

Cote du document: GC 33/L.4
Point de l'ordre du jour: 8
Date: 1^{er} février 2010
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



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

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

Conseil des gouverneurs — Trente-troisième session
Rome, 17-18 février 2010

Pour: **Approbation**

Note aux Gouverneurs

Le présent document est soumis au Conseil des gouverneurs pour approbation.

Afin que le temps imparti aux réunions du Conseil soit utilisé au mieux, les Gouverneurs qui auraient des questions techniques 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
telephone: +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

Programme de travail et budgets administratif et d'investissement du FIDA, axés sur les résultats, pour 2010, et programme de travail triennal à horizon mobile (2010-2012) et questions relatives aux ressources du Bureau de l'évaluation pour 2010

1. Le document ci-joint présente le programme de travail et budgets administratif et d'investissement du FIDA, axés sur les résultats, pour 2010, et le programme de travail triennal à horizon mobile (2010-2012) et les questions relatives aux ressources du Bureau de l'évaluation pour 2010. Conformément à la section 10 de l'article 6 de l'Accord portant création du FIDA et de l'article VI du Règlement financier du FIDA, et sur recommandation du Conseil d'administration, les budgets administratif et d'investissement du FIDA et le budget administratif de son Bureau de l'évaluation sont transmis au Conseil des gouverneurs pour approbation.
2. Le programme de travail pour 2010 a été approuvé par le Conseil d'administration à sa quatre-vingt-dix-huitième session. Un montant de 503 millions de DTS (800 millions d'USD) a été approuvé en valeur nominale aux fins de planification, sous réserve de l'examen des ressources disponibles pour engagement courant 2010.
3. Le Conseil d'administration a examiné les budgets administratif et d'investissement proposés pour le FIDA et son Bureau de l'évaluation pour 2010 et a recommandé leur présentation au Conseil des gouverneurs pour approbation. Il faut noter que, comme le recommandait le rapport de la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA (GC 32/L.5) adopté par le Conseil des gouverneurs à sa trente-deuxième session, le mécanisme de financement du développement des programmes (MFDP) a été intégré dans le budget administratif du FIDA pour 2010.
4. En conséquence, il est recommandé au Conseil des gouverneurs d'adopter la résolution ci-après, qui approuve les budgets administratif et d'investissement du FIDA et le budget administratif de son Bureau de l'évaluation pour 2010 à hauteur des montants indiqués.
5. En vue de l'intégration du MFDP dans le budget administratif, le Président déterminera les répercussions de cette mesure sur le Règlement financier du FIDA et recommandera au Conseil d'administration les révisions éventuelles en vue de leur approbation par le Conseil des gouverneurs, en 2011.

Projet de résolution relatif aux budgets administratif et d'investissement du FIDA et de son Bureau de l'évaluation pour 2010

Résolution .../XXXIII

Budgets administratif et d'investissement du FIDA et de son Bureau de l'évaluation pour 2010

Le Conseil des gouverneurs du FIDA,

Considérant la section 10 de l'article 6 de l'Accord portant création du FIDA et l'article VI du Règlement financier du FIDA;

Notant que, à sa quatre-vingt-dix-huitième session, le Conseil d'administration a examiné et approuvé un programme de travail du FIDA pour 2010 d'un montant de 503 millions de DTS;

Ayant pris connaissance de l'examen des budgets administratif et d'investissement du FIDA et de son Bureau de l'évaluation pour 2010, effectué à la quatre-vingt-dix-huitième session du Conseil d'administration;

Rappelant que le Conseil des gouverneurs, à sa trente-deuxième session en 2009, a approuvé par sa résolution 154/XXXII le rapport de la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA, qui préconisait l'intégration, à compter de 2010, des dépenses au titre du mécanisme de financement du développement des programmes (MFDP) dans le budget administratif;

Décide que le MFDP sera intégré dans le budget administratif du FIDA;

Approuve, premièrement, le budget administratif du FIDA pour 2010 d'un montant de 131,99 millions d'USD, y compris les dépenses au titre du MFDP; deuxièmement, le budget d'investissement du FIDA pour 2010 d'un montant de 3,53 millions d'USD; et, troisièmement, le budget administratif du Bureau de l'évaluation du FIDA pour 2010, d'un montant de 6,2 millions d'USD, tels qu'ils figurent tous trois dans le document GC 33/L.4, établis sur la base d'un taux de change de 0,72 EUR pour 1,00 USD; et

Décide en outre que, si la valeur moyenne du dollar des États-Unis en 2010 s'écartait du taux de change en euro utilisé pour calculer le budget, le montant total en dollars des États-Unis de l'équivalent des dépenses en euros dans le budget serait ajusté dans la proportion de l'écart entre le taux de change effectif de 2010 et le taux de change budgétaire.

Cote du document:	EB 2009/98/R.2
Point de l'ordre du jour:	4
Date:	4 novembre 2009
Distribution:	Publique
Original:	Anglais

F

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

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

Conseil d'administration — Quatre-vingt-dix-huitième session
Rome, 15-17 décembre 2009

Pour: **Approbation**

Note aux Administrateurs

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

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

Gary Howe

Directeur de la Division de la planification stratégique et du budget

téléphone: +39 06 5459 2262

courriel: g.howe@ifad.org

Luciano Lavizzari

Directeur du Bureau de l'évaluation

téléphone: +39 06 5459 2274

courriel: l.lavizzari@ifad.org

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

Deirdre McGrenra

Fonctionnaire responsable des organes directeurs

téléphone: +39 06 5459 2374

courriel: d.mcgrenra@ifad.org

Table des matières

Sigles et acronymes	iv
Recommandation pour approbation	v
Résumé	vi
Première partie – Programme de travail et budgets administratif et d'investissement du FIDA, axés sur les résultats, pour 2010	1
I. Introduction	1
II. Planification et gestion axées sur les résultats	3
III. Programme de travail pour 2010	4
IV. Budget administratif: résultats, produits et coûts	6
A. Processus du groupe 1: élaboration et exécution des programmes de pays	7
B. Processus du groupe 2: concertation de haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique	12
C. Processus du groupe 3: gestion, réforme et administration au niveau de l'institution	14
D. Processus du groupe 4: appui aux activités des Membres relatives à la gouvernance du Fonds	17
V. Paramètres financiers de l'ensemble du budget administratif	18
VI. Utilisation du budget et reports de fonds	23
VII. Effectifs	24
VIII. Budget d'investissement	27
IX. Fonds supplémentaires et complémentaires	30
Deuxième partie – Programme de travail triennal à horizon mobile (2010-2012) et questions relatives aux ressources du Bureau de l'évaluation du FIDA pour 2010	32
I. Contexte	32
II. Résumé du programme de travail et budget pour 2010	32
III. Résultats obtenus en 2009	33
IV. Priorités d'OE pour 2010-2012	35
V. Budget proposé pour 2010	39
Troisième partie – Recommandations	40

Liste des tableaux

1.	Objectifs clés pour la période de la huitième reconstitution (2010-2012)	1
2.	Réalisations, résultats et processus	4
3.	Niveaux effectifs des programmes de travail et objectifs des reconstitutions successives	4
4.	Programme indicatif de prêts et de dons	5
5.	Nombre de projets	5
6.	Évolution des niveaux approuvés du budget administratif et du MFDP	7
7.	Crédits proposés pour l'élaboration et l'exécution des programmes de pays	8
8.	Nombre de projets approuvés en cours ou en attente d'exécution	9
9.	Valeur des prêts et dons au titre du CSD approuvés pour des projets en cours ou en attente d'exécution	9
10.	Répartition par CMR du budget relatif à l'élaboration et à l'exécution des programmes de pays (groupe 1)	10
11.	Présence dans les pays	11
12.	Montants indicatifs affectés à la présence dans les pays	12
13.	Crédits proposés pour la concertation de haut niveau, la mobilisation des ressources et la communication stratégique	13
14.	Effectifs du Département finances et administration inscrits au budget	15
15.	Crédits proposés pour la gestion, la réforme et l'administration au niveau de l'institution	15
16.	Crédits proposés pour l'appui aux activités des Membres relatives à la gouvernance	18
17.	Budgets des processus par groupe, 2010 et 2009 (reformulé)	19
18.	Répartition du budget administratif par groupe	19
19.	Budget administratif: dépenses de personnel et autres dépenses	20
20.	Répartition de l'augmentation réelle du budget 2010 alloué au groupe de résultats 1	21
21.	Crédits budgétaires par département (estimation)	21
22.	Budget administratif	22
23.	Composition de l'augmentation nominale du budget administratif pour 2010	22
24.	Évolution du ratio entre le budget administratif et le programme de travail prévu	23
25.	Utilisation du budget administratif	23
26.	Reports du MFDP	24

27.	Effectifs proposés	25
28.	Dépenses de personnel	26
29.	Budget d'investissement: ressources approuvées, allouées, engagées et proposées	28
30.	Fonds supplémentaires et complémentaires au FIDA	31
31.	Estimation des dépenses d'administration des fonds supplémentaires et complémentaires	31

Annexes

I.	Projection des ressources disponibles pour engagement, 2008-2010	41
II.	Programme indicatif de prêts 2010	42
III.	Montant moyen des prêts et des dons 2001-2010	43
IV.	Estimation des coûts de la supervision directe en 2008	44
V.	Vue d'ensemble de l'exécution du budget et du MFDP en 2008	46
VI.	Vue d'ensemble des dépenses effectives 2007-2008 et des estimations pour 2009	47
VII.	Reports de fonds	48
VIII.	Paramètres d'établissement du budget	49
IX.	Budget administratif pour 2010, par département	51
X.	Budget administratif pour 2010, par catégorie de dépenses	52
XI.	Tableau des effectifs pour 2010 – Budget administratif	53
XII.	Effectifs pour 2010, par département et par grade	54
XIII.	Budget et ressources humaines d'OE: proposition pour 2010	55
XIV.	Programme de travail d'OE pour 2010	57
XV.	Programme de travail provisoire d'OE pour 2011-2012	59
XVI.	Principales caractéristiques des programmes de pays et des projets qui seront évalués en 2010	61
XVII.	Réalisations d'OE par rapport aux priorités et aux activités prévues en 2009	63
XVIII.	Renforcement de la boucle d'apprentissage de l'évaluation au FIDA	67
XIX.	Rapport de situation sur le cadre de mesure des résultats d'OE	70
XX.	Évaluations indépendantes (2003-2009)	73

Sigles et acronymes

BAfD	Banque africaine de développement
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
CMR	Résultat de la gestion institutionnelle
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CSD	Cadre pour la soutenabilité de la dette
CSO	Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques
DDC	Direction suisse du développement et de la coopération
EAD	Département affaires extérieures
ECG	Groupe conjoint d'évaluation
EGPP	Équipe de gestion du programme de pays
ENO	Évaluation au niveau de l'institution
EPP	Évaluation du programme de pays
FAD	Département finances et administration
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
GaRD	Gestion axée sur les résultats en matière de développement
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
IFI	Institution financière internationale
MFDP	Mécanisme de financement du développement des programmes
OE	Bureau de l'évaluation
OPV	Bureau du Président et du Vice-Président
PMD	Département gestion des programmes
PPE	Partenariat principal de l'évaluation
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
SIEL	Système d'information en ligne
TIC	Technologies de l'information et des communications

Recommandation pour approbation

Le Conseil d'administration est invité à approuver les recommandations relatives au programme de travail axé sur les résultats et aux budgets administratif et d'investissement du FIDA pour 2010 ainsi qu'au budget administratif de son Bureau de l'évaluation pour 2010, telles qu'elles figurent aux paragraphes 110 et 111.

Résumé

1. Conformément aux objectifs fixés dans le rapport sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA, il est proposé que le programme de travail du FIDA pour 2010 soit majoré de 12% et porté ainsi à 800 millions d'USD, ce qui constituera la première tranche du programme de travail de 3 milliards d'USD prévu pour l'ensemble de la période de la huitième reconstitution. Près de la moitié du programme de prêts serait directement consacrée à l'accroissement de la production agricole et à la gestion des ressources naturelles. Conformément aux recommandations présentées dans le rapport sur la huitième reconstitution, le budget administratif pour 2010 intègre le mécanisme de financement du développement des programmes créé par le Conseil des gouverneurs en 2001 et cadre avec les résultats de la gestion institutionnelle du FIDA au sein d'un budget axé sur les résultats.
2. Afin d'appuyer l'expansion du programme de travail et la réalisation des objectifs en matière d'impact énoncés dans le cadre de mesure des résultats établi pour la période de la huitième reconstitution, il est proposé que le budget administratif du FIDA, sous sa nouvelle forme intégrée, augmente de 4,4% en valeur réelle. Les crédits affectés à l'élaboration et à l'exécution des programmes de pays progresseraient de 7,5% tandis que, au total, les crédits prévus pour tous les autres postes s'accroîtraient de 0,2%. Environ 66% du budget seraient directement consacrés aux résultats en matière de développement, 25% à la gestion, à la réforme et à l'administration au niveau de l'institution et 8% à l'appui des travaux des organes directeurs du FIDA.
3. L'ensemble des effectifs (en équivalents temps plein) augmenteraient de 3,4%, afin de soutenir l'expansion des opérations de développement. La hausse des effectifs du Département gestion des programmes se poursuivrait (au taux de 9,3%), l'essentiel de cette progression ayant trait à la présence dans les pays. Au Département finances et administration et au Département affaires extérieures, les effectifs seraient en baisse.
4. Le taux estimatif d'inflation appliqué aux dépenses de personnel est de 4,1% pour 2010, année au cours de laquelle le FIDA consultera le Conseil d'administration sur les moyens de mieux maîtriser ce poste de dépenses. Pour les dépenses hors personnel de 2010, le taux estimatif d'inflation est de 1,5%. Le taux d'inflation composite d'ensemble (regroupant les dépenses de personnel et hors personnel) est de 3,2%. Le taux de change entre l'euro et le dollar des États-Unis utilisé pour calculer la valeur nominale du budget administratif 2010 est de 0,72 EUR/1,00 USD, alors que celui utilisé pour le budget administratif 2009 était de 0,79 EUR/1,00 USD.
5. Compte tenu de la variation réelle proposée du budget administratif (hausse de 4,4%), du coefficient d'inflation appliqué aux dépenses de personnel (4,1%) et aux dépenses hors personnel (1,5%), ainsi que du taux de change EUR/USD de 0,72/1,00, la valeur nominale du budget administratif du FIDA pour 2010 est estimée à 131,99 millions d'USD.

Programme de travail et budgets administratif et d'investissement du FIDA, axés sur les résultats, pour 2010 et programme de travail triennal à horizon mobile (2010-2012) et questions relatives aux ressources du Bureau de l'évaluation pour 2010

Première partie – Programme de travail et budgets administratif et d'investissement du FIDA, axés sur les résultats, pour 2010

I. Introduction

1. Le programme de travail et budget du FIDA pour 2010 est le premier de la période couverte par la huitième reconstitution des ressources. Il s'articule autour de la concrétisation des résultats institutionnels indiqués dans le rapport de la consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA adopté par le Conseil des gouverneurs¹, ainsi que dans le cadre de mesure des résultats pour la période de la huitième reconstitution² approuvé à un stade ultérieur par le Conseil d'administration. Parmi ces résultats, les plus notables (voir tableau 1) sont l'accroissement du volume de l'aide apportée au moyen des prêts et dons, le renforcement de l'impact des projets et programmes financés avec la participation du FIDA et l'amélioration de l'efficacité du Fonds, notamment dans la gestion de ses ressources humaines.

