Soudan par une table ronde nationale organisée à Khartoum en février. Cette EPP a apporté des éléments à l'élaboration du nouveau programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP), qui a été examiné par le Conseil en avril 2009. Elle a abouti à la conclusion que la performance du projet était assez satisfaisante en ce qui concernait notamment la promotion de la sécurité alimentaire, la participation communautaire aux décisions, et la petite irrigation. L'évaluation a toutefois révélé qu'il aurait été possible de faire

²³ Les huit pays visités plus le Burkina Faso et le Kenya.

²⁴ Institut humaniste pour la coopération avec les pays en développement, Centre de recherches pour le développement international, Irish Aid, Fonds de développement des Nations Unies pour la femme et Banque mondiale.

²⁵ Brésil, Maroc, Nigéria, République-Unie de Tanzanie et Viet Nam.

beaucoup plus en matière de concertation, en particulier au niveau national, étant donné la longue durée de la présence et la crédibilité du Fonds dans le pays.

111. D'autres EPP sont actuellement en cours d'exécution en Argentine, en Inde, au Mozambique et au Niger. Pour le Mozambique, les résultats préliminaires de l'EPP indiquent que le Fond a beaucoup contribué au développement agricole et rural du pays, en particulier dans les domaines de la pêche artisanale, du financement rural durable et de l'accès aux marchés. En outre, des progrès notables ont également été faits sur le front de la concertation. L'évaluation note cependant aussi qu'il est essentiel que le FIDA renforce sa présence dans le pays, notamment s'il veut continuer à jouer un rôle important dans les processus relatifs aux politiques et dans les activités de coordination et d'harmonisation avec les donateurs. Le Comité de l'évaluation examinera l'EPP relative au Mozambique à sa cinquante-huitième session qui se tiendra en octobre 2009.
112. Faisant suite à l'achèvement des visites sur le terrain par les équipes respectives d'évaluation d'OE au premier semestre, les rapports sur l'Inde et le Niger sont en cours d'établissement. Ces évaluations devraient être terminées pour la fin de 2009. Il convient de noter que, dans le cadre de l'EPP concernant l'Inde, OE a entrepris une étude de cas sur la gestion de la performance afin de recenser les opportunités et les difficultés que rencontrent la gestion des projets et les processus y relatifs, qui sont essentiels à la réalisation des résultats sur le terrain. Dans le cadre de l'EPP du Niger, des évaluations spéciales de la performance et de l'impact ont été menées sur deux projets afin de recueillir des données préliminaires permettant de renforcer les bases analytiques et quantitatives de l'évaluation.
113. En ce qui concerne les évaluations de projets, comme convenu avec le Conseil, OE travaille à six évaluations de projets dans les pays ci-après: Bénin, Chine, Éthiopie, Ouganda, République dominicaine et Yémen. Toutes ces évaluations seront achevées comme prévu à la fin de l'année, à l'exception de celle qui porte sur la République dominicaine, qui sera finalisée au début de 2010 (voir note de bas de page 2).
114. S'agissant de la priorité ii), qui fait partie du travail d'évaluation prévu par la politique en matière d'évaluation et par le mandat du Comité de l'évaluation, le rapport sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) de cette année est en cours d'élaboration. Comme prévu, ce document sera examiné par le Comité de l'évaluation en octobre, puis par le Conseil d'administration en décembre 2009. Conformément à la pratique adoptée précédemment, le RARI fait une large place à l'apprentissage, en sus de rendre compte de la performance et de l'impact des opérations du FIDA. Le RARI 2009 est axé sur deux thèmes d'apprentissage convenus avec le Conseil l'an dernier, à savoir l'accès aux marchés et la gestion de l'environnement et des ressources naturelles. À cet égard, OE a préparé des documents de travail et organisé des ateliers internes dédiés à l'apprentissage afin d'examiner chacune de ces questions et de procéder à des échanges de vues avec le personnel opérationnel et les autres catégories de personnel du FIDA. Cette année, le RARI doit beaucoup aux partenariats avec la Division du commerce et des marchés et la Division de l'environnement, des changements climatiques et de la bioénergie de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), en particulier pour l'élaboration des deux documents de travail. Le personnel de ces deux divisions et d'autres divisions de la FAO a aussi participé aux ateliers dédiés à l'apprentissage qui se sont tenus en mai. Les résultats des ateliers, concernant les principales actions de suivi proposées à la direction du FIDA dans chacun de ces domaines thématiques, seront exposés dans des sections particulières du document final.

115. En avril 2009, le Conseil d'administration a redéfini la composition du Comité de l'évaluation pour un mandat de trois ans²⁶ expirant en avril 2012. À sa cinquante-sixième session, tenue en juin, le Comité a élu un nouveau président (l'Administrateur pour l'Égypte²⁷). Jusqu'à présent, il a tenu trois sessions ordinaires et deux sessions informelles, en avril, juin et juillet. Au cours de ces trois sessions ordinaires, le Comité a examiné notamment des évaluations de projets en Argentine et en République populaire démocratique de Corée, l'EPP du Nigéria, la nouvelle politique du FIDA en matière de finance rurale, ainsi que les commentaires d'OE sur celles-ci, l'avant-projet de programme de travail triennal à horizon mobile (2010-2012) et les questions relatives aux ressources pour 2010, le rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA), les procédures de nomination et de renouvellement du mandat du directeur d'OE, et le document d'orientation/mandat de l'examen externe d'OE par ses pairs. Une session d'orientation à l'intention des nouveaux membres du Comité a eu lieu pendant la session informelle de juin. Deux autres sessions sont prévues en 2009, l'une en octobre et l'autre en décembre. En outre, OE organisera la visite annuelle du Comité sur le terrain, qui aura lieu en Inde en décembre 2009.
116. À sa cinquante-sixième session, tenue en juin, le Comité de l'évaluation a demandé à OE de formuler une proposition visant à renforcer davantage la boucle d'apprentissage de l'évaluation, qui figurera dans le document complet du programme de travail triennal d'OE à horizon mobile pour 2010-2012 et du budget pour 2010, et sera examinée avec le Comité de l'évaluation à sa cinquante-huitième session, en octobre 2009.
117. En ce qui concerne la priorité iii) relative aux relations et partenariats avec d'autres services d'évaluation, OE a continué à intensifier sa participation à diverses plateformes et processus internationaux en rapport pour l'évaluation. Ainsi, OE a participé à la réunion annuelle du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, et est engagé dans divers groupes de réflexion de cette instance, notamment ceux dont les travaux portent sur l'évaluation de l'impact, les droits humains et l'égalité hommes-femmes. De même, OE a assisté à des réunions du Groupe conjoint d'évaluation (ECG) des banques multilatérales de développement et du Réseau des réseaux sur les évaluations d'impact (NONIE).
118. Enfin, l'accord de partenariat (troisième phase) entre OE et la Direction suisse du développement et de la coopération (DDC) est entré en vigueur en avril dernier. Ce partenariat permettra à OE de faire davantage en finançant des activités supplémentaires à caractère novateur et expérimental ou de donner plus de profondeur et d'envergure à ses études afin de renforcer l'évaluation factuelle, et cela en dehors de son budget administratif annuel. En 2009, par exemple, la division utilise les ressources de ce partenariat pour l'évaluation à l'échelle de l'institution de la capacité du FIDA à promouvoir l'innovation favorable aux pauvres et reproductible, les thèmes d'apprentissage du RARI (voir paragraphe 114 ci-dessus), les activités de renforcement de la capacité d'évaluation, la formation et le lancement du nouveau manuel d'évaluation d'OE, ainsi que la réalisation d'une étude de cas spéciale sur la gestion de la performance dans le cadre de l'EPP de l'Inde.
119. Comme l'ont demandé le Comité et le Conseil d'administration en 2008, OE a entrepris des activités qui contribueront à la mise au point de son approche et de ses travaux futurs en matière de renforcement de la capacité d'évaluation. Ces travaux comprennent la cartographie des activités de renforcement de la capacité d'évaluation en cours en Chine et en Inde et des entretiens avec les deux gouvernements intéressés, la Banque mondiale et d'autres acteurs, en vue de

²⁶ La nouvelle composition du Comité comprend le Brésil, le Canada, l'Égypte, l'Inde, l'Indonésie, l'Irlande, le Nigéria, les Pays-Bas et la Suède.

²⁷ M. Abdel Aziz Mohamed Hosni.

recenser les partenariats possibles dans ce domaine. Le document complet du programme de travail et budget d'OE, qui sera examiné par le Comité en octobre, récapitulera les principaux efforts déployés en la matière.