Tableau 1

Objectifs clés pour la période de la huitième reconstitution (2010-2012)

1. Programme de travail (objectif 2010-2012)	3 milliards d'USD
2. Résultats des programmes de pays et des projets (objectif 2012)	<i>Pourcentage</i>
Pourcentage des programmes de pays notés 4 ou plus pour leur contribution à: a) l'augmentation des revenus; b) l'amélioration de la sécurité alimentaire; et c) l'autonomisation des ruraux pauvres des deux sexes	80
Pourcentage des projets notés 4 ou plus à leur achèvement pour les critères suivants:	
efficacité	90
impact sur la pauvreté rurale dans le cas précis du groupe cible	90
égalité hommes-femmes	80
innovation, apprentissage et/ou application à plus grande échelle	80
durabilité des acquis	75
pertinence	90
efficacité	75
3. Ratio d'efficacité	13,5

2. Il ressort du dernier rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) et du rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) que l'impact des projets de développement agricole et de réduction de la pauvreté rurale réalisés avec l'aide du FIDA a continué de croître et que la performance du Fonds égale et dépasse même souvent celle d'institutions

¹ Document GC 32/L.5.

² Document EB 2009/97/R.2.

comparables. Au terme de la période couverte par la septième reconstitution de ses ressources, le Fonds est ainsi parvenu à améliorer nettement la qualité et l'impact de ses activités. Sur fond de crise mondiale des prix alimentaires, la huitième reconstitution est axée sur un élargissement majeur de l'action du FIDA à l'échelon des pays et sur la consolidation et l'amélioration graduelle de la qualité dans tous les contextes même les plus difficiles: États les plus fragiles, populations les plus vulnérables et zones les plus marginales.

3. Le rapport sur la huitième reconstitution donnait des indications générales sur la façon dont le FIDA devrait gérer ses ressources budgétaires pour élaborer et appliquer son programme de prêts et de dons: mettre en pratique la budgétisation axée sur les résultats; fusionner le budget administratif et le mécanisme de financement du développement des programmes pour en faire un seul instrument transparent et axé sur les résultats; intensifier l'appui à l'élaboration et à l'exécution des programmes tout en maîtrisant rigoureusement les dépenses administratives; et améliorer le niveau d'efficacité global de manière à rejoindre d'autres grandes institutions financières internationales (IFI) qui peuvent se prévaloir d'importantes économies d'échelle.
4. L'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 (EB 2009/97/R.4) décrivait le cadre pluriannuel à utiliser afin que le FIDA puisse obtenir les résultats prévus pour la période de la huitième reconstitution, et présentait les grandes lignes de la démarche à suivre par le Fonds pour que la mise en œuvre de la budgétisation axée sur les résultats vienne compléter le système de gestion axée sur les résultats adopté au titre du Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement. Ce même document préconisait une augmentation du programme de travail en 2010 de l'ordre de 12% qui prélude à une croissance encore plus rapide en 2011 et 2012, de même qu'une croissance réelle du budget administratif – intégrant pour la première fois le mécanisme de financement du développement des programmes (MFDP) – qui se situerait aux alentours de 4%, de manière à soutenir une telle augmentation. Il proposait par ailleurs que, globalement, les budgets réels des activités non directement opérationnelles restent à peu près inchangés, tandis que celui des activités opérationnelles progresserait d'environ 7% afin de favoriser la réalisation des objectifs de croissance et de qualité fixés dans le rapport sur la huitième reconstitution. Il indiquait enfin qu'étant donné la nécessité d'appuyer une politique, une programmation et une exécution des projets au niveau des pays, une grande partie de cette augmentation serait consacrée au renforcement de la présence du FIDA dans les pays, que plusieurs RARI successifs ont qualifiée de vitale pour l'efficacité du Fonds en matière de développement. Le budget administratif désormais intégré qui est proposé dans le présent document est fidèle à l'aperçu, si l'on excepte de légères variations qui sont inévitables lorsqu'on passe des principes généraux à leur application pratique sous forme d'allocation de ressources.
5. Les ressources humaines sont la clé de l'efficacité du FIDA, et aussi de ses dépenses. L'orientation découlant de l'adhésion au régime commun des Nations Unies et à la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) (organe géré par les États membres des Nations Unies) a exposé le FIDA, comme ses institutions sœurs établies à Rome, à des hausses sensibles des dépenses de personnel, hausses souvent liées à l'alourdissement du coût des prestations sociales (au titre des soins médicaux par exemple). La hausse moyenne des dépenses de personnel actuellement prévue pour 2010 – 4,1% – est inférieure aux 6,5% escomptés dans l'aperçu publié précédemment; il est proposé que le FIDA élabore, de concert avec le Conseil d'administration, une approche de la gestion des dépenses de personnel qui lui donne plus de marge de manœuvre et plus d'autonomie en matière de tarification.

6. La dotation du programme de travail du FIDA a constamment augmenté ces dernières années, ce qui n'a pas été le cas du budget administratif réel. Le nombre de personnes employées dans le secteur administratif (dont beaucoup apportent un appui direct aux activités opérationnelles) n'a cessé de décroître alors que le volume de travail allait en augmentant. Dans la période de la huitième reconstitution, le défi à relever ne consistera pas à engager l'amélioration de l'efficacité du personnel, l'effort en ce sens étant en cours depuis un certain temps, mais à rationaliser les processus de manière à ce que le personnel puisse se concentrer sur des fonctions réellement professionnelles et porteuses de valeur ajoutée qui correspondent aux capacités actuelles des partenaires du développement du FIDA.

II. Planification et gestion axées sur les résultats

7. En vue de conforter son approche de la gestion axée sur les résultats, le rapport sur la huitième reconstitution appelle notamment le FIDA à approfondir en 2010 la mise en œuvre de la budgétisation axée sur les résultats. Aucune autre institution financière internationale n'ayant encore mis en pratique cette budgétisation axée sur les résultats, il n'existe aucun précédent dont le Fonds puisse s'inspirer directement. Le FIDA a toutefois commencé à appliquer en 2007 un système de gestion axée sur les résultats en matière de développement, ce qui a été l'une des bases de la réalisation des objectifs de volume et de qualité fixés pour la période de la septième reconstitution. La matrice de planification et de suivi axés sur les résultats sur laquelle repose ce système (résultats de la gestion institutionnelle et indicateurs clés de performance) a évolué à la lumière de l'expérience. L'affectation des crédits, pour 2010 et au-delà, sera conforme à cette structure de manière à atteindre les objectifs de résultats fixés aux termes du rapport sur la huitième reconstitution.
8. Le tableau 2 présente la matrice des réalisations, processus et résultats de la gestion institutionnelle dont le FIDA se servira pour affecter les crédits disponibles et pour prévoir, suivre et gérer la concrétisation des résultats de la gestion institutionnelle et des réalisations correspondantes en matière d'appui opérationnel et institutionnel. Les réalisations les plus importantes sont celles qui influent sur les conditions dans lesquelles les populations rurales pauvres parviennent elles-mêmes à assurer leur sécurité alimentaire et à vaincre la pauvreté (à savoir des 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, plus un schéma directeur et un cadre de mobilisation des ressources propices à la réduction de la pauvreté rurale au niveau mondial). Telles doivent être, selon son mandat, les réalisations du FIDA dans le domaine du développement. Leur concrétisation repose, quant à elle, sur le degré d'efficience avec lequel le Fonds parvient effectivement à s'organiser (structure de gestion et services institutionnels efficaces et efficaces au siège et dans les pays pour atteindre les résultats opérationnels) et sur la mise en place des conditions optimales de fonctionnement de ses mécanismes d'orientation de haut niveau, en l'espèce, ses organes directeurs.

Tableau 2
Réalizations, résultats et processus

Groupes	Réalisations	Processus	Résultats de la gestion institutionnelle
<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	Élaboration et exécution des programmes de pays	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
2	Schéma directeur et cadre de mobilisation des ressources propices à la réduction de la pauvreté rurale au niveau mondial	Concertation de haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique	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
<i>Domaine de l'appui institutionnel</i>			
3	Structure de gestion et services institutionnels efficaces et efficients au siège et dans les pays pour atteindre les résultats opérationnels	Gestion, réforme et administration au niveau institutionnel	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
4	Fonctionnement efficace et efficient des organes directeurs du FIDA	Appui aux activités des Membres relatives à la gouvernance	CMR 9 – Structure efficace et efficiente de gouvernance du FIDA par ses Membres

III. Programme de travail pour 2010

9. L'impact du FIDA est en grande partie fonction de deux facteurs: d'une part, l'octroi d'une aide sous forme de prêts et de dons au titre du programme de travail; d'autre part, l'utilisation de processus financés sur le budget administratif pour conférer à ces prêts et dons une valeur ajoutée.
10. Le programme de travail pour 2010 constitue la première tranche d'un ensemble de prêts et de dons de 3 milliards d'USD que le rapport sur la huitième reconstitution préconise d'attribuer au cours de la période 2010-2012 et qui marque une augmentation de près de 50% par rapport au volume accordé lors de la période de la septième reconstitution (voir tableau 3). Il est proposé que le FIDA engage ces ressources avec souplesse durant la période considérée, conformément à des programmes de travail annuels indicatifs 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 en fonction de leurs propres priorités et programmes d'aide au développement.

Tableau 3
Niveaux effectifs des programmes de travail et objectifs des reconstitutions successives

	<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

11. 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 réexaminer et de remanier en 2010) donne des grandes orientations sur les types d'activités qui peuvent être menées au niveau des pays dans le cadre des stratégies de pays du FIDA. Ces stratégies, qui 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), sont exposées dans les programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) axés sur les résultats, lesquels sont examinés avec le Conseil d'administration.
12. En application du SAFP, du Cadre stratégique et des stratégies de pays – et sous réserve de la disponibilité des ressources (voir annexe I) et de l'avertissement concernant le besoin de flexibilité – le FIDA propose pour 2010 un programme de travail indicatif de 748 millions d'USD pour les prêts et les dons au titre du cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD), à exécuter au moyen de 35 à 40 projets et programmes (tableaux 4 et 5). Par rapport à la période de la septième reconstitution, cette évolution suppose qu'on prévoit un accroissement significatif de la valeur moyenne des prêts et des dons au titre du CSD par projet/programme dans chaque pays où le FIDA intervient; elle s'explique à la fois par la multiplication des demandes d'aide reçues par le FIDA et par la nécessité de faire en sorte que la gestion des ressources permette d'améliorer davantage la qualité de l'élaboration des projets et de l'appui à l'exécution.
13. Un montant supplémentaire de 52 millions d'USD serait engagé pour financer des dons par le biais du guichet mondial/régional et du guichet pays régis par la politique du FIDA en matière de financement sous forme de dons, modifiée dans le sens que propose le document EB/2009/98/R.10.

Tableau 4
Programme indicatif de prêts et de dons
(en millions d'USD)

	2008	2009	2010
Prêts et dons au titre du CSD	607,8	668,5	748
Dons	42,2	46,5	52

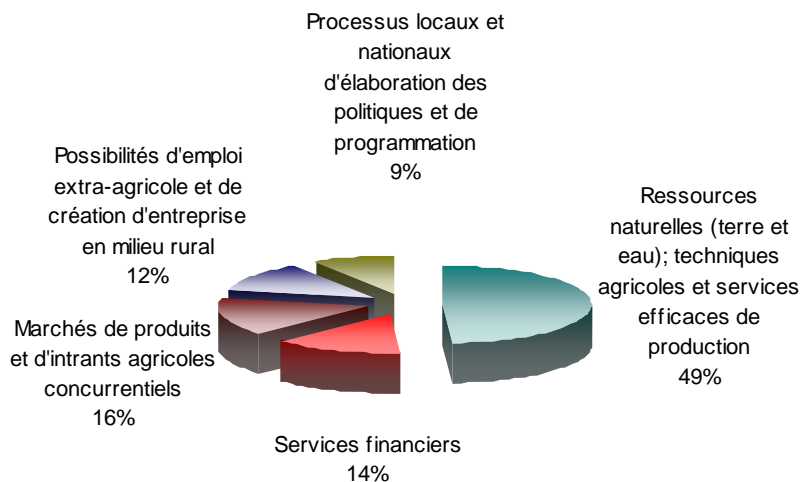
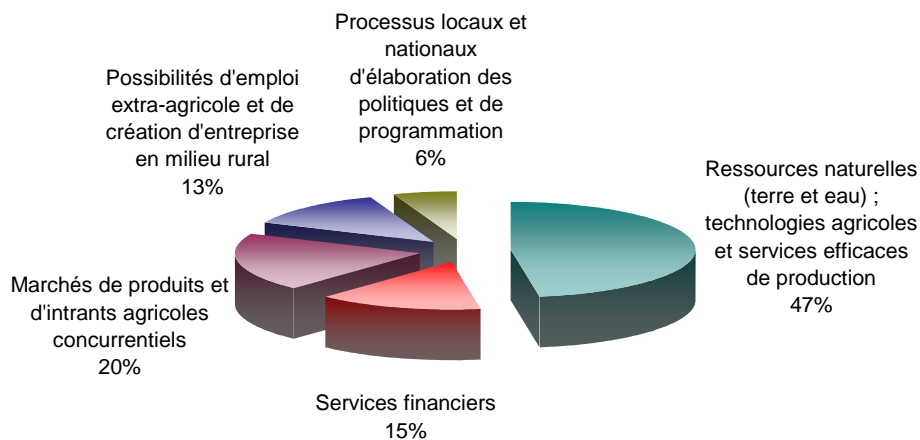
Tableau 5
Nombre de projets

	2008	2009	2010
Projets prévus	34	36	35-40
Projets approuvés	30	n.d.	n.d.

Note: n.d. = non disponible.

14. On trouvera à l'annexe II une liste indicative des projets (y compris ceux de la réserve) qui sont actuellement élaborés en vue de leur approbation en 2010. La figure 1 présente la répartition estimée des prêts et des dons au titre du CSD en fonction des objectifs stratégiques définis dans le Cadre stratégique du FIDA: comme en 2009, les technologies de production agricole et la conservation et la gestion des ressources (avec à ce titre le changement climatique) compteront pour environ la moitié du total.

Figure 1

Répartition prévue des prêts et des dons au titre du CSF, par priorité stratégique du FIDA – 2009 et 2010**Estimation 2009****Prévision 2010****IV. Budget administratif: résultats, produits et coûts**

15. Dans le cadre de la budgétisation axée sur les résultats, les ressources budgétaires sont affectées en premier lieu à des résultats essentiels plutôt qu'à des catégories de dépenses ou à des unités administratives, les quatre groupes de résultats présentés dans le tableau 2 englobant toutes les activités du FIDA et toutes les ressources de son budget annuel, à l'exception de celles qui sont inscrites à la ligne du centre de coûts de l'organisation (voir paragraphe 44) et au budget d'investissement.

16. Selon les instructions du Conseil des gouverneurs, le MFDP se trouve intégré pour la première fois au budget administratif du FIDA. Créé en 2001, et intégrant lui-même les ressources auparavant fournies aux membres à titre de don pour financer l'élaboration de projets, le MFDP constitue depuis sa mise en place le mécanisme de financement de la majorité des dépenses du FIDA finançant l'élaboration et à l'exécution des programmes et projets (y compris la supervision des projets, exercée initialement par d'autres organismes en qualité d'institutions coopérantes, mais essentiellement assurée aujourd'hui par le FIDA lui-même). Le tableau 6 indique l'évolution, dans le total des budgets approuvés du FIDA, du poids du budget administratif et du MFDP dont la somme sert de point de référence pour l'évaluation du nouveau budget administratif intégré pour 2010.