120. Par ailleurs, vu la nécessité de garantir l'indépendance de la fonction d'évaluation, le personnel d'OE a participé à de nombreuses instances internes d'amélioration de la qualité, par exemple, les réunions de comités et forums consacrés aux stratégies et politiques opérationnelles, afin de veiller à ce que les enseignements tirés soient correctement intégrés dans la conception des politiques, stratégies et projets futurs du FIDA.
121. S'agissant de la priorité iv) relative à la méthodologie d'évaluation et à l'efficacité d'OE, la division travaille au lancement du nouveau manuel d'évaluation d'OE, tâche qui comporte la traduction du document dans toutes les langues officielles du FIDA, sa publication et sa diffusion, ainsi que l'élaboration de modules de formation à l'intention du personnel d'OE et des consultants. Par ailleurs, OE a adopté une approche plus systématique des examens internes par les pairs pour toutes les évaluations entreprises. Ces examens internes ont pour objet de renforcer le partage des connaissances et d'améliorer la qualité des résultats d'OE. En outre, comme il a en été convenu avec le Comité et le Conseil d'administration, OE recrute maintenant des conseillers indépendants chevronnés pour toutes les évaluations de rang supérieur (aux niveaux de l'institution et des programmes de pays), dont la principale fonction est de conseiller la division tout au long du processus d'évaluation et de donner au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration des assurances sur la qualité des évaluations conduites et des processus mis en œuvre. Enfin, OE fournira en octobre un aperçu des progrès accomplis par rapport aux indicateurs du nouveau cadre de mesure des résultats de la division²⁸, approuvé par le Conseil à sa quatre-vingt-quinzième session, tenue en décembre 2008.
122. L'examen externe d'OE par ses pairs, qui comprend l'examen de la politique du FIDA en matière d'évaluation est une autre des activités entreprises. Cet examen externe, qui devrait s'achever vers la fin de 2009, sera présenté en décembre au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration. Entrepris sous l'égide de l'ECG, l'examen par les pairs comporte la participation du président du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Comme il en a été convenu avec le Conseil l'an passé, l'examen par les pairs porte sur la fonction d'évaluation du Fonds dans son ensemble, y compris la performance d'OE et la qualité de ses résultats, de ses méthodes et de ses processus, la politique d'évaluation et le processus d'autoévaluation entrepris par la direction du FIDA, sans oublier le rôle et les travaux du Comité de l'évaluation.

III. Bilan 2009

123. Comme les années précédentes, avant de définir ses domaines d'activités prioritaires, son programme de travail pour la période triennale 2010-2012 et les ressources requises pour 2010, OE a passé en revue l'expérience acquise au cours de l'exécution de son programme de travail de 2009. Les trois questions clés qui se sont dégagées de cette réflexion sont résumées ci-dessous.
124. Outre le rapport sur les résultats des opérations soutenues par le FIDA, un domaine où des efforts et des ressources accrus sont investis est celui de la compréhension des causes proches de la performance (c'est-à-dire le *pourquoi*). OE ne se borne donc pas à poser la question "quelle a été la performance documentée ?" mais s'attache à répondre à la question plus complète "pourquoi la performance a-t-elle été celle-ci ?" Cela est extrêmement important pour dégager des enseignements qui puissent être utilisés ensuite pour accroître l'efficacité globale du Fonds en matière de développement. Il y parvient notamment en consacrant, au début de

²⁸ Voir annexe XVI, EB 2008/95/R.2/Rev.1.

chaque évaluation, suffisamment de temps et d'effort à la définition des principales questions à traiter et des sources de données et d'informations qui faciliteront le processus, et en entreprenant des examens collégiaux internes sur les principaux résultats de l'évaluation, y compris le rapport principal.

125. L'importante expérience relative à l'évaluation conjointe sur l'Afrique, conduite avec la BAfD, a permis de dégager plusieurs enseignements susceptibles de se révéler utiles à de futurs travaux de ce type. Du côté positif, entre autres questions, OE se rend compte que les évaluations conjointes peuvent contribuer à élargir la portée des évaluations, à réduire les coûts de transaction pour les pays partenaires et à renforcer le partenariat entre les organisations participant à l'évaluation conjointe. D'un autre côté, les évaluations conjointes semblent exiger un degré relativement plus élevé de coordination et de communication, et davantage de temps pour leur exécution, sans parler des considérations liées à la gestion des processus et des risques. Fort de son expérience, OE étudiera les possibilités d'autres évaluations conjointes, y compris celles qui pourraient comporter différents degrés de collaboration. Une forme possible d'évaluation conjointe entre deux organisations pourrait consister à consacrer une attention spécifique et totale à l'échange de données et d'enseignements tirés de l'expérience pendant tout le processus, au lieu de recourir nécessairement à une seule équipe d'évaluation et de produire un rapport final, comme c'est le cas de l'actuelle évaluation conjointe portant sur l'Afrique. Dans le cadre de l'EPP de l'Inde, par exemple, OE a entretenu un échange actif d'informations avec la FAO, qui mène actuellement une évaluation de ses opérations dans le même pays. En particulier, une réunion sera spécialement organisée pour examiner les conclusions tirées des EPP de la FAO et du FIDA en Inde et échanger les données issues de leur expérience à cet égard. La FAO sera aussi invitée à la table ronde nationale sur l'EPP d'OE en Inde, qui aura lieu à Delhi en décembre 2009 et où seront présentés les résultats de son évaluation. OE étudie aussi d'autres possibilités d'évaluations conjointes, par exemple, la collaboration avec la Banque mondiale sur l'évaluation à l'échelle de l'organisation des approches et des résultats du FIDA concernant la promotion de l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes, vu que le groupe indépendant de l'évaluation de la Banque mondiale conduit actuellement une évaluation des activités et de l'aide de la Banque dans le même domaine.
126. Alors que, par essence, les évaluations considèrent invariablement la performance de stratégies et d'opérations passées, OE se rend compte qu'il est important de saisir aussi, dans le cadre de certaines évaluations, l'évolution des stratégies et des processus ainsi que de la conception des projets du FIDA. À cet égard, par exemple dans les EPP, OE examine aussi de plus en plus les opérations récemment conçues ou en cours, notamment pour en déterminer la pertinence et la mesure dans laquelle les enseignements du passé ont été intégrés dans la conception des récentes opérations. En conséquence, tout en rendant compte des résultats d'opérations passées, les évaluations d'OE peuvent également saisir l'évolution des priorités et des orientations au sein d'un programme de pays et déterminer si le FIDA met bien à profit les enseignements du passé. L'examen de la qualité initiale conduit dans le cadre de l'évaluation conjointe portant sur l'Afrique est un bon exemple de cette pratique.