Tableau 6
Évolution des niveaux approuvés^a du budget administratif et du MFDP
 (en millions d'USD)

	2006	2007	2008	2009
Budget administratif	61,14	67,49	72,31	73,33
MFDP	30,44	33,66	38,78	41,98
Total	91,58	101,37	111,09	115,31

^a Taux de change EUR/USD utilisé: 0,819 en 2006; 0,786 en 2007; 0,737 en 2008; 0,79 en 2009.

A. Processus du groupe 1: élaboration et exécution des programmes de pays

17. 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 de la gestion institutionnelle qui sont en première ligne, 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. Ces processus, pour une large part financés au titre du MFDP, figuraient parmi les principaux domaines d'intervention du FIDA réformés au cours de la période de la septième reconstitution, en application du Plan d'action. 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'Accra³) 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 par le détachement de chargés de programme de pays.
18. En conséquence, l'une des dimensions essentielles des activités relevant du groupe 1 est l'approfondissement de la mise en œuvre des réformes, déjà adoptées dans le cadre du Plan d'action du FIDA, de manière à:
- 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 de haut niveau susceptibles de donner des orientations solides et pertinentes dans un environnement naturel, économique, politique et institutionnel évoluant très rapidement;

³ Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide au développement, Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement Paris (France), 2 mars 2005 et Programme d'action d'Accra (Ghana), 2-4 septembre 2008.

- b) améliorer les capacités de gestion des savoirs et de communication 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;
 - c) établir le programme de présence dans les pays sur de solides bases de gestion institutionnelle (voir plus loin groupe de résultats 3);
 - d) renforcer la gestion des programmes de pays et l'appui à la conception des projets en vue de leur application à plus grande échelle;
 - e) conforter les résultats de la supervision directe par une approche intégrée et rationalisée de la répartition des tâches et de la collaboration entre les différentes unités du FIDA concernées (une attention particulière étant accordée à la fourniture d'un appui suffisant dans le domaine des responsabilités fiduciaires);
 - f) améliorer la gestion institutionnelle et la surveillance du processus de supervision, notamment par les moyens suivants: renforcer la communication des résultats en matière de performance, mettre en place des évaluations plus indépendantes de la performance de la supervision, et perfectionner les compétences du personnel dans les domaines qui influent sur le processus de supervision dans son ensemble;
 - g) 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;
 - h) améliorer la performance en matière de durabilité des projets, par le renforcement des capacités nationales et des partenariats internationaux (mettant à profit le retour en grâce de l'agriculture) ainsi que la collaboration avec le secteur privé; et
 - i) 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.
19. Étant donné le rôle direct et déterminant que ce groupe de processus va jouer dans l'exécution du programme de travail fortement élargi prévu pour la période de la huitième reconstitution, ainsi que dans l'accentuation de l'impact des projets que préconise le Cadre de mesure des résultats, il est proposé de majorer de 7,5%⁴ en valeur réelle les crédits qui lui sont destinés (voir tableau 7), en les portant à 72,92 millions d'USD. Ces chiffres traduisent la volonté de poursuivre l'accroissement (en l'occurrence, à 58,8%) de la part des dépenses consacrées aux processus du groupe 1 dans le budget administratif désormais intégré, tout en sous-estimant l'ampleur réelle car le coefficient d'inflation plus élevé des dépenses de personnel a un effet plus sensible sur les dépenses correspondant aux groupes 2, 3 et 4.

Tableau 7

Crédits proposés 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	72,92	10,7%	7,5%
Processus du groupe 1 – part du budget administratif intégré total	57,1%	58,8%	1,7%	s.o.

Note: s.o.= sans objet.

⁴ Hausse un peu plus forte que ne le laissait présager l'aperçu du programme de travail; elle tient à la poursuite du renforcement du mécanisme indépendant d'assurance qualité relevant du Bureau du Vice-Président.

20. Il est prévu de présenter 13 COSOP au Conseil d'administration, ce qui assurera la couverture par des stratégies de pays pleinement élaborées et débattues de tous les grands portefeuilles de pays et des États fragiles ciblés; de 35 à 40 projets et programmes seront également soumis en vue de l'exécution du programme de travail élargi de 2010. Le CMR 2 vise à assurer la grande qualité de leur conception, notamment par la mise en œuvre du processus d'amélioration de la qualité et des systèmes indépendants d'assurance qualité établis dans le cadre du Plan d'action. En raison de l'instabilité de la situation et des nombreux retards qui en découlent, on estime qu'il pourrait être nécessaire d'élaborer plus de 50 projets pour que les engagements de prêts et de dons au titre du CSD puissent atteindre le niveau souhaité, sur le plan quantitatif et qualitatif. Les CMR 1 et CMR 2, qui englobent à eux deux les diverses activités s'articulant autour de l'élaboration des programmes de pays et de la conception des projets, absorberont 65% environ du budget du groupe 1 (voir tableau 10).
21. L'appui du FIDA à l'exécution des projets constitue l'une des dimensions majeures des opérations relevant du groupe 1; il est d'une importance vitale pour de bons résultats dans le cadre des projets. Au 30 juin 2009, 248 projets financés en tout ou en partie par le FIDA étaient en cours ou en attente d'exécution (contre 241 à la fin de 2007 et 246 en 2008). Parmi les projets effectivement en cours d'exécution (210), 204 étaient supervisés directement, soit 128 de plus qu'à la fin de 2007 (tableau 8). À la fin du premier semestre 2009, la valeur totale des prêts et des dons au titre du CSD accordés par le FIDA pour des projets en cours ou en attente d'exécution s'établissait à 4,2 milliards d'USD (voir tableau 9).

Tableau 8

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

	<i>Fin 2007</i>	<i>Fin 2008</i>	<i>30 juin 2009</i>
En cours d'exécution	197	204	210
En attente d'exécution	44	42	38
Total	241	246	248
Supervision par le FIDA	128	199	204
Supervision par une institution coopérante	113	47	44

Tableau 9

Valeur des prêts et dons au titre du 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>30 juin 2009</i>
Valeur des projets en cours d'exécution	3 230	3 443	3 555
Valeur des projets en attente d'exécution	786	738	676
Total	4 016	4 181	4 231

22. En dépit de l'expansion quantitative limitée du portefeuille qui est prévue, l'appui à l'exécution des projets apporte une contribution essentielle à l'amélioration de leur performance et de leur impact, et la supervision directe joue un rôle important dans la nette amélioration de la performance constatée à l'achèvement des projets du FIDA (dont le RARI fait état); c'est pourquoi leur importance dans l'utilisation des ressources doit continuer de croître, en particulier dès lors que le FIDA entend

s'attaquer avec détermination au défi que représente le renforcement de l'impact des projets dans les contextes difficiles. Comme l'indique le tableau 10, le total des dépenses prévues pour l'appui à l'exécution des projets (qui regroupent les dépenses au titre de deux rubriques différentes: supervision et appui à l'exécution) s'élève à 25,74 millions d'USD, soit environ 35% du budget du groupe 1. Certains aspects de l'expérience de la prise en charge par le FIDA des fonctions de supervision exercées auparavant par des institutions coopérantes sont présentés à l'annexe IV.

Tableau 10

Répartition par CMR du budget relatif à l'élaboration et à l'exécution des programmes de pays (groupe 1)
(en millions d'USD)

	2010	Pourcentage
CMR 1 – Meilleure gestion des programmes de pays	26,26	36,0%
CMR 2 – Meilleure conception des projets (prêts et dons)	20,92	28,7%
CMR 3 – Meilleure supervision et meilleur appui à l'exécution	25,74	35,3%
Total	72,92	100%

23. La présence du FIDA dans les pays est un mécanisme essentiel qui sous-tend l'obtention des résultats du groupe 1 et qui contribue à l'action en faveur de l'alignement et de l'harmonisation de l'aide au développement, à la concertation et à la programmation au niveau des pays ainsi qu'à l'élaboration et l'appui à l'exécution des projets. Le FIDA procède en 2009 à une large extension de sa présence dans les pays (le nombre de pays visés passant de 17 à 27), avec notamment le détachement d'un nombre accru de chargés de programme et le premier détachement d'un expert (au Kenya). La nouvelle expansion proposée pour 2010, est limitée, puisqu'elle concerne seulement cinq pays (voir tableau 11).

Tableau 11
Présence dans les pays

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

^a Gestion assurée par un chargé de programme de pays détaché.

^b Le bureau du Kenya accueillera un chargé de programme de pays et un expert foncier, tous deux en détachement.

24. L'expansion de la présence dans les pays en 2009 a entraîné un changement de l'emploi que le FIDA fait des ressources affectées à l'élaboration et à l'exécution des programmes de pays, avec par exemple l'envoi sur le terrain de certains fonctionnaires du siège et le recours accru à du personnel détaché recruté à l'échelon national plutôt qu'à des fonctionnaires du siège et à des consultants ayant fait l'objet d'un recrutement international, procédés qui seront employés encore plus largement en 2010. Tant du point de vue du coût que du point de vue de l'impact sur la réalisation des objectifs au niveau des pays, le bilan des opérations de présence dans les pays est positif. En 2010, l'accent sera surtout mis sur la consolidation et l'intégration de ces activités aux systèmes de gestion institutionnelle. Dans le cadre de l'enveloppe budgétaire globale du groupe 1, les dépenses consacrées aux activités de présence dans les pays devraient passer de 4,7 millions d'USD en 2009 à 7,7 millions d'USD en 2010 (voir tableau 12), augmentation qui correspond à un accroissement du personnel décentralisé (notamment pour assurer un certain nombre de tâches d'administration des prêts) et à la mise en place d'un cadre institutionnel de nature à donner au personnel décentralisé un statut moins atypique (voir paragraphe 36).

Tableau 12

Montants indicatifs affectés à la présence dans les pays

(en milliers d'USD)

	2009	2010
Bureaux de pays		
Afrique de l'Ouest et du Centre	495	1 498
Afrique orientale et australe	987	2 838
Asie et Pacifique	576	795
Amérique latine et Caraïbes	1 061	887
Proche-Orient et Afrique du Nord	609	735
Total bureaux de pays	3 728	6 772
Initiatives concernant de nouveaux bureaux de pays	375	505
Présence indirecte*	623	460
Total présence dans les pays	4 726	7 737

^a En 2009, les présences indirectes ont été placées sous le régime de la présence ordinaire du FIDA dans les pays.

25. Le FIDA ne souhaite pas s'exposer à des frais généraux et frais d'établissement trop élevés pour assurer les activités de présence dans les pays. C'est la raison pour laquelle les bureaux de présence dans les pays sont également installés dans les locaux d'organismes des Nations Unies et bénéficient de l'appui administratif du Programme des Nations Unies pour le développement ou d'un autre organisme des Nations Unies.

B. Processus du groupe 2: concertation de haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique

26. La crise des prix alimentaires qui s'est déroulée en 2008 a suscité aux niveaux national et international un intérêt sans précédent pour l'accélération du développement agricole et le renforcement de la position des petits exploitants. Dans le cadre des processus du groupe 2, le FIDA s'emploiera à répondre à cette demande internationale de meilleure orientation de la politique et de l'investissement agricoles et soutiendra 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).
27. Les activités du groupe 2 seront axées sur des priorités thématiques solidement ancrées dans l'expérience opérationnelle et le savoir du FIDA, afin que le Fonds fasse autorité 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. Il s'agit d'enrichir la concertation internationale en y apportant les connaissances, l'expérience et les idées 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 l'accès aux ressources naturelles et aux marchés.

Tableau 13

Crédits proposés pour la concertation de haut niveau, la mobilisation des ressources et la communication stratégique

(en milliers d'USD)

	2009	2010	Variation (en%)	Variation réelle (en%)
Processus du groupe 2 – budget	8,61	8,99	4,4%	0,8%
Processus du groupe 2 – part dans le total du budget administratif intégré	7,5%	7,2%	(0,3)%	s.o.

Note: s.o. = sans objet.

28. Dans le cadre de l'orientation générale vers une plus forte concentration des ressources au profit des opérations directes de développement au niveau des pays, il est proposé que les crédits alloués à la concertation de haut niveau, à la mobilisation des ressources et à la communication stratégique augmentent en valeur réelle de moins de 1% en 2010⁵, et que leur part dans le budget administratif récemment intégré soit ramenée à 7,2% (voir tableau 13). D'un côté, la participation du FIDA à la concertation de haut niveau est davantage sollicitée, ce qui lui ouvre des perspectives; de l'autre, la règle de la croissance réelle nulle s'applique au budget du groupe 2; compte tenu de ces deux facteurs, le FIDA privilégiera:
- des interventions moins nombreuses, mais plus intenses et plus stratégiques, dans les domaines thématiques et les enceintes où le FIDA peut apporter une contribution substantielle qui fasse autorité;
 - le recours à des partenariats stratégiques dans des domaines où les connaissances et analyses du FIDA présentent des lacunes notables; et
 - l'amélioration des synergies entre les services pour la gestion des savoirs et les actions de plaidoyer.
29. Les priorités thématiques pour la période 2010-2012 sont les suivantes: efficacité des politiques et accroissement des investissements en matière de sécurité alimentaire, réduction de la pauvreté, et développement agricole et rural au profit des pauvres; changement climatique et gouvernance des terres et des ressources naturelles en faveur des pauvres; accès aux marchés et réglementation commerciale; égalité hommes-femmes et droits des peuples autochtones. Le Fonds continuera d'investir dans l'optique d'un renforcement de la capacité des organisations des populations rurales pauvres à participer efficacement aux processus internationaux et régionaux d'élaboration des politiques.
30. Sur la scène internationale, le FIDA s'emploiera à plaider en faveur de l'augmentation de l'aide publique au développement, avec notamment un appui à l'Équipe spéciale de haut niveau sur la crise mondiale de la sécurité alimentaire (dont le FIDA accueille la plateforme du secrétariat à Rome). Il conduira également une réflexion sur les huitième et neuvième reconstitutions des ressources, et intensifiera la collaboration avec des fondations et des entités du secteur privé. Étant donné l'importance des fonds supplémentaires, qui permettent d'élargir la gamme des soutiens que les autres IFI peuvent apporter pour des questions de développement particulières (par exemple, renforcement des capacités nationales et locales et gestion des activités de développement dans les États fragiles), le FIDA reverra son approche des financements supplémentaires. Il étudiera notamment à cette occasion différentes modalités d'organisation et gestion de ces fonds (par exemple, la formule du Fonds fiduciaire multidonateurs adoptée par la

⁵ L'aperçu du programme de travail proposait une croissance réelle globale nulle des dépenses au titre des groupes 2, 3 et 4. La croissance globale proposée dans le présent document est de 0,2%.

Banque mondiale), compte tenu des difficultés qu'éprouvent le FIDA et toutes les autres IFI à gérer des petits fonds fragmentés de manière économique et efficace.

C. Processus du groupe 3: gestion, réforme et administration au niveau de l'institution

31. Les processus des groupes 1 et 2 sont axés sur l'environnement externe du FIDA et sur les facteurs qui, dans cet environnement, influent sur la pauvreté tandis que les processus du groupe 3 sont de portée interne: il s'agit de faire en sorte que, sur le terrain, les opérations reçoivent les ressources voulues sous la forme voulue et à l'endroit voulu pour être en mesure de réaliser les objectifs du FIDA en matière de développement. Les objectifs principaux du groupe 3 sont l'amélioration des résultats et de la gestion des risques (CMR 6), l'amélioration de la gestion des ressources financières (CMR 4), l'amélioration de la gestion des ressources humaines (CMR 5), et 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). Il découle de cette fonction d'appui des autres groupes – particulièrement du groupe 1 qui absorbe, et de loin, la plus grande part des ressources du FIDA – que le volume d'activité dans le cadre du groupe 3 est fonction du programme de travail. La corrélation, sans être totale, est positive, voire pour certains domaines, très forte.
32. Depuis 2007, la croissance réelle globale du budget administratif est négative, alors que dans la même période la progression moyenne de la dotation du programme de travail s'est chiffrée à 10% par an. Les frais administratifs réels par dollar de prêt ou de don engagé n'ont cessé de diminuer (voir figure 2), et au sein du Département finances et administration (FAD), où bon nombre de ces processus sont traités, les effectifs prévus n'ont cessé de baisser en dépit d'une augmentation du volume d'activité découlant de l'expansion du programme de travail (voir tableau 14).