IV. Priorités d'OE pour 2010-2012

127. Pour la période 2010-2012, OE propose quatre priorités, qui tiennent compte des prescriptions de la politique en matière d'évaluation et du mandat du Comité de l'évaluation, ainsi que de la contribution des travaux d'évaluation à l'atteinte de certains résultats en matière de gestion institutionnelle²⁹.
128. Les quatre grandes priorités pour 2010-2012 sont les suivantes:
- a) effectuer un certain nombre d'évaluations aux niveaux de l'organisation, des programmes de pays et des projets;
 - b) mener les travaux d'évaluation spécifiques prévus par la politique du FIDA en matière d'évaluation et par le mandat du Comité de l'évaluation;
 - c) établir des relations et des partenariats avec d'autres services d'évaluation;
 - d) développer la méthodologie d'évaluation et accroître l'efficacité d'OE.
129. La priorité a) est au cœur du programme de travail d'OE. À ce titre, OE mènera à terme un certain nombre d'évaluations entreprises en 2009. Il s'agit de l'évaluation, à l'échelle de l'organisation, des approches et des résultats concernant la promotion de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes dans les opérations du FIDA, et des EPP relatives aux pays suivants: Chine, Haïti, Kenya et Yémen. En particulier, OE consacra du temps et de l'attention à la large diffusion des principaux enseignements tirés et autres questions issues de l'évaluation conjointe portant sur l'Afrique. Cela exigera l'organisation en Afrique d'ateliers réunissant de multiples parties prenantes, tels que fonctionnaires publics, décideurs politiques, représentants de la société civile, direction et personnel du FIDA et bien d'autres encore³⁰.
130. Comme il en a été convenu avec le Comité de l'évaluation en octobre, et avec le Conseil d'administration en décembre 2008, l'évaluation à l'échelle de l'organisation de la stratégie pour le secteur privé: développement et partenariat, dont le démarrage avait initialement été prévu pour la fin de 2009, a été retardée d'un an. La décision du Conseil a été motivée par le fait qu'il est apparu souhaitable qu'OE exécute en premier l'évaluation à l'échelle de l'organisation portant sur les approches et les résultats du FIDA en matière de promotion de l'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes, considérée comme la principale priorité. En conséquence, l'évaluation à l'échelle de l'organisation portant sur la stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat, sera entreprise à la fin de 2010 et achevée en 2011. Il importe de noter à cet égard que la direction s'est engagée à présenter au Conseil, en décembre 2010, une proposition concernant le rôle du FIDA et les instruments relatifs à son engagement avec le secteur privé. Toutefois, vu que l'évaluation d'OE ne sera pas achevée avant la fin de 2011, et compte tenu de la bonne pratique consistant à n'élaborer des politiques et des stratégies qu'après une évaluation portant sur le même sujet, le Comité souhaitera peut-être recommander au Conseil que l'élaboration par la direction de la proposition relative à l'engagement du FIDA avec le secteur privé ne soit entreprise qu'en 2012, après l'achèvement de l'évaluation correspondante. Enfin, l'évaluation à l'échelle de l'organisation prévue sur les approches du FIDA en matière de concertation a été inscrite au programme de travail triennal à horizon mobile, et sera entreprise après l'achèvement de l'évaluation à l'échelle de l'organisation de la stratégie pour le secteur privé: développement et partenariat.