Figure 2

Évolution du programme de travail et du budget administratif réel
(en pourcentage)

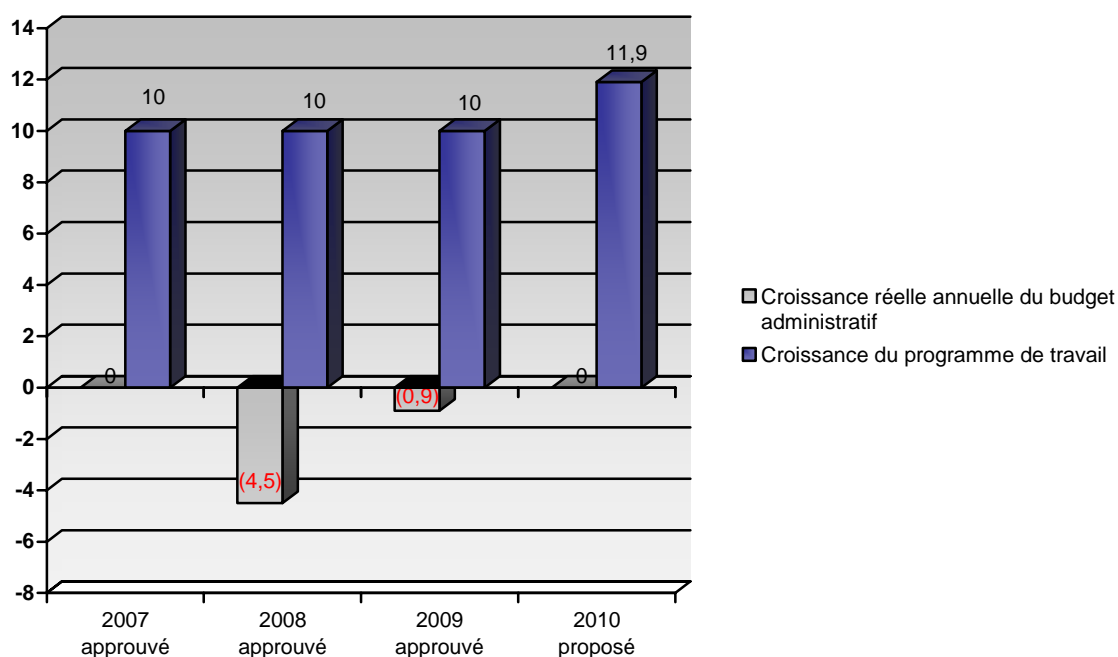


Tableau 14

Effectifs du Département finances et administration inscrits au budget

(en équivalents temps plein– ETP)

	2007	2008	2009
EPT inscrits au budget	146,4	142,1	137,6

33. Conformément à la politique qui consiste à améliorer l'efficacité administrative et à poursuivre la prise en charge d'un volume de travail accru sans augmentation des ressources en termes réels, il est proposé qu'en 2010 le budget du groupe 3 reste à peu près stable, en valeur réelle, par rapport à celui de 2009⁶; il représenterait ainsi pour la première fois un peu moins du quart de l'ensemble du budget administratif (voir tableau 15), ce qui aurait pour corollaire une nouvelle réduction des effectifs dans ce secteur (voir tableau 27).

Tableau 15

Crédits proposés pour la gestion, la réforme et l'administration au niveau de l'institution

(en millions d'USD)

	2009	2010	Variation (en%)	Variation réelle (en%)
Processus du groupe 3 – budget	29,68	30,35	2,30%	(0,9)%
Processus du groupe 3 – part dans le total du budget administratif intégré	25,7%	24,5%	(1,2)%	n.d.

Note: n.d. = non disponible.

34. Les améliorations indiquées dans les CMR du groupe 3 doivent être réalisées dans l'ensemble de l'organisation, mais les équipes qui concourent aux changements voulus sont concentrées principalement dans les secteurs administratifs et financiers pertinents; leur rôle consiste à soutenir et à promouvoir des opérations à la fois plus efficaces et plus économiques dans l'ensemble du FIDA, tout en étant d'importants centres de coûts et de services à part entière.
35. Les travaux du groupe 3 s'articuleront autour de 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 la qualité et l'efficacité générales de la gestion, tout en réduisant le coût unitaire des tâches administratives.
36. L'appui prioritaire à l'élaboration et à l'exécution des programmes de pays 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 de sécurité et des conditions juridiques 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

⁶ La légère diminution, en valeur réelle des dépenses au titre du groupe 3 tient au transfert de certaines charges propres au Conseil des gouverneurs du budget de ce groupe vers celui du groupe 4, qui s'accroît donc d'autant.

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, la gestion de la performance et l'utilisation des ressources décentralisées, 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 hors siège aux systèmes institutionnels de partage des connaissances et de gestion.
- b) La mise en place 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).
37. Les principales mesures 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 ou 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, sans négliger la gestion des problèmes internes de coordination et d'harmonisation, et mettre en place de solides contrôles internes de l'information financière; et
 - c) mettre en place un plan exhaustif de continuité des opérations et l'infrastructure correspondante.
38. Les principales mesures clés visant l'amélioration de la gestion des ressources financières (CMR 4) seront les suivantes:
- a) modifier la politique de placement du FIDA sur la base de l'examen conduit en 2009, et renforcer le suivi et la gestion des risques relatifs aux avoirs financiers, sans négliger 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.
39. Les principales 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, afin de disposer d'un outil permettant d'affecter le personnel en fonction des besoins de l'institution, selon le principe du moindre coût et dans le cadre d'une démarche interdivisionnaire et interdépartementale de gestion des ressources humaines;

- b) appliquer le programme accéléré de recrutement, d'affectation et de licenciement nécessaire pour rendre opérationnel le plan stratégique pour le 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.
40. Les principaux apports en vue de l'amélioration de l'efficacité administrative et de 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 de personnel élevés qui caractérise le FIDA; ils comprendront.
- a) le recensement des services actuels qui doivent être réduits ou supprimés;
 - b) l'examen, la modification et la rationalisation des processus employant un personnel nombreux et l'examen des possibilités d'externalisation ou de délocalisation;
 - c) l'amélioration des outils informatiques afin de réduire les aspects manuels 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 ou de gestion des ressources; et
 - e) l'utilisation plus complète et plus efficace des infrastructures matérielles.

D. Processus du groupe 4: appui aux activités des Membres relatives à la gouvernance du Fonds

41. Les organes directeurs jouent un rôle essentiel dans le soutien des activités fondamentales du FIDA, dont les opérations, la concertation internationale et l'appui à la mobilisation de ressources en faveur du développement agricole et de la réduction de la pauvreté rurale. Les processus du groupe 4 permettent d'assurer:
- la communication aux représentants des États membres d'éléments d'appréciation pertinents et complets afin de garantir que leurs compétences seront utilisées au mieux à l'appui des activités fondamentales du FIDA;
 - l'existence de processus efficaces et économiques pour la préparation et la tenue des réunions des organes directeurs, en faisant notamment appel à des outils informatiques et des mécanismes permettant à toutes les parties de partager les informations et de communiquer efficacement sur les questions essentielles; et
 - l'apport par le FIDA d'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 avec les responsables gouvernementaux en poste à Rome ou ailleurs.
42. De plus, en 2010, le FIDA:
- a) améliorera le programme d'initiation destiné aux Administrateurs en s'inspirant des meilleures pratiques et en tenant compte des enseignements dégagés et des besoins formulés par les intéressés;

- b) fournira aux représentants des États membres une plateforme interactive accessible sur l'Internet permettant le partage des informations et une communication efficace sur les questions essentielles;
- c) offrira des opportunités et des activités destinées à encourager et à soutenir la participation des représentants des États membres qui ne siègent pas au Conseil d'administration et d'autres personnalités de certains États non membres du FIDA;
- d) créera des listes et des bases de données détaillées de points de contact, pour favoriser le renforcement des relations entre toutes les parties et pour inciter les nouveaux pays donateurs à s'associer à l'action du FIDA;
- e) contribuera aux préparatifs de l'examen à mi-parcours, en 2011, de la huitième reconstitution des ressources du FIDA; et
- f) examinera la structure des sessions du Conseil des gouverneurs afin de formuler de nouvelles recommandations supplémentaires visant à renforcer cet espace de discussion, parmi d'autres, et à favoriser ainsi un partage efficace et économique des informations entre toutes les parties qui ont à cœur de promouvoir le mandat du FIDA.

Tableau 16

Crédits proposés pour l'appui aux activités des Membres relatives à la gouvernance du Fonds
(en millions d'USD)

	2009	2010	Variation (en%)	Variation réelle (en%)
Processus du groupe 4 – budget	9,33	9,96	6,8%	3,1%
Processus du groupe 4 – part du budget administratif intégré total	8,1%	8,0%	(0,1)%	s.o.

Note: s.o.= sans objet.

43. Déduction faite du reclassement en groupe 4 de certaines dépenses du groupe 3 (voir paragraphe 57, note de bas de page 8), le budget réel proposé pour 2010 pour financer les processus du groupe 4 est sensiblement le même que pour 2009, puisqu'il représente 8% du budget administratif total (voir tableau 16). Il faudra de ce fait assumer une charge de travail plus importante (découlant de l'expansion du programme de travail ainsi que d'innovations telles que l'examen à mi-parcours de la huitième reconstitution) sans augmentation des ressources, ce qui nécessitera la poursuite de la rationalisation des flux de travail et la mise en place de la plateforme informatique améliorée de gestion des documents prévue dans le budget d'investissement du FIDA.

V. Paramètres financiers de l'ensemble du budget administratif

Budget administratif à taux de change constant

44. Exprimé au taux de change utilisé pour le budget 2009 (soit 0,79 EUR/1,00 USD) afin de faciliter la comparaison avec le budget administratif et le MFDP 2009, et d'assurer la cohérence avec la présentation qui en a été faite dans l'aperçu du programme de travail examiné par le Conseil d'administration en septembre 2009, le montant total proposé pour l'ensemble du budget administratif pour 2010, légèrement inférieur à l'estimation fournie dans l'aperçu, s'élève à 124,04 millions d'USD, à comparer au total de 115,31 millions d'USD, en 2009, pour le budget administratif et le MFDP combinés. Comme le montre le tableau 17, cette augmentation nominale de 7,6% est équivalente à une augmentation réelle de 4,4% et à une augmentation des

dépenses de 3,2%. L'augmentation totale réelle de 4.4% est à peu près entièrement imputable à l'augmentation réelle proposée de 7,5% des crédits alloués au groupe 1 (élaboration et exécution des programmes de pays) pour tenir compte des besoins liés à l'exécution d'un programme de travail élargi – avec une croissance réelle proche de zéro des budgets combinés des autres groupes. On prévoit par conséquent que la part du groupe 1 dans le budget administratif désormais intégré augmentera, tandis que celle de tous les autres groupes diminuera.

Tableau 17
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	72,92	10,7%	7,5%
2. Concertation de haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique	8,61	8,99	4,4%	0,8%
3. Gestion, réforme et administration au niveau de l'institution	29,68	30,35	2,3%	(0,9)%
4. Appui aux activités des Membres relatives à la gouvernance	9,33	9,96	6,8%	3,1%
Centre de coûts de l'organisation	1,80	1,82	1,1%	0,0%
Total	115,31	124,04	7,6%	4,4%

^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 diffèrent d'un groupe à l'autre.

45. Dans sa nouvelle présentation intégrée, le budget administratif consacre dans l'ensemble 66% aux opérations ayant un effet direct sur l'impact en matière de développement, 8% à l'appui des travaux des organes directeurs, et 25% à la gestion, la réforme et l'administration au niveau de l'institution (voir tableau 18). Il est extrêmement difficile d'établir des comparaisons significatives entre les budgets de diverses organisations, étant donné que les différences de modèles opérationnels se traduisent par des différences dans la classification et l'allocation des dépenses. Néanmoins, la répartition du budget du FIDA entre dépenses opérationnelles et non opérationnelles est comparable, de manière générale, à celle d'autres IFI (comme la Banque mondiale).

Tableau 18
Répartition du budget administratif par groupe
(en millions d'USD)

<i>Groupe</i>	<i>Pourcentage de l'ensemble MFDP et budget administratif 2009</i>	<i>Pourcentage du budget administratif 2010</i>
1. Élaboration et exécution des programmes de pays	57,1%	58,8%
2. Concertation de haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique	7,5%	7,2%
3. Gestion, réforme et administration au niveau de l'institution	25,7%	24,5%
4. Appui aux activités des Membres relatives à la gouvernance	8,1%	8,0%
Centre de coûts de l'organisation	1,6%	1,5%
Total	100%	100%

46. Le budget administratif du FIDA comporte 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 au titre des dépenses de fonctionnement annuelles. Les coûts visés, et les estimations pour 2010, comprennent: les dépenses du plan d'assurance maladie après cessation de service (765 000 USD); les amortissements inscrits au budget administratif au titre des dépenses d'investissement autorisées dans le cadre du budget d'investissement (609 000 USD); les frais d'audit externe (233 450 USD); les congés de maternité/paternité (115 000 USD); et les dépenses imprévues (100 000 USD). Les crédits alloués à ce centre de coûts pour 2010 s'élèvent à 1,82 million d'USD.
47. Le montant total nominal du budget administratif inclut les effets de l'augmentation réelle et de l'inflation prévue. Les ajustements pour inflation appliqués dans le projet de budget sont calculés sur la base d'un facteur composite d'inflation reflétant les augmentations annuelles des prix estimées pour 2010 pour deux types de dépenses: dépenses de personnel et autres dépenses (le tableau 19 présente la répartition du projet de budget administratif pour 2010 entre ces deux catégories de dépenses). En attendant les conclusions de l'étude envisagée et des consultations avec le Conseil d'administration entreprises en vue de déterminer des solutions de nature à permettre au FIDA de mieux maîtriser, de manière indépendante, les dépenses unitaires de personnel, le coefficient d'inflation applicable aux dépenses de personnel a été estimé en étroite consultation avec la FAO, en prenant pour base les coûts calculés dans les recommandations de la Commission de la fonction publique internationale. Pour 2010, l'inflation des dépenses de personnel est estimée à 4,1%, hausse résultant de l'augmentation de prestations telles que l'assurance maladie (on en trouvera une analyse détaillée à l'annexe VIII). En prenant pour base le taux cible d'inflation fixé par la Banque centrale européenne, inférieur à 2% mais néanmoins proche de cette valeur, le coefficient d'inflation applicable aux dépenses autres que de personnel pour 2010 est estimé à 1,5%, soit un coefficient d'inflation composite de 3,2% à l'échelle de l'organisation.

Tableau 19

Budget administratif: dépenses de personnel et autres dépenses

(en millions d'USD)

<i>Année</i>	<i>Dépenses de personnel</i>	<i>Autres dépenses</i>	<i>Dépenses de personnel (en %)</i>	<i>Autres dépenses (en %)</i>
2008	63,29	44,03	59%	41%
2009	66,13	49,18	57%	43%
2010	73,29	50,75	59%	41%

Note: On a utilisé dans ce tableau le taux de change de 0,79 EUR/1.00 USD.

48. Dans le cadre de la budgétisation axée sur les résultats, les ressources seront allouées aux départements en fonction de leur participation aux processus des différents groupes de résultats. Le Département gestion des programmes (PMD) bénéficiera de 88% de l'augmentation réelle du budget pour 2010 (voir tableau 20), puisque l'augmentation est exclusivement destinée au secteur couvert par le groupe 1, et que PMD est responsable de la grande majorité des activités relevant de ce groupe. Comme indiqué plus haut (note de bas de page 4), le Bureau du Président et du Vice-Président (OPV) bénéficiera de 9% de l'augmentation, notamment pour financer le

renforcement du système d'assurance qualité. Le tableau 21 présente une vue d'ensemble de la répartition du budget administratif entre les départements, en termes nominaux, pour 2010 et 2009.

Tableau 20

Répartition de l'augmentation réelle du budget 2010 alloué au groupe de résultats 1
(en millions d'USD)

Département	Variation réelle	
	Millions d'USD	Variation (en %)
Département gestion des programmes	4,42	88,0%
Département finances et administration	0,15	3,0%
Département affaires extérieures	(0,1)	(0,2)%
Bureau du Président et du Vice-Président	0,46	9,2%
Total	5,02	100%

Tableau 21

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

Département	2009	2010	Variation nominale (%)	Variation réelle
				(%)
Département gestion des programmes	60,67	66,93	10,3%	7,3%
Département finances et administration	28,51	29,55	3,6%	0,5%
Département affaires extérieures	17,93	18,61	3,8%	0,0%
Bureau du Président et du Vice-président	6,40	7,13	11,4%	7,2%
Centre de coûts de l'organisation	1,80	1,82	1,1%	0,0%
Total	115,31	124,04	7,6%	4,4%

Budget administratif ajusté pour tenir compte des fluctuations du taux de change

49. Bien que le budget administratif du FIDA soit exprimé en dollars des États-Unis, une grande partie des dépenses est libellée soit en euros (par exemple, les salaires des agents des services généraux et la plupart des dépenses du siège autres que les dépenses de personnel) ou en valeurs USD concrètement liées au taux de change entre l'euro et le dollar (par exemple, une partie significative de la rémunération du personnel du cadre organique). Par conséquent, le coût en dollars des dépenses prévues est fortement affecté par les fluctuations du taux de change entre l'euro et le dollar. Ainsi, une baisse de la valeur du dollar par rapport à l'euro entraîne automatiquement une augmentation de la valeur en dollars des dépenses prévues libellées en euros, d'où une modification des besoins budgétaires. Conscient de la nécessité de protéger les ressources dont dispose le FIDA à l'appui de son programme de travail des effets des fluctuations monétaires, le Conseil des gouverneurs a autorisé le FIDA à reformuler son budget à la fin de chaque année pour prendre en compte la moyenne annuelle du taux de change EUR/USD effectif.

50. Indépendamment de cette latitude, le FIDA s'efforce de fournir au Conseil d'administration et au Conseil des gouverneurs la meilleure estimation possible de la valeur nominale en dollars du budget administratif, en prenant en compte les fluctuations du taux de change. Le budget administratif pour 2009 avait été approuvé au taux de change de 0,79 EUR/1,00 USD, et les tableaux relatifs au budget pour 2010 ont été préparés sur la même base, afin de faire clairement apparaître le niveau des changements réels sollicités et l'impact de l'inflation. Au cours de l'année 2009, le taux de change euro/dollar a connu de fortes fluctuations au-dessus et au-dessous du taux de référence 0,79 EUR/1,00 USD, mais les derniers mois ont été marqués par une tendance au renforcement de l'euro par rapport au dollar. C'est pourquoi, compte tenu du taux de change actuel et du taux appliqué par la FAO dans son propre projet de budget, il est proposé d'utiliser le taux de 0,72 EUR/1,00 USD pour le calcul de la valeur nominale du budget administratif du FIDA pour 2010, et de répartir les allocations budgétaires entre les différents groupes de résultats et départements selon la même proportion que dans le budget administratif pour 2010 calculé et présenté ici sur la base d'un dollar plus fort. Au cas où le taux de change en vigueur s'écarterait de manière décisive de ce taux, la recommandation relative au budget soumise au Conseil des gouverneurs serait révisée en conséquence. Comme le montre le tableau 22, la valeur nominale du budget administratif pour 2010 serait de 131,99 millions d'USD. Le tableau 23 indique aussi la part respective des augmentations réelles, de l'inflation et des fluctuations du taux de change dans les changements proposés dans le montant total du budget.

Tableau 22
Budget administratif
(en millions d'USD)

	2009 0,79 EUR/1,00 USD	2010 0,79 EUR/1,00 USD	2010 0,72 EUR/1,00 USD
Budget administratif ^a	115,31	124,04	131,99

^a Pour 2009, le budget administratif représente l'addition du budget administratif et du MFDP.

Tableau 23
Composition de l'augmentation nominale du budget administratif pour 2010
(en millions d'USD)

	2009	Augmentation réelle	Augmentation des prix	Augmentation due au taux de change	2010
Budget administratif ^a	115,31	5,02	3,71	7,95	131,99
Contribution à l'augmentation	100%	4,4%	3,2%	6,9%	114,5%

^a Pour 2009, le budget administratif représente l'addition du budget administratif et du MFDP.

Ratio d'efficience

51. Le cadre de mesure des résultats mis en place pour la huitième reconstitution des ressources du FIDA a introduit une nouvelle mesure d'efficience à l'échelle de l'institution, en même temps qu'il fixait l'objectif à atteindre d'ici 2012. Le ratio d'efficience mesure, chaque année, le rapport entre le programme de travail prévu et le budget administratif. Du fait principalement de sa plus petite taille et du nombre proportionnellement plus élevé de projets financés dans le cadre d'un programme de travail relativement restreint, le FIDA atteint un ratio d'efficience supérieur à celui des principales IFI⁷. L'objectif,

⁷ Au cours de la période 2006-2008, les ratios d'efficience des opérations comparables de la Banque mondiale, de la Banque asiatique de développement et de la Banque africaine de développement étaient compris entre 8% et 12%.

pour 2012, est de faire en sorte que le budget administratif ne dépasse pas les 13,5% du programme de travail, ce qui impliquerait de réduire de moitié environ l'écart entre le ratio d'efficacité du FIDA et celui atteint par les IFI les plus performantes. Dans le cadre du budget proposé, et à taux de change constant, le ratio d'efficacité pour 2010 serait de 15,5%, en baisse par rapport au chiffre de 16,1% en 2009. Toutefois, si l'on prend en compte la valeur du budget administratif calculée pour un taux de change de 0,72 EUR/1,00 USD, le ratio d'efficacité nominal atteint 16,5% (voir tableau 24). Ces données soulignent à quel point il est difficile, pour le FIDA, de traduire les efficacités réelles en efficacités nominales, alors que la valeur en USD du budget est tirée vers le haut, moins du fait de changements réels qu'en raison de la dépréciation de la monnaie de référence des comptes.

Tableau 24

Évolution du ratio entre le budget administratif et le programme de travail prévu
(en millions d'USD)

	2007	2008 ^a	2009	2010 0,79 EUR/1,00 USD	2010 0,72 EUR/1,00 USD
Budget administratif nominal ^b	101,37	112,89	115,31	124,04	131,99
Programme de travail nominal prévu	605,00	650,00	715,00	800,00	800,00
Ratio d'efficacité	16,76	17,37	16,13	15,51	16,50

^a Le budget administratif pour 2008 comprenait 1,8 million d'USD pour la huitième reconstitution.

^b Pour les années 2006 à 2008, le budget administratif représente l'addition du budget administratif et du MFDP.

VI. Utilisation du budget et reports de fonds

52. Le niveau d'utilisation du budget a été élevé, ce qui est cohérent compte tenu de la croissance régulière et significative du programme de travail dans un contexte d'augmentation moindre des ressources réelles destinées à l'élaboration et l'exécution des programmes de pays, et de croissance nulle, voire négative, des ressources réelles destinées aux autres opérations. Dans le cadre du budget administratif, le report de fonds avant reformulation du budget à la fin de l'année (pour prendre en compte les écarts entre le taux de change effectif EUR/USD pour l'année et le taux de change utilisé pour l'estimation budgétaire) n'a concerné qu'un très faible pourcentage du budget approuvé (voir tableau 25).
53. Les reports de crédits du budget administratif sont soumis aux dispositions adoptées par le Conseil des gouverneurs en 2004, lesquelles autorisent le report des soldes non dépensés sur le budget administratif de l'exercice suivant, à concurrence de 3% du montant approuvé (après reformulation pour prendre en compte les écarts entre le taux de change effectif et le taux retenu pour les estimations).

Tableau 25

Utilisation du budget administratif
(en milliers d'USD)

	2006	2007	2008
Budget approuvé	65 943	73 179	72 305
Excédent avant reformulation	905	(3 058)	930
Pourcentage d'excédent avant reformulation	1,37%	(4,18)%	1,29%
Excédent reporté après reformulation	2 256	1 238	2 276

54. Le MFDP a été explicitement approuvé par le Conseil des gouverneurs en tant que mécanisme de financement des activités d'élaboration et d'exécution des programmes de pays. À la différence du budget administratif, il était spécifié que, dans le cadre de ce mécanisme, les dépenses (par exemple pour l'élaboration de projets individuels) ne seraient pas nécessairement, ni même normalement, effectuées au cours de l'année où elles étaient engagées. Il n'y a par conséquent pas, dans le MFDP, de plafond sur le report, d'une année sur l'autre, des soldes non dépensés par rapport aux dépenses autorisées. Le tableau 26 présente des données sur les reports du MFDP en pourcentage du budget du MFDP approuvé pour la période 2006-2009.
55. Dans le budget 2010, le MFDP est intégré au budget administratif. Étant donné que les dépenses relatives à l'élaboration et l'exécution des programmes de pays présentent le même caractère pluriannuel, qu'elles soient inscrites dans le budget administratif ou dans le MFDP, et étant donné que les dépenses précédemment financées au titre du MFDP seront financées au titre du groupe 1 dans la nouvelle présentation intégrée du budget administratif, il est proposé que la possibilité de reporter 3% des crédits jusqu'ici appliquée à "l'ancien" budget administratif continue de s'appliquer aux budgets des groupes 2, 3 et 4 du nouveau budget administratif intégré, mais que le budget du groupe 1 (élaboration et exécution des programmes de pays) soit géré dans le cadre d'un mécanisme de report distinct. Il est proposé de prévoir, dans la gestion du budget du groupe 1, une possibilité de report de 6%.

Tableau 26
Reports du MFDP
 (en milliers d'USD)

	2006	2007	2008
MFDP approuvé	30 444	33 876	38 781
Report ^a	3 927	2 256	3 437
Report en pourcentage du MFDP approuvé	7,75%	15,02%	11,28%

^a Les montants de ce compte ont subi dans le passé d'importantes variations d'un exercice à l'autre 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.

VII. Effectifs

56. 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 seront d'une importance capitale dans le cadre de l'initiative "Unis dans l'action". Ces deux plans contribueront à la réduction des doubles emplois et des activités superflues au sein des processus.
57. Le niveau total des effectifs a fait l'objet d'une gestion rigoureuse afin de faire face à un volume de travail en augmentation constante avec un effectif stable ou en diminution dans tous les secteurs, sauf celui des programmes, qui s'est élargi pour réussir à atteindre les objectifs d'augmentation du volume et d'amélioration de la qualité fixés par la septième reconstitution. Dans un contexte d'augmentation annuelle moyenne du programme de travail d'environ 10%, l'effectif prévu par le budget du FIDA a augmenté, en moyenne, de moins de 1% par an au cours de la période 2007-2009. Cette très faible augmentation d'ensemble dissimule d'importants redéploiements

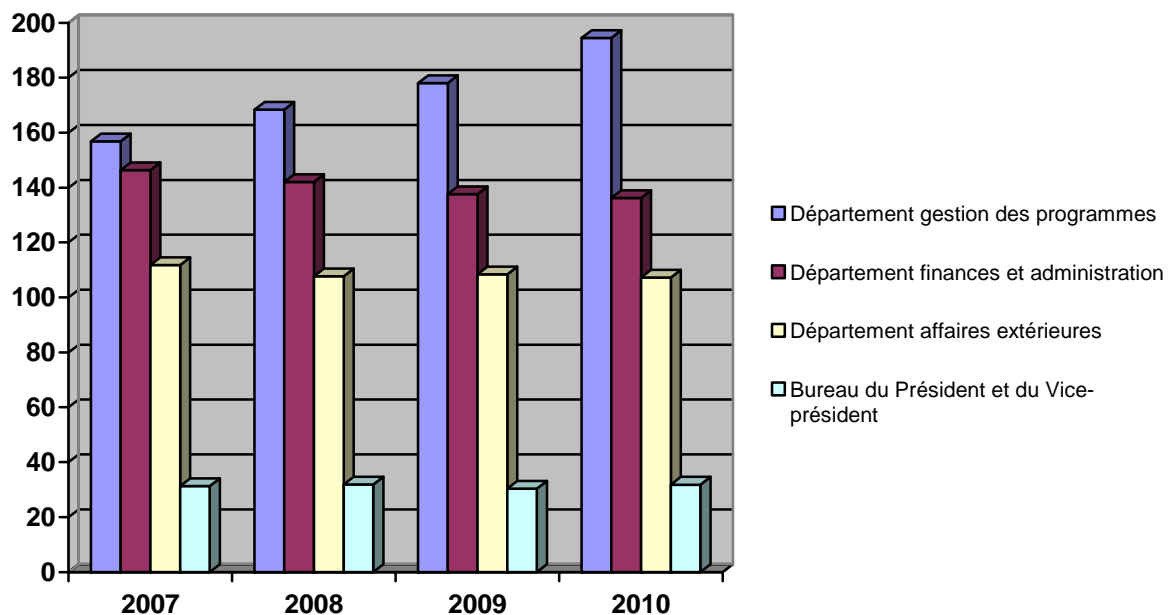
internes du personnel, opérés pour tenir compte de l'accent mis sur le renforcement des opérations au titre des programmes de pays et des projets, et pour améliorer l'efficacité dans d'autres domaines. Ainsi, entre 2007 et 2009, l'effectif de PMD a augmenté de plus de 13%, tandis que celui de FAD, du Département affaires extérieures (EAD) et d'OPV ont diminué. Pour 2010, l'augmentation prévue de l'effectif total, soit 3,2%, concerne à peu près exclusivement PMD (avec 16,5 postes supplémentaires en équivalents temps plein)⁸. Au sein de PMD, l'expansion est destinée, à 80%, à développer la présence dans les pays, avec seulement une très légère augmentation de l'effectif au siège, à Rome. Le tableau 27 et la figure 3 présentent l'évolution des effectifs et leur répartition par département. Au FIDA, le ratio global personnel des services généraux/personnel du cadre organique, non compris le personnel sous contrat de courte durée, est de 0,82/1; le ratio varie selon les départements: 0,53/1 pour PMD; 1,08/1 pour EAD; 1,26/1 pour FAD; et 0,72/1 pour OPV. On trouvera à l'annexe XI des données plus détaillées relatives aux effectifs, ventilées par catégorie de personnel.

Tableau 27
Effectifs proposés
(en équivalents temps plein)

	2007	2008	2009	Variation 2007-2009 (%)	2010	Variation 2009-2010 (%)
Département affaires extérieures	111,8	107,7	108,4	(3,0)%	107,4	(0,9)%
Département finances et administration	146,4	142,1	137,6	(6,0)%	136,2	(1,0)%
Bureau du Président et du Vice-Président	31,3	31,9	30,3	(3,2)%	31,8	5,0%
Département gestion des programmes	156,8	168,4	178,1	13,6%	194,6	9,3%
Total	446,3	450,1	454,4	2,0%	470,0	3,4%

⁸ L'augmentation nominale de l'effectif d'OPV correspond à un transfert de responsabilité budgétaire pour du personnel travaillant déjà sous la supervision d'OPV en 2009 et précédemment.