²⁹ Les dix résultats de la gestion institutionnelle du Fonds sont les suivants: meilleure gestion des programmes de pays; meilleure conception des projets (prêts et dons); meilleure supervision et meilleur appui à l'exécution; amélioration de la gestion des ressources financières; amélioration de la gestion des ressources humaines; amélioration des résultats et de la gestion des risques; amélioration de l'efficacité administrative et mise en place d'un environnement de travail et de technologies de l'information des communications à l'appui de cette amélioration; meilleure contribution à la concertation mondiale sur la réduction de la pauvreté rurale; structure efficace et efficiente de gouvernance par les Membres du FIDA; amélioration de la mobilisation des ressources au profit de la réduction de la pauvreté rurale.

³⁰ Les activités de diffusion, comprenant la traduction et la publication du rapport d'évaluation dans les langues pertinentes, et l'organisation des ateliers à l'intention des multiples parties prenantes, seront financées par des fonds supplémentaires du Canada (voir annexe III).

131. Un certain nombre d'EPP sont provisoirement prévues pour la période 2010-2012. L'un des principaux critères appliqués pour déterminer si telle ou telle EPP doit figurer au programme de travail est celui de l'intention clairement manifestée par la direction d'élaborer pour le pays, une fois l'évaluation achevée, un COSOP axé sur les résultats. Après consultation du Département gestion des programmes, il a par conséquent été prévu de réaliser, au cours de la période 2010-2012, des EPP pour les pays suivants: Ghana, Madagascar, Rwanda et Viet Nam.
132. Diverses évaluations de projets ont aussi été programmées pour la même période. En particulier, cinq évaluations de nouveaux projets sont provisoirement prévues pour 2010 dans les pays suivants: Azerbaïdjan, Ghana, République démocratique populaire lao, République-Unie de Tanzanie et Rwanda³¹. Dans le cas de la République-Unie de Tanzanie et du Rwanda, il s'agit d'évaluations intermédiaires de projets, prescrites par la politique en matière d'évaluation avant de procéder à la conception de la phase suivante des projets correspondants. Un certain nombre d'évaluations intermédiaires et terminales des projets seront aussi provisoirement inscrites pour 2011 et 2012 dans le programme de travail triennal à horizon mobile, et examinées avec le Comité en octobre 2009.
133. S'agissant de la priorité b), OE établira chaque année, pendant la période 2010-2012, le RARI et le présentera comme il est d'usage au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration. OE examinera également le PRISMA et le rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) et formulera des observations y relatives. Conformément au mandat du Comité de l'évaluation, OE formulera aussi des observations sur toute proposition de politique générale élaborée par la direction dans des domaines où ses évaluations lui ont permis, au fil des années, d'accumuler des éléments suffisants et de dégager des enseignements. Enfin, pour la période 2010-2012, OE établira chaque année un programme de travail triennal à horizon mobile³², accompagné d'un projet de budget spécifique pour la première des trois années du programme.
134. Conformément au mandat du Comité de l'évaluation, OE organisera chaque année quatre sessions du Comité ainsi que toute session extraordinaire que son président pourra juger nécessaire. À sa session de décembre, le Comité arrêtera son ordre du jour provisoire pour l'année suivante. Dans le même ordre d'idée, il est proposé que le Comité effectue sa visite annuelle sur le terrain en 2010 au Mozambique, en relation avec l'EPP en cours, en 2011 au Yémen et en 2012 au Ghana, en relation avec les EPP prévues pour ces pays. OE proposera les dates exactes de ces visites au Comité, pour examen à sa session de décembre.
135. En ce qui concerne la priorité c), OE continuera de veiller à ce que dès le départ les évaluations prennent en compte les aspects relatifs à la communication et à la diffusion. L'usage actuel consistant à envoyer aux membres du Conseil d'administration, aux partenaires des pays en développement et aux autres intéressés, des exemplaires imprimés des rapports d'évaluation et des fiches d'information (profils³³ et éclairages³⁴), et à actualiser la section consacrée à l'évaluation sur le site web du FIDA, sera maintenu. Conformément à la politique en matière d'évaluation, OE continuera aussi à participer aux instances internes du FIDA (par exemple, le Comité chargé des stratégies opérationnelles et de

³¹ La liste provisoire des pays où des EPP et des évaluations de projets sont envisagées en 2010 figure aux paragraphes 131 et 132. La liste définitive sera établie en septembre 2009 et insérée dans le document complet du programme de travail et budget d'OE, qui sera soumis à l'examen du Comité en octobre 2009.