Figure 3
Effectifs proposés
 (en équivalents temps plein)



58. Le cadre de mesure des résultats comprend un objectif qui consiste à porter à 65%, d'ici à 2012, la part des effectifs du FIDA affectée aux programmes. Compte tenu de la mise en œuvre de la gestion des résultats et du budget axés sur les groupes, cela signifie que 65% du personnel devra se consacrer aux processus du groupe de résultats 1 – élaboration et exécution des programmes de pays. Les effectifs du FIDA comprennent à la fois du personnel régulier et des consultants. Les dépenses du FIDA concernant les services de consultants pour l'élaboration et l'exécution des programmes de pays sont très importantes, or l'ensemble des dépenses relatives au personnel et aux consultants constitue un moyen commode de mesurer la taille et la répartition de l'effectif dans son ensemble. Comme le montre le tableau 28, les dépenses prévues (personnel et consultants) au titre du groupe 1 en 2010 représentent 62% du total – en hausse par rapport au niveau de 55% en 2008.

Tableau 28
Dépenses de personnel
 (en millions d'USD)

	2008 (effectif)	2009 (estimation)	2010 (projection)
Dépenses de personnel groupe 1	44,05	56,74	62,18
Dépenses de personnel autres groupes	36,72	36,61	38,80
Total dépenses de personnel	80,77	93,35	100,98
Pourcentage des dépenses de personnel imputables au groupe 1	55%	61%	62%

59. Par le biais de l'initiative de réforme lancée au titre du Plan d'action, le FIDA a introduit d'importants changements dans la gestion de ses ressources humaines; ces changements sont essentiels à la réalisation de ses objectifs opérationnels d'appui institutionnel. S'agissant du principal poste de dépenses dans le budget du FIDA, la question ne concerne pas seulement la productivité, mais aussi le coût. Du fait de son adhésion au régime commun des Nations Unies, le FIDA est limité dans sa gestion des coûts unitaires de personnel (salaires, avantages et prestations); le Fonds procédera, au cours de l'année 2010, à un examen des possibilités d'accroître sa capacité de les maîtriser.

VIII. Budget d'investissement

60. Le budget d'investissement a été institué en 2008, principalement pour financer l'investissement dans l'amélioration des systèmes informatiques, qui sont essentiels au renforcement de l'efficacité et de l'efficace du FIDA. Les dépenses d'amortissement sont imputées au budget administratif du FIDA.
61. La stratégie d'utilisation de la composante TIC du budget d'investissement vise à mettre en place une solide plateforme TIC afin d'améliorer l'efficacité et l'intégrité des processus dans des domaines d'activité essentiels, dans le cadre de cinq initiatives pluriannuelles: meilleure administration des prêts et des dons (par le biais du projet de remplacement du système prêts et dons); amélioration de la communication d'informations et de la gestion pour l'élaboration et l'exécution des programmes de pays (par le biais de l'initiative Unis dans l'action); meilleure gestion et administration des ressources humaines; efficacité institutionnelle accrue; et infrastructure informatique plus robuste. Il est à prévoir que le FIDA cherchera à augmenter chaque année les dépenses d'investissement dans ces domaines à mesure que se développeront les priorités institutionnelles et que l'on cernerait mieux les besoins essentiels.
62. À terme, les importantes dépenses d'investissement qu'il sera nécessaire de consacrer aux TI pour appuyer les efforts du FIDA en matière de rationalisation des processus et de recherche d'efficacité pourraient peser très lourd. Les enseignements tirés au FIDA et dans d'autres contextes sont toutefois clairs: les investissements dans des solutions informatiques devraient suivre la réforme des processus opératoires, ou en faire partie. Ils ne doivent pas précéder la réforme, ni se substituer à elle. Par conséquent, plutôt que d'augmenter les engagements prévus au budget d'investissement en 2010, le FIDA a l'intention de limiter le niveau des nouveaux engagements en attendant le résultat des réexamens des processus opératoires qu'il est prévu de mener, en particulier ceux ayant une influence sur l'efficacité administrative; il entend également procéder à une réallocation des ressources dégagées par des économies sur des projets déjà approuvés, mais dont les objectifs ont été atteints sans que les dépenses d'investissement prévues soient nécessaires (à savoir l'automatisation du traitement des voyages et frais de voyage, et la modernisation du logiciel PeopleSoft). Le budget total d'investissement proposé pour 2010 s'élève au total à 3,53 millions d'USD (il était, en 2009, de 4,01 millions d'USD).
63. Depuis 2008, le montant total des ressources approuvées au titre de ce chapitre est légèrement supérieur à 6 millions d'USD, tandis que le niveau des dépenses prévues d'ici la fin de 2009 devrait être légèrement supérieur à 3,3 millions d'USD. La faiblesse relative de ce niveau initial de dépenses s'explique par les conditions rigoureuses imposées au déblocage des budgets des projets approuvés, qui découlent de la politique d'imputation des amortissements au budget administratif (à partir de l'achèvement du projet).

Tableau 29

Budget d'investissement: ressources approuvées, allouées, engagées et proposées
(en milliers d'USD)

<i>Initiative</i>	<i>Projet</i>	<i>Montant approuvé</i>	<i>Montant alloué</i>	<i>Montant engagé</i>	<i>Montant disponible</i>	<i>Pourcentage d'utilisation du montant alloué</i>	<i>Pourcentage d'utilisation du montant approuvé</i>	<i>Montant proposé pour 2010</i>
Projets TI 2008-2010								
Prêts et dons	Remplacement du SPD	1 760	710	391	319	55%	22%	2 000
Réforme des ressources humaines	Gestion des consultants	675	675	435	240	64%	64%	
	Planification/ Recrutement du personnel par voie électronique	-	-	-	-	-	-	400
Efficiences institutionnelles	Voyages et frais de déplacement	166	166	-	166	-	-	
	Modernisation du logiciel PeopleSoft	390	390	-	390	-	-	
	Gestion de la production des documents	300	-	-	-	-	-	
	Aide à la décision	-	-	-	-	-	-	270
	Remplacement du SIEL - architecture interactive	-	-	-	-	-	-	200
Unis dans l'action	Supervision directe / conception des projets	200	200	56	144	28%	28%	300
	Gestion des savoirs	240	240	67	173	28%	28%	
Infrastructure informatique	Remplacement des ordinateurs (bureau/portables)	1 250	1 250	523	727	42%	42%	
	Continuité/ dématérialisation des opérations/	550	508	366	142	72%	67%	360
Total partiel pour les projets TI		5 531	4 139	1 838	2 301	44%	33%	3 530
Projets 2008/2009 ne concernant pas les TI								
Siège	Certification éco-construction	150	150	66	84	44%	44%	
	Parking extérieur	400	100	61	39	61%	15%	
Total partiel pour les projets ne concernant pas les TI		550	250	127	123	51%	23%	
Total		6 081	4 389	1 965	2 424	45%	32%	

64. Le tableau 29 présente des informations sur les fonds et les projets déjà approuvés, leur niveau d'utilisation, et les propositions de crédits supplémentaires pour 2010:

- a) **remplacement du système prêts et dons (SPD)** (allocation proposée pour 2010: 2 millions d'USD). Il s'agit ici de l'une des initiatives les plus sensibles du FIDA en matière de réforme des TI et des processus, impliquant un processus opératoire essentiel: aucune défaillance n'est donc acceptable. Par conséquent, après une évaluation initiale des options "faire ou faire faire", le FIDA a décidé de mener au cours de l'année 2009, avec une plus large participation des parties prenantes, une exploration plus approfondie des différentes possibilités. Cette approche a conduit à la formulation de demandes de devis, suivie de présentations par les fournisseurs et de tests réalisés

dans le cadre de scénarios FIDA pour déterminer l'utilité des différents produits. Une décision sur la démarche à appliquer est attendue au cours du dernier trimestre 2009, et d'importantes dépenses sont prévues pour 2010. Ces dépenses seraient couvertes par le montant de 2 millions d'USD proposé dans le budget d'investissement pour 2010, un reliquat des précédents budgets d'investissement d'environ 1,3 million d'USD et, éventuellement, une réaffectation de ressources allouées à deux projets de moindre priorité (voyages et frais de déplacement, et modernisation du logiciel PeopleSoft). Aucune décision n'ayant encore été prise quant à la démarche à appliquer, le FIDA s'adresserait une nouvelle fois au Conseil d'administration pour solliciter un complément de ressources au titre du budget d'investissement si les ressources dont on prévoit la disponibilité en 2010 s'avéraient insuffisantes;

- b) l'initiative **"Unis dans l'action"** (allocation proposée pour 2010: 0,30 million d'USD) vise à améliorer la communication d'informations et la gestion aux fins de l'élaboration et l'exécution des programmes de pays. Deux outils essentiels pour PMD ont été mis au point et déployés en ligne, dans le cadre de cette initiative, à savoir les rapports en ligne sur l'état d'avancement des projets (RAP) et le système en ligne de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI). En outre, des "tableaux de bord" en ligne ont été élaborés et en sont actuellement au stade des essais. Ces tableaux de bord exploitent des informations provenant des bases de données RAP et SYGRI, ainsi que du Système de gestion du portefeuille de projets au niveau de l'organisation. Sur le plan de la gestion des savoirs, la formule du référentiel unique se met progressivement en place. Un projet intégrant les sources d'information et de savoirs provenant du système de gestion des contenus, du système de gestion des documents et du système de gestion électronique des dossiers est en cours de réalisation. Les dépenses prévues au titre du budget d'investissement pour 2010 seront consacrées à la poursuite des travaux portant sur les processus en rapport avec la supervision directe, la conception des projets et la gestion des savoirs;
- c) **réforme des ressources humaines** (allocation proposée pour 2010: 0,40 million d'USD). L'achèvement de la première phase du projet de gestion des consultants a été suivi par la production d'un nouvel outil de gestion électronique des contrats des consultants, qui a démarré à la fin du troisième trimestre 2009. La gestion électronique des processus permettra au FIDA d'abandonner le système manuel reposant sur l'utilisation de fiches dépassées où les données concernant les consultants étaient actualisées manuellement, et sur les formulaires imprimés de demande de services de consultants. Ce nouvel outil accélérera en outre le traitement des contrats des personnes qui ne font pas partie des effectifs du FIDA, et accroîtra la transparence du processus de bout en bout, tant au sein de la division des ressources humaines que dans les diverses divisions procédant à des recrutements. Il est prévu, pour 2010, de placer la planification et le recrutement du personnel sur une plateforme stable liée aux systèmes institutionnels centraux de TI et de gestion;
- d) **efficience institutionnelle** (allocation proposée: 0,47 million d'USD). Le caractère prioritaire de deux des trois projets précédemment approuvés dans ce domaine est actuellement réévalué, sur la base d'analyses coûts-avantages. Le troisième projet, relatif à la gestion de la production des documents, a démarré au terme de débats

techniques prolongés portant sur la conception et la relation avec les processus opératoires. Deux nouveaux projets sont proposés pour 2010; ils concernent l'amélioration de la gestion des relations avec les parties prenantes du FIDA et la gestion décentralisée des ressources. Le projet de remplacement du système d'information en ligne (SIEL) vise à répondre aux besoins institutionnels généraux se rapportant à la gestion des relations avec les interlocuteurs par le biais d'une plateforme reposant, à l'échelle de l'organisation, sur trois piliers – gestion des contacts, gestion des manifestations et gestion des capacités – avec une fonctionnalité interactive intégrée faisant appel au web. La proposition concernant l'aide à la décision implique l'acquisition de licences d'utilisation pour le logiciel frontal permettant au gestionnaire/utilisateur d'exploiter les bases de données institutionnelles du FIDA, afin de fournir aux responsables les outils qui leur permettront de répondre à la nécessité d'assurer un suivi et d'utiliser beaucoup plus efficacement les ressources financières et humaines; et

- e) **infrastructure des TI** (allocation proposée: 0,36 million d'USD). Le remplacement des ordinateurs de bureau a été achevé dans le cadre de projets antérieurs ou en cours, et le remplacement des ordinateurs portables est en cours. Les nouveaux ordinateurs ont permis d'améliorer les performances et d'expérimenter le logiciel Office 2007 du point de vue de la collaboration et la productivité bureautique; le lancement complet devrait intervenir parallèlement au déploiement des ordinateurs portables, à partir du dernier trimestre de 2009. Un premier projet a permis au FIDA de revoir la conception de sa stratégie de sauvegarde des données et de la remettre en route, ce qui constitue une nouvelle étape vers la garantie de la continuité des opérations. La nouvelle stratégie a été conçue pour permettre un stockage hors site efficient, optimisant la récupération et la restauration des données sauvegardées en cas de panne du système ou d'effacement fortuit ou non autorisé. Un mémorandum d'accord a été signé entre le FIDA et la FAO pour le stockage hors site des bandes de sauvegarde du Fonds, et des procédures hebdomadaires sont appliquées depuis le dernier trimestre 2009. Il est prévu, pour 2010, d'achever le remplacement des ordinateurs portables et d'approfondir l'initiative de continuité des opérations.

IX. Fonds supplémentaires et complémentaires

65. Les fonds supplémentaires, qui sont mobilisés dans le cadre d'accords bilatéraux spécifiques avec des donateurs, sont mentionnés ici à titre d'information. Le tableau 30 indique les nouveaux engagements externes au titre des fonds supplémentaires et complémentaires du FIDA (à l'appui de produits et dans des conditions de dépenses convenues 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 d'USD ont été versés directement à des projets. L'importance croissante des fonds supplémentaires pour le cofinancement des activités des projets, qui exige souvent que le personnel opérationnel et le personnel administratif y consacrent beaucoup de temps, constitue l'une des évolutions marquantes de l'année 2009. Cette réorientation des fonds supplémentaires contraste avec la situation antérieure, dans laquelle ces fonds servaient essentiellement à apporter aux capacités opérationnelles du FIDA un complément sous la forme de personnel spécialisé et de consultants.

Tableau 30
Fonds supplémentaires et complémentaires au FIDA
(en milliers d'USD)

	2006	2007	2008
Crédits approuvés (PeopleSoft)	12 669	28 051	18 657
Dons entrant en vigueur (SPD)	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 2008 s'explique principalement par la contribution d'un montant total de 112,5 millions d'EUR (157 millions d'USD) reçue de la Commission européenne en deux tranches approuvées de 45 millions d'EUR pour 2007 et de 67,5 millions d'EUR pour 2008.

66. Les frais d'administration des fonds supplémentaires sont loin d'être négligeables, ne serait-ce qu'en raison de leur fragmentation et de leur faible montant moyen, ainsi que des exigences des donateurs en matière de reddition de comptes et de gestion. La tendance à mobiliser des fonds supplémentaires à des fins de cofinancement alourdira probablement les coûts, du fait d'une augmentation des dépenses d'appui opérationnel venant s'ajouter aux dépenses d'administration; le problème de la couverture adéquate des coûts effectifs d'appui et d'exécution au titre des accords concernant les fonds supplémentaires se pose de plus en plus.
67. 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 Unies⁹. On estime que les dépenses d'administration des fonds supplémentaires atteindront en 2010 un niveau à peu près équivalent à celui de 2009 (avant correction pour inflation), et qu'elles seront intégralement couvertes par les recettes provenant de la commission de gestion (tableau 31).