³² Ces programmes porteront sur les périodes 2010-2012 (présentation au Conseil en 2009), 2011-2013 (présentation en 2010), et 2012-2014 (présentation en 2011).

³³ Les profils sont des documents de deux pages récapitulant les principales conclusions et recommandations issues de chaque évaluation du FIDA. Ils fournissent un échantillon des produits de l'évaluation et incitent le lecteur à approfondir les points qui l'intéressent en se rapportant au rapport principal.

³⁴ Les éclairages sont axés sur un thème d'apprentissage qui s'est dégagé d'une évaluation à l'échelle de l'organisation, d'une évaluation thématique ou d'une évaluation du programme de pays. Présentant une hypothèse, les éclairages sont destinés à ouvrir un débat entre les praticiens et les décideurs du développement, aussi bien au sein du FIDA qu'à l'extérieur.

l'orientation des politiques) afin de clarifier les enseignements et les recommandations issus de l'évaluation et d'en approfondir la compréhension. Entre autres activités, des ateliers d'apprentissage seront organisés dans les pays à la fin de chaque évaluation, afin d'en examiner les résultats et les enseignements tirés avec les multiples parties prenantes. Enfin, OE continuera à définir, dans le cadre du RARI, les principaux thèmes d'apprentissage qui seront examinés avec la direction du FIDA au sein des ateliers internes d'apprentissage.

136. S'agissant des partenariats, OE prendra une part active aux débats de l'ECG, du NONIE et du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Il participera aussi à certaines conférences et ateliers internationaux et régionaux portant sur l'évaluation ou sur des thèmes apparentés, y compris ceux organisés par certaines sociétés et associations pertinentes (par exemple, l'Association africaine d'évaluation et la Société européenne d'évaluation). OE s'intéressera plus systématiquement au renforcement des capacités d'évaluation, notamment dans le secteur agricole et rural, en partenariat avec d'autres organisations. À cet égard, le document complet du programme de travail et budget, qui sera présenté au Comité en octobre, exposera l'ensemble de la démarche envisagée dans ce domaine ainsi que les activités sur lesquelles OE se concentrera en 2010. Enfin, OE poursuivra son partenariat avec la DDC (voir paragraphe 118) et en utilisera les ressources notamment pour l'évaluation de l'égalité hommes-femmes et pour les thèmes d'apprentissage retenus dans le RARI 2010³⁵.
137. En ce qui concerne la priorité d), OE veillera à l'application rigoureuse du nouveau manuel à toutes les évaluations, continuera à recruter des conseillers indépendants chevronnés pour l'exécution des évaluations de rang supérieur et renforcera encore ses activités dans le domaine des examens collégiaux internes afin d'y soumettre toutes les évaluations entreprises par la division en 2010. La division réservera du temps et des ressources pour la mise en œuvre de toute mesure de suivi recommandée par l'examen externe conduit en 2009 par les pairs d'OE.

V. Questions relatives aux ressources pour 2010

138. En 2010, la Division prévoit d'accomplir sa tâche avec les mêmes effectifs qu'en 2009 (pour de plus amples informations sur les effectifs du personnel d'OE, voir annexe II).
139. En conservant les mêmes coefficients d'inflation (6,5% pour les dépenses de personnel et 1,5% pour les autres dépenses) que ceux qui ont été appliqués à l'avant-projet de budget administratif du FIDA pour 2010, la proposition budgétaire d'OE pour 2010 s'élève à quelque 6,0 millions d'USD (voir annexe III). Cela représente une diminution en valeur réelle d'environ 100 000 USD, soit 1,8% du budget administratif total de 2009. Il est important de noter aussi que, comme pour le reste du FIDA, le budget administratif de 2009 sera recalculé au cours du deuxième semestre, ce qui aura des répercussions sur la proposition budgétaire finale pour 2010. Le budget 2010 sera présenté dans le détail au Conseil d'administration en décembre 2009, après avoir été soumis à l'examen du Comité de l'évaluation en octobre.

³⁵ Suivant la décision prise par le Conseil en décembre 2008, les thèmes d'apprentissage retenus pour le RARI 2010 sont le capital humain et social et l'autonomisation, et les institutions et les politiques.

Réalisations d'OE par rapport aux priorités et aux activités prévues en 2009

<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 à l'échelle de l'organisation	Évaluation conjointe avec la BAfD sur les politiques et les opérations de développement agricole et rural en Afrique	Achèvement prévu en juin 2009	Cette activité s'achèvera en décembre 2009 par l'examen du Comité de l'évaluation et du Conseil (voir note 2 dans le corps du document)
		Capacité du FIDA à promouvoir des innovations favorables aux pauvres et reproductibles	Achèvement prévu en décembre 2009	Cette activité sera achevée à la date prévue
	2. Évaluations de programmes de pays	Argentine	Achèvement prévu en décembre 2009	Cette activité s'achèvera en 2010, en raison de la défection de dernière minute du chef de l'équipe de consultants désigné et de la récente épidémie de grippe dans le pays
		Chine	Démarrage prévu en novembre 2009	Cette activité sera entreprise dans les délais prévus
		Haiti	Démarrage prévu en novembre 2009	Cette activité sera entreprise dans les délais prévus
		Inde	Achèvement prévu en décembre 2009	Activité entreprise dans les délais prévus
		Kenya	Démarrage prévu en novembre 2009	Cette activité sera entreprise dans les délais prévus
		Mozambique	Achèvement prévu en septembre 2009	Activité entreprise dans les délais prévus
		Niger	Achèvement prévu en décembre 2009	Activité entreprise dans les délais prévus
		Soudan	Achèvement prévu en mars 2009	Activité achevée
		Yémen	Démarrage prévu en novembre 2009	Cette activité sera entreprise dans les délais prévus
		3. Évaluations de projets 3.1. Évaluations intermédiaires	Éthiopie: Programme d'intermédiation financière rurale	Achèvement prévu en août 2009
	Ouganda: Projet de développement de la production d'huile végétale		Achèvement prévu en août 2009	Activité entreprise dans les délais prévus

<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>
	3.2. Évaluations terminales	Bénin: Programme de développement de la culture de racines et de tubercules	Achèvement prévu en août 2009	Activité entreprise dans les délais prévus
		Chine: Projet de lutte contre la pauvreté dans le Guangxi occidental	Achèvement prévu en août 2009	Activité entreprise dans les délais prévus
		République dominicaine: projet en faveur des petits paysans de la région du Sud-Ouest – Phase II	Achèvement prévu en août 2009	Cette activité démarrera en septembre 2009, en raison des exigences de congé imprévues de l'évaluateur principal désigné
		Yémen: Projet de développement dans la zone de Raymah	Achèvement prévu en août 2009	Activité entreprise dans les délais prévus
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 2009	Conformément à sa décision, le Comité effectuera sa visite annuelle sur le terrain en Inde du 7 au 11 décembre
		Examen de l'exécution du programme de travail triennal à horizon mobile et du budget pour 2009-2011 et préparation du programme de travail triennal à horizon mobile et du budget pour 2010-2012	Achèvement prévu en décembre 2009	Activité entreprise dans les délais prévus
		Septième rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI)	Achèvement prévu en décembre 2009	Activité entreprise dans les délais prévus; comme prévu, ce rapport sera examiné par le Comité de l'évaluation en octobre et par le Conseil d'administration en décembre 2009
		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 en septembre 2009	Activité achevée
		Observations d'OE sur le rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE)	Achèvement prévu en décembre 2009	Comme prévu, le document avec les observations d'OE sera examiné par le Comité de l'évaluation et par le Conseil d'administration en décembre 2009

Domaine prioritaire	Type de travail	Activités d'évaluation	Calendrier d'exécution prévu	État d'avancement
		Observations d'OE sur certaines politiques opérationnelles du FIDA (sur la politique du FIDA en matière de finance rurale en avril 2009, la politique d'engagement du FIDA en faveur des peuples autochtones et la politique du FIDA en matière de financement sous forme de dons) élaborées par la direction en vue de leur examen par le Comité de l'évaluation	Achèvement prévu en décembre 2009	Activité entreprise dans les délais prévus (observations sur la politique de finance rurale en avril, sur la politique en faveur des peuples autochtones en juillet et sur le financement sous forme de dons en décembre 2009)
		Tenue de quatre sessions ordinaires et d'éventuelles sessions ad hoc du Comité de l'évaluation, conformément au mandat et au règlement intérieur révisés du Comité de l'évaluation	Achèvement prévu en décembre 2009	Jusqu'ici, trois sessions ordinaires ont eu lieu. En outre, deux sessions informelles ont été organisées pour examiner les procédures de nomination et de renouvellement du mandat du directeur d'OE. Enfin, une session d'orientation a aussi été tenue à l'intention des nouveaux membres du Comité
Priorité C: Communication et partenariats	5. Activités de communication	Rapports d'évaluation, <i>Profils, Éclairages</i> , site web d'OE, etc.	Janvier-décembre 2009	Activité entreprise dans les délais prévus
	6. Partenariats	Partenariats avec ECG, NONIE, Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et DDC	Janvier-décembre 2009	Activité entreprise dans les délais prévus
	7. Amélioration de la qualité et participation au CSO ^a	Participer à certains processus internes d'amélioration de la qualité, par exemple aux réunions du CSO consacrées à l'examen des politiques et stratégies de l'organisation, des COSOP et des projets évalués par OE en vue d'une phase complémentaire	Janvier-décembre 2009	Activité entreprise dans les délais prévus
	8. Renforcement des capacités d'évaluation	Élaboration d'une approche relative au renforcement des capacités d'évaluation dans les pays partenaires	Janvier-décembre 2009	Activité entreprise dans les délais prévus
Priorité D: Méthodologie d'évaluation et efficacité d'OE	9. Travaux méthodologiques	Examen externe par les pairs d'OE, y compris de la politique d'évaluation, par l'ECG	Janvier-décembre 2009	Cette activité sera entreprise dans les délais prévus
		Amélioration des systèmes de suivi-évaluation dans les opérations du FIDA	Janvier-décembre 2009	Cette activité sera entreprise dans les délais prévus
		Publication et diffusion du nouveau manuel d'évaluation et formation à son utilisation	Janvier-décembre 2009	Activité entreprise dans les délais prévus