Tableau 31
Estimation des dépenses d'administration des fonds supplémentaires et complémentaires
(en milliers d'USD)

	2007	2008	2009
Dépenses d'administration encourues par le FIDA (estimation)	3 354	4 352	4 386

68. Le FIDA procède actuellement au réexamen de son approche en matière de mobilisation et de gestion des fonds supplémentaires, dans une double perspective: rationaliser et limiter les dépenses d'administration grâce à une modification des modalités de réception et de gestion de ces fonds (en ayant recours, par exemple, à des fonds d'affectation spéciale multidonateurs sur le modèle de ceux de la Banque mondiale), et 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 liés aux activités de son programme ordinaire (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 rurale).

⁹ Le Bulletin du Président sur ce sujet prévoit soit une commission initiale de 5% de la contribution totale, plus une rétention complète des intérêts, ou, dans des cas particuliers (par exemple pour les donateurs dont les politiques limitent la rétention d'intérêts), une commission initiale de 10% de la contribution totale et un reversement des intérêts au compte du donateur, suivant l'accord conclu entre le donateur et le FIDA. Si les fonds supplémentaires sont supérieurs à 6 millions d'USD, un plafond de 300 000 USD sera appliqué.

Deuxième partie – Programme de travail triennal à horizon mobile (2010-2012) et questions relatives aux ressources du Bureau de l'évaluation du FIDA pour 2010

I. Contexte

69. C'est la deuxième année que le Bureau de l'évaluation (OE) établit un programme de travail triennal à horizon mobile et un budget annuel. Dans le droit fil des meilleures pratiques suivies par d'autres services d'évaluation qui mettent en œuvre une démarche analogue¹⁰, le présent document expose la proposition de programme de travail triennal à horizon mobile d'OE pour 2010-2012 ainsi que le budget pour 2010.
70. Durant la cinquante-septième session du Comité de l'évaluation, en juillet 2009, et la quatre-vingt-dix-septième session du Conseil d'administration, en septembre 2009, les discussions ont porté sur l'aperçu du programme de travail à horizon mobile d'OE et les questions relatives aux ressources. À l'issue de nouvelles discussions avec le Comité qui ont eu lieu en octobre, le projet de programme de travail triennal à horizon mobile et de budget sera soumis en novembre 2009 à l'examen du Comité d'audit, en même temps que le budget administratif du FIDA pour 2010, avant d'être discuté à la quatre-vingt-dix-huitième session du Conseil en décembre 2009.
71. Ce document comprend cinq sections. La section II présente un résumé du projet de programme de travail et budget d'OE pour 2010. La section III contient une synthèse des principaux résultats obtenus par OE depuis le début de l'année 2009 (des informations détaillées sont fournies en annexe V). La section IV indique les priorités proposées pour 2010-2012 et expose les principales activités d'évaluation que la division prévoit d'exécuter (la liste complète des travaux d'évaluation qu'OE entend mener figure à l'annexe II pour 2010 et à l'annexe III pour 2011-2012). La section V est consacrée aux prévisions relatives aux ressources humaines et financières qui seront nécessaires en 2010 pour permettre à OE d'exécuter son programme de travail dans les délais prévus. Les tableaux figurant à l'annexe I présentent les propositions relatives au budget et aux ressources humaines d'OE pour 2010.

II. Résumé du programme de travail et budget pour 2010

72. À la demande du Conseil d'administration et de la direction du FIDA, le programme de travail proposé par OE pour 2010 prévoit, entre autres activités, la réalisation de deux évaluations majeures au niveau de l'organisation (ENO) portant sur: i) les approches et les résultats concernant la promotion de la parité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes dans les opérations du FIDA; ii) la stratégie du FIDA pour l'élargissement des partenariats dans le secteur privé. Ces évaluations n'étaient pas initialement prévues pour 2010. Leurs délais d'exécution ont été établis en consultation avec la direction du FIDA pour faire en sorte que les conclusions et les enseignements qui en seront tirés puissent servir de fondement à l'élaboration des nouvelles politiques du FIDA en matière de parité hommes-femmes et de collaboration avec le secteur privé. Étant donné que ces deux ENO doivent être réalisées en 2010, il a fallu revoir les priorités déjà établies, comme on le verra à la section III.

¹⁰ Voir par exemple : i) le projet de programme de travail triennal à horizon mobile pour 2008-2010 et le budget pour 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 2009-2010 du Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale.

73. Suite à l'avis favorable émis par le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration sur l'aperçu du programme de travail triennal à horizon mobile d'OE (2010-2012) et des questions relatives aux ressources pour 2010, OE a établi des estimations détaillées du coût des ressources humaines et financières nécessaires à sa mise en œuvre pour l'année prochaine. Ainsi, le budget d'OE proposé pour 2010 se monte à environ 6,2 millions d'USD, ce qui représente une diminution d'environ 136 000 USD – soit 2,3% en termes réels – par rapport au budget administratif d'OE pour 2009. Le budget demandé par OE pour 2010 représente 0,78% du programme de travail du FIDA pour l'année prochaine, chiffre bien inférieur au plafond de 0,9% fixé en décembre 2008 par le Conseil d'administration pour le budget d'OE. De plus, comme l'a décidé le Conseil d'administration à sa session de septembre 2009, un complément de 50 000 USD est nécessaire pour financer l'achèvement, en 2010, de l'examen externe par les pairs d'OE et de la fonction d'évaluation au FIDA. Cette enveloppe est inscrite comme dépense exceptionnelle hors bilan, comme c'était le cas de l'allocation initiale pour la même activité figurant dans le budget d'OE pour 2009.

III. Résultats obtenus en 2009

74. En 2009, OE avait quatre priorités, qui tenaient également compte de la nécessité de satisfaire aux exigences de la politique du FIDA en matière d'évaluation et du mandat du Comité de l'évaluation. Dans l'ensemble, OE espère mettre en œuvre toutes les activités prévues au titre de ces quatre priorités d'ici à la fin de 2009, à quelques exceptions près du fait de retards¹¹ pour la plupart indépendants de la volonté d'OE.
75. En ce qui concerne la priorité a) – un certain nombre d'évaluations au niveau de l'organisation et d'évaluations de programmes de pays ou de projets –, OE a continué à travailler 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. La version finale du rapport d'évaluation conjointe sera examinée par le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration en décembre 2009. Elle sera également examinée par le Comité pour l'efficacité du développement et le Conseil d'administration de la BAfD à Tunis (Tunisie).
76. S'agissant des ENO, en avril 2010, OE présentera au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration, pour discussion, le rapport final de l'ENO relative à la capacité du FIDA de promouvoir des innovations favorables aux pauvres et reproductibles, de nature à réduire la pauvreté rurale. Tant l'évaluation des approches et des résultats concernant la promotion de la parité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes dans les opérations du FIDA que celle de la stratégie du FIDA pour l'élargissement des partenariats dans le secteur privé sont en cours.
77. Un certain nombre d'évaluations de programmes de pays (EPP) ont été entreprises en 2009. OE a achevé l'EPP pour le Mozambique et le Soudan. Dans le cas de l'Inde, l'EPP est en voie de finalisation. Deux autres EPP sont en cours en

¹¹ Ces exceptions sont les suivantes: i) l'évaluation du projet du FIDA en République dominicaine a été retardé en raison des répercussions du congé imprévu de l'évaluateur d'OE initialement désigné pour diriger cette évaluation; ii) l'évaluation du programme de pays pour l'Argentine a été reprogrammée, à la demande du Gouvernement argentin, et s'achèvera en 2010 et non fin 2009 en raison de la récente épidémie de grippe dans ce pays; et iii) le rapport final 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 sera examiné par le Comité de l'évaluation et par le Conseil d'administration en décembre 2009, et non en septembre 2009 comme il avait été initialement prévu. Ce retard est en partie imputable à la complexité du processus, qui comporte: i) la réalisation d'une évaluation misant le plus possible sur la collaboration; ii) la prise en compte 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 iii) l'harmonisation des dates de présentation du projet de rapport final aux organes directeurs de la BAfD et du FIDA.

- Argentine et au Niger et seront finalisées en 2010. Enfin, OE a entamé les travaux préparatoires des EPP pour le Kenya et le Yémen, dont l'achèvement est prévu l'an prochain.
78. À la suite des consultations avec la direction du FIDA et afin de permettre la réalisation des deux ENO précitées en 2010 (voir paragraphe 4), il a été décidé de reporter l'EPP pour Haïti. De plus, il a été convenu que, pour le moment, OE n'entreprendra pas l'EPP pour la Chine et que la direction du FIDA mènera plutôt une auto-évaluation détaillée du programme de pays de la Chine en 2010. L'auto-évaluation – qui sera menée de concert avec le Gouvernement chinois – permettra également au département des opérations de préparer et de présenter le prochain programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP) au Conseil d'administration, en 2011. OE apportera sa contribution au processus d'auto-évaluation, notamment en formulant des observations sur le document d'orientation et les produits clés comme le projet de rapport final.
 79. Cinq évaluations de projet ont été entreprises et achevées cette année au Bénin, en Chine, en Éthiopie, en Ouganda et au Yémen. L'évaluation du projet réalisé en République dominicaine sera finalisée début 2010 (voir note de bas de page 2).
 80. S'agissant de la priorité b) – travaux d'évaluation spécifiques prévus par la Politique en matière d'évaluation et le mandat du Comité de l'évaluation –, OE a rédigé la septième édition du rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) et, dans ce cadre, a organisé deux ateliers d'apprentissage sur les thèmes de l'accès aux marchés et de l'environnement et de la gestion des ressources naturelles.
 81. Depuis le début de l'année 2009, OE a jusqu'ici organisé, outre une session d'orientation à l'intention des nouveaux membres du Comité de l'évaluation, cinq sessions informelles de ce Comité – en avril, juin, juillet, septembre et octobre. Comme convenu, OE organisera également la visite annuelle sur le terrain du Comité de l'évaluation, qui se déroulera en Inde en décembre 2009, dans le cadre de l'EPP.
 82. En ce qui concerne la priorité c) – relations et partenariats avec d'autres services d'évaluation –, OE a continué à intensifier sa participation à plusieurs plateformes et processus internationaux en rapport avec l'évaluation, comme le Groupe conjoint d'évaluation (ECG) mis en place par les banques multilatérales de développement et le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE). La troisième phase de l'accord de partenariat entre OE et la Direction suisse du développement et de la coopération (DDC) est entrée en vigueur en avril 2009. OE a entrepris des activités qui contribueront à la mise au point de son approche et de ses travaux futurs en matière de renforcement des capacités d'évaluation. Sur ce thème, une note succincte sur l'approche proposée par OE a été élaborée et fait actuellement l'objet de discussions avec le Département gestion des programmes (PMD) avant son examen par le Comité en décembre 2009 (voir paragraphe 34).
 83. Le personnel d'OE a participé à un certain nombre de processus internes d'amélioration de la qualité, comme les réunions du Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques et les équipes de gestion des programmes de pays, afin de veiller à ce que les enseignements tirés des évaluations soient correctement intégrés dans la conception des politiques, stratégies et projets futurs du FIDA.
 84. S'agissant de la priorité d) – méthodologie d'évaluation et efficacité d'OE –, la division a publié le nouveau manuel d'évaluation d'OE, sur la base duquel ont été menées toutes les évaluations de projets et de programmes de pays effectuées en 2009. L'ensemble du personnel d'OE a bénéficié d'une formation sur ce nouveau manuel. OE a adopté une approche plus systématique des examens

internes par les pairs pour toutes les évaluations réalisées en 2009. En outre, comme il a en été convenu l'an passé avec le Conseil d'administration, OE recrute maintenant systématiquement des conseillers indépendants chevronnés pour toutes les évaluations de rang supérieur (évaluations au niveau de l'organisation et évaluations de programmes de pays).

85. Une autre activité porte sur l'examen par les pairs d'OE et de la fonction d'évaluation au FIDA. Il s'agira d'évaluer la qualité des résultats, de la méthodologie et des processus d'OE, comme la politique d'évaluation ou la fonction d'auto-évaluation assurée par la direction du FIDA, sans oublier le rôle et les travaux du Comité de l'évaluation. L'ECG se charge de l'examen par les pairs, auquel le président du GNUE pourrait participer. Comme il en a été convenu, le rapport final de l'évaluation par les pairs sera soumis à l'examen du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration en avril 2010.

IV. Priorités d'OE pour 2010-2012

86. Les quatre grandes priorités d'OE pour 2010-2012 sont les suivantes:
- a) réalisation d'un certain nombre d'évaluations au niveau de l'organisation, et d'évaluations de programmes de pays et de projets;
 - b) activités d'évaluation spécifiques prévues par la politique du FIDA en matière d'évaluation et par le mandat du Comité de l'évaluation;
 - c) relations et partenariats avec d'autres services d'évaluation; et
 - d) méthodologie d'évaluation et efficacité d'OE.
87. Ces priorités tiennent compte des exigences de la politique en matière d'évaluation, du mandat du Comité de l'évaluation, ainsi que de la contribution des travaux d'évaluation à l'obtention de résultats de la gestion institutionnelle (CMR). Ce sont les CMR 1 et 2 (meilleure gestion des programmes de pays et meilleure conception des projets) qui bénéficient de la contribution la plus directe d'OE par le biais des évaluations au niveau de l'organisation et des évaluations de programmes de pays et de projets, dont les conclusions sont prises en compte pour élaborer les nouvelles politiques institutionnelles ainsi que les programmes de pays et les projets. Comme le Conseil d'administration l'a reconnu et en a pris acte, OE a accru ses efforts de coordination avec la direction du FIDA pour programmer les évaluations en fonction de l'élaboration des nouvelles politiques et des COSOP.
88. En principe, les EPP sont sélectionnées uniquement lorsqu'elles peuvent être réalisées avant la formulation d'un nouveau COSOP dans le même pays. De même, aux termes de la politique d'évaluation, l'évaluation intermédiaire doit être réalisée à la fin d'un projet, avant le démarrage d'une deuxième phase ou le lancement d'un projet similaire dans la même région. Le tableau ci-dessous indique, en regard de chaque priorité d'OE, les CMR qu'elle vise à apporter.

Contribution des travaux d'évaluation à l'obtention par le FIDA de résultats en matière de gestion institutionnelle^a

<i>Priorités d'OE</i>	<i>Contribution aux résultats de la gestion institutionnelle (CMR)</i>
A. Réalisation d'un certain nombre d'évaluations au niveau de l'organisation, et d'évaluations de programmes de pays et de projets	CMR 1, CMR 2, CMR 3, CMR 8
B. Travaux d'évaluation spécifiques prévus par la politique du FIDA en matière d'évaluation et par le mandat du Comité de l'évaluation	CMR 1, CMR 2, CMR 9, CMR 10
C. Relations et partenariats avec d'autres services d'évaluation	CMR 1, CMR 2, CMR 3, CMR 8
D. Méthodologie d'évaluation et efficacité d'OE	CMR 1, CMR 2, CMR 3, CMR 4, CMR 5, CMR 6, CMR 7, CMR 8

^a Résultats de la gestion institutionnelle du FIDA: CMR 1: Meilleure gestion du programme de pays; CMR 2: Meilleure conception des projets (prêts et dons); CMR 3: Meilleur appui à l'exécution; CMR 4: Amélioration de la gestion et de la mobilisation des ressources; CMR 5: Amélioration de la gestion des ressources humaines; CMR 6: Amélioration de la gestion des risques; CMR 7: Amélioration de l'efficacité administrative 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 8: Meilleure contribution à la concertation mondiale sur la réduction de la pauvreté rurale; CMR 9: Structure efficace et efficiente de gouvernance du FIDA par ses Membres; CMR 10: Amélioration de la mobilisation des ressources au profit de la réduction de la pauvreté rurale.