<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>
		Assurance qualité et supervision de la méthodologie d'application	Janvier-décembre 2009	Activité entreprise dans les délais prévus
		Application au suivi, de la matrice de mesure des résultats et amélioration de l'efficacité et de la qualité des travaux d'OE, y compris des rapports au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration	Janvier-décembre 2009	Activité entreprise dans les délais prévus
		Examen collégial interne de toutes les évaluations d'OE	Janvier-décembre 2009	Cette activité sera entreprise dans les délais prévus

^a Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques.

Effectifs d'OE pour 2010

<i>Effectifs 2006</i>	<i>Effectifs 2007</i>	<i>Effectifs 2008</i>	<i>Effectifs 2009</i>	<i>2010</i>		
				<i>Cadre organique</i>	<i>Services généraux</i>	<i>Total</i>
18	20	18,5	19,5 ^a	11,5	8	19,5

^a L'augmentation des effectifs a été approuvée par le Conseil d'administration en décembre 2008 pour permettre le recrutement d'un analyste-recherche, en partie compensé par la somme cumulative de temps de travail que les évaluateurs sont actuellement censés consacrer à des activités complémentaires visant l'amélioration de l'efficacité et de la qualité des travaux d'OE.

Budget d'OE proposé pour 2010

(en dollars des États-Unis)

	<i>Budget proposé pour 2010</i>							
	<i>Budget 2006^a</i>	<i>Budget 2007^a</i>	<i>Budget 2008^a</i>	<i>Budget 2009^b</i>	<i>Inflation de 1,5%^c</i>	<i>Augmentation de 6,5% des dépenses de personnel^d</i>	<i>Augmentation/diminution en valeur réelle</i>	<i>Budget 2010 total</i>
Travaux d'évaluation								
Dépenses hors personnel	2 684 000	2 990 565	2 465 565	2 696 000	40 440	-	-106 440	2 630 000
Travaux d'évaluation								
Dépenses de personnel	2 221 000	2 835 130	2 777 012	3 157 851	-	205 260	0	3 363 111
Total	4 905 000	5 825 695	5 242 577	5 853 851	40 440	205 260	-106 440	5 993 111

^a Budget recalculé. Comme pour le reste du FIDA, les chiffres sont recalculés 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-deuxième session. Comme l'a suggéré la Division de la planification stratégique et du budget, les budgets administratifs du FIDA et d'OE seront recalculés ultérieurement en 2009. Le budget recalculé constituera la base du budget final d'OE proposé pour 2010, qui figurera dans le document complet du programme de travail et budget présenté à l'examen du Comité de l'évaluation en octobre 2009.

^c Comme pour le reste du FIDA.

^d Comme pour le reste du FIDA et conformément à la recommandation de la Division de la planification stratégique et du budget. Des coûts standard détaillés fondés sur les chiffres de la Commission de la fonction publique internationale seront disponibles en temps utile et pris en compte dans le document complet du programme de travail et budget d'OE.

Fonds supplémentaires:

- Suisse: Jusqu'ici en 2009, OE a utilisé environ 250 000 USD sur les ressources du partenariat DDC-OE (voir paragraphe 118). Il est prévu que 150 000 USD environ provenant des ressources du partenariat seront utilisés en 2010 pour l'évaluation à l'échelle de l'institution de l'égalité hommes-femmes et l'élaboration de documents de travail relatifs au RARI 2010.
- Canada: Environ 200 000 USD seront utilisés pour les activités de communication relatives à l'évaluation conjointe sur l'Afrique (voir paragraphe 129).