89. 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 notamment de l'ENO portant sur les approches et les résultats concernant la promotion de la parité entre les sexes et l'autonomisation des femmes dans les opérations du FIDA, important domaine d'évaluation pour OE dans la mesure où le rôle joué par les femmes est essentiel – qu'il s'agisse d'activités agricoles ou non agricoles – et où leur contribution à l'amélioration des moyens de subsistance et des revenus de leurs familles est fondamentale. La promotion de la parité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes est depuis longtemps une priorité du FIDA. En 2003, celui-ci a d'ailleurs adopté un plan d'action, première étape sur la voie de la prise en compte de cet impératif. Le document d'orientation définissant la stratégie à adopter pour cette évaluation a été finalisé. Les principaux objectifs sont d'évaluer la performance et l'impact des approches suivies et des activités entreprises par le FIDA pour promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, et de formuler toute une série de conclusions et de recommandations en vue de l'élaboration de la première politique du FIDA sur la parité hommes-femmes. Comme il en a été convenu avec le Conseil d'administration et la direction, l'évaluation de la prise en compte des questions de parité entre les sexes sera finalisée en 2010 de manière à pouvoir apporter des éléments utiles, en temps voulu, pour l'élaboration de la première politique du Fonds sur la parité hommes-femmes que la direction s'est engagée à présenter au Conseil en décembre 2010.
90. De même, l'ENO relative à la stratégie du FIDA pour l'élargissement des partenariats dans le secteur privé sera en grande partie réalisée en 2010. Cette évaluation, qui se penchera sur la mise en œuvre de cette stratégie, proposera une évaluation prospective concernant les possibilités d'appui aux investissements du secteur privé susceptibles de stimuler une croissance économique favorable aux pauvres dans les zones rurales. Cette évaluation devrait être achevée et présentée au Conseil d'administration en avril 2011. Le FIDA élaborera ensuite une nouvelle politique relative au secteur privé qui sera présentée au Conseil d'administration en 2011.
91. Même si l'évaluation conjointe portant sur l'Afrique sera achevée en 2009, les principales activités de sensibilisation seront entreprises en 2010; il s'agira notamment d'organiser des ateliers rassemblant de multiples parties prenantes en Afrique afin d'assurer une large diffusion des principales conclusions et des grands enseignements tirés de l'évaluation.

92. S'agissant des ENO, le programme de travail à venir porte sur: i) l'efficacité des opérations du FIDA (2011); ii) les approches du FIDA en matière de concertation (2012); et iii) la politique de supervision (2013). Les autres ENO qui pourraient être envisagées à l'avenir portent sur le système d'assurance qualité et l'expérience du FIDA en matière de cofinancement.
93. Les EPP pour l'Argentine, le Kenya, le Niger et le Yémen ainsi que l'évaluation d'un projet en République dominicaine, qui ont démarré en 2009, s'achèveront en 2010. Le rapport d'EPP pour le Niger a été rédigé et l'initiative majeure qui sera menée en 2010 est l'organisation d'un atelier-table ronde national afin de discuter avec les principales parties prenantes des conclusions et recommandations de l'évaluation. En 2010, le rapport d'EPP pour l'Argentine sera rédigé et un atelier-table ronde analogue sera organisé.
94. Un certain nombre de nouvelles évaluations seront lancées en 2010. Ainsi, durant le dernier trimestre 2010, OE entreprendra les EPP pour le Ghana, le Rwanda et le Viet Nam, qui seront finalisées en 2011 et dont la contribution sera mise à profit pour l'élaboration de nouveaux COSOP dans ces pays. Le programme de pays du Ghana – le deuxième par ordre d'importance au niveau régional – appuie le développement des infrastructures, les services financiers, l'accès à la terre et à l'eau ainsi que l'accès des femmes aux opportunités de développement afin de contribuer à l'expansion d'un secteur agricole axé sur le marché. Le programme de pays du Rwanda vise à mettre les populations rurales pauvres en mesure de participer à la transformation du secteur agricole à travers l'accroissement des possibilités économiques offertes aux ruraux pauvres, le renforcement de leurs organisations et institutions ainsi que la promotion de la participation des groupes vulnérables à la transformation socioéconomique. Il appuie également les activités de reconstruction post-conflit et de réinsertion des réfugiés. Parmi les éléments saillants du programme de pays du Viet Nam figurent la prise en compte du fossé qui se creuse sur le plan des moyens de subsistance entre zones rurales (souvent les hautes terres) et zones urbaines, et la priorité accordée à l'appui des ménages ruraux – notamment les femmes – par le biais d'approches novatrices de nature à assurer l'accès aux ressources naturelles, le renforcement et la décentralisation des institutions et l'amélioration de l'accès aux marchés.
95. Comme indiqué au paragraphe 10, OE apportera son concours à la direction pour la réalisation de l'auto-évaluation du programme de pays pour la Chine en 2010 et fera partie du partenariat principal d'évaluation. Les autres EPP programmées pour 2010-2012 portent sur le Burkina Faso, Haïti, la Jordanie et Madagascar.
96. Cinq nouvelles évaluations de projets sont prévues pour 2010 dans les pays suivants: Brésil, Ghana, République démocratique populaire lao, République-Unie de Tanzanie et Rwanda. Dans le cas du Brésil, du Ghana, de la République-Unie de Tanzanie et du Rwanda, il s'agit d'évaluations intermédiaires qui doivent être réalisées avant de procéder à la conception de la phase suivante des projets, en application de la politique d'évaluation. L'annexe IV fournit des informations complémentaires sur ces évaluations, à savoir les grandes lignes des programmes de pays et des projets qui seront évalués en 2010.
97. Les évaluations de projets programmées pour l'instant en 2011 et 2012 concernent le Cap-Vert, l'Égypte, Haïti, Madagascar, le Maroc, la Mongolie, l'Ouganda, le Sénégal, la Tunisie et l'Uruguay.
98. S'agissant de la priorité b), pendant la période 2010-2012, OE établira chaque année le RARI, produit phare d'OE dans la mesure où il vise à fournir une synthèse des résultats et de l'impact des opérations du FIDA évaluées chaque année. En outre, le RARI fait tous les ans davantage de place à l'apprentissage, à travers des thèmes d'apprentissage spécifiques comme, par exemple, ceux figurant dans l'édition de 2009 – accès aux marchés et environnement et gestion des ressources naturelles. Le RARI 2010 propose comme thème d'apprentissage

l'efficacité des projets financés par le FIDA. Ce rapport sera présenté comme il est d'usage au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration. OE examinera également le rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) et le rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) et formulera des observations à leur égard. 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 ans, d'accumuler des éléments et de dégager des enseignements suffisants. Enfin, pour la période 2010-2012, OE établira chaque année un programme de travail triennal à horizon mobile¹², assorti d'un projet de budget spécifique pour la première des trois années du programme.

99. OE organisera chaque année quatre sessions du Comité de l'évaluation ainsi que toute session extraordinaire que son président jugera 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 2011 au Yémen et en 2012 au Ghana, en relation avec les EPP prévues pour ces pays. Les dates exactes de ces visites seront fixées par le Comité chaque année, à sa session de décembre.
100. 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 (*Profils*¹³ et *Éclairages*¹⁴), et à actualiser la section consacrée à l'évaluation sur le site web du FIDA, sera maintenu. OE continuera aussi à participer aux instances internes du FIDA (comme le Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques [CSO]) afin de clarifier les enseignements et les recommandations issus de l'évaluation et d'en approfondir la compréhension. Entre autres activités, OE réalisera dans les pays des ateliers d'apprentissage pour chaque évaluation réalisée, afin d'en examiner les résultats et les enseignements tirés avec toute une série de 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 à l'occasion d'ateliers internes d'apprentissage.
101. S'agissant des partenariats, OE prendra une part active aux débats de l'ECG et du GNUE. Il participera aussi à des conférences et ateliers internationaux et régionaux de premier plan portant sur l'évaluation ou sur des thèmes apparentés, y compris ceux organisés par un certain nombre de sociétés et associations (par exemple, l'Association africaine d'évaluation et la Société européenne d'évaluation).
102. Comme l'a demandé le Conseil d'administration en 2008, OE participera davantage au renforcement des capacités d'évaluation, en fonction de ses priorités et à hauteur des ressources disponibles. Ainsi, OE commencera, à travers une approche impulsée par la demande, à apporter son concours aux pays qui en font la demande et qui ont déjà entrepris de renforcer leurs capacités. Cela supposera une collaboration étroite avec PMD dans la mesure où OE ne peut

¹² Celui-ci couvrira les périodes 2010-2012 (présenté au Conseil en 2009), 2011-2013 (présentation en 2010) et 2012-2014 (présentation en 2011).

¹³ 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.

¹⁴ Les *Éclairages* sont axés sur un thème d'apprentissage qui s'est dégagé d'une évaluation au niveau 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.

fournir qu'une assistance ciblée, alors que le développement des capacités à long terme relève en dernier ressort du département des opérations. À cet égard, OE a élaboré un projet de document d'orientation pour le renforcement des capacités d'évaluation, qu'il a soumis à PMD. Ce document sera revu pour prendre en compte les commentaires de PMD et, sur cette base, les grandes lignes des objectifs et des activités concrétisant la participation d'OE au renforcement des capacités d'évaluation seront présentées pour discussion au Comité de l'évaluation à sa session de décembre 2009.

103. OE poursuivra le partenariat engagé avec l'Agence suisse de développement et de coopération (voir paragraphe 14) dont il utilisera les ressources, inter alia, pour l'évaluation de la prise en compte des questions de parité entre les sexes et le thème d'apprentissage retenu pour le RARI 2010.
104. En ce qui concerne la priorité d), OE veillera à l'application rigoureuse du nouveau manuel d'évaluation à toutes les évaluations, continuera à recruter des conseillers indépendants chevronnés pour la réalisation des évaluations de rang supérieur et renforcera encore ses activités dans le domaine des examens internes par les pairs afin d'y soumettre toutes les évaluations entreprises par la division en 2010.
105. Enfin, la division affectera des ressources en personnel à la mise en œuvre de toute mesure de suivi recommandée par l'examen externe par les pairs d'OE et de la fonction d'évaluation au FIDA. À cet égard, OE est conscient que le champ d'action de l'examen par les pairs couvre tous les aspects de la fonction d'évaluation (par exemple politique, produits et méthodologie d'évaluation) et qu'il faudra allouer suffisamment de ressources pour donner suite aux conclusions et recommandations de l'examen par les pairs.

V. Budget proposé pour 2010

Ressources humaines

106. L'année prochaine, OE prévoit d'accomplir sa tâche avec les mêmes effectifs qu'en 2009. Plus précisément, OE devra disposer de 19,5 postes pour pouvoir effectuer son programme de travail annuel dans les délais prévus. L'annexe I fournit des informations complémentaires sur les besoins d'OE en ressources humaines pour 2010.

Budget

107. Sur la base du coefficient d'inflation (1,5% pour les dépenses hors personnel) et des coûts standard des postes pour 2010 (fondés sur les chiffres de la Commission de la fonction publique internationale) tels qu'appliqués par le FIDA dans sa proposition de budget administratif pour 2010, le budget proposé par OE pour 2010 se monte à environ 6,2 millions d'USD (voir annexe I). Ce chiffre correspond à une diminution en termes réels d'environ 136 000 USD – soit 2,3% – par rapport au budget administratif d'OE pour 2009.
108. Comme l'ont demandé le Comité d'audit et le Conseil d'administration en 2007, à partir de 2009, le budget administratif d'OE devra être plafonné à hauteur de 0,9% du programme de travail annuel du FIDA. Le budget administratif proposé par OE pour 2010 représente environ 0,78% du programme de travail proposé pour le Fonds, qui s'élève à 800 millions d'USD pour l'année prochaine (chiffre qui permettrait à OE d'avoir un budget de 7,2 millions d'USD au maximum). Ce pourcentage représente une diminution par rapport aux 0,88% de 2009.
109. Par ailleurs, comme convenu par le Conseil d'administration à sa session de septembre 2009, un montant additionnel de 50 000 USD est demandé pour financer en 2010 l'achèvement de l'examen par les pairs d'OE et de la fonction d'évaluation au FIDA. Cette somme figure au titre de dépense extraordinaire non renouvelable, comme c'était le cas pour l'allocation initiale inscrite au budget d'OE pour 2009.

Troisième partie – Recommandations

110. En application de l'article 7, section 2.b) de l'Accord portant création du FIDA, il est recommandé que le Conseil d'administration:
- approuve le programme de travail pour 2010 d'un montant de 503 millions de DTS (800 millions d'USD), qui englobe un programme de prêts de 470 millions de DTS (748 millions d'USD) et un programme brut de dons de 52 millions d'USD. Il est proposé que ce montant du programme de travail soit approuvé aux fins de planification et qu'il soit ajusté en 2010 en fonction des ressources disponibles.
111. En application de l'article 6, section 10 de l'Accord portant création du FIDA et de l'article VI of du Règlement financier du FIDA, il est recommandé que le Conseil d'administration:
- transmette à la trente-troisième session du Conseil des gouverneurs, premièrement, le budget administratif du FIDA pour 2010 d'un montant de 131,99 millions d'USD, deuxièmement, le budget d'investissement du FIDA pour 2010 d'un montant de 3,53 millions d'USD et, troisièmement, le budget administratif du Bureau de l'évaluation du FIDA pour 2010 d'un montant de 6,2 millions d'USD.

Projection des ressources disponibles pour engagement, 2008-2010

(en millions d'USD)

	<i>Montant effectif pour 2008</i>	<i>Estimations pour 2009</i>	<i>Estimations pour 2010</i>
Ressources disponibles en début d'année	-	-	-
Annulations de prêts	75,3	60,0	60,0
Ajustement de change	16,8	(15,2)	-
Total partiel	92,1	44,8	60,0
Contributions des membres ^a	142,7	225,0	487,7
Remboursements de prêts ^b	242,7	234,0	249,0
Produit net des placements ^c	126,6	92,0	78,0
Virement Initiative PPTE	-	-	(14,0)
Plan d'assurance maladie après cessation de service	(16,8)	(8,0)	(8,0)
Budget administratif global (y compris Bureau de l'évaluation) ^d	(117,6)	(123,3)	(138,2)
Plan d'action	(2,4)	(1,0)	(1,2)
Budget d'investissement ^e	(0,6)	(2,6)	(4,1)
Ressources disponibles après déduction des frais	466,7	460,9	709,2
Engagements au titre des prêts et des dons ^f	(623,7)	(715,0)	(800,0)
Ressources disponibles avant PEA	(157,0)	(254,1)	(90,8)
Montant net utilisé au titre du PEA	157,0	254,1	90,8

^a Les contributions des États membres au titre de la huitième reconstitution sont basées sur les conditions d'encaissement telles qu'elles ont été négociées

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

^c Estimation actuelle à la fin septembre 2009.

^d L'expression «budget administratif global» recouvre les chapitres précédemment répartis entre le budget administratif et le MFDP, ainsi que le budget d'OE.

^e Les dépenses au titre du budget d'investissement se rapportent aux allocations budgétaires de l'année en cours et des années précédentes.

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

Programme indicatif de prêts 2010

	<i>Afrique de l'Ouest et du Centre</i>	<i>Afrique orientale et australe</i>	<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Amérique latine et Caraïbes</i>	<i>Proche-Orient et Afrique du Nord</i>	<i>Total</i>
Liste indicative des pays (programme brut)						
	Cameroun	Botswana	Bangladesh	État plurinational de Bolivie	Arménie	
	Tchad	Burundi	Bhoutan	Brésil	Maroc	
	Guinée équatoriale	Érythrée	Indonésie	République dominicaine	République de Moldova	
	Guinée	Kenya	Mongolie	Guatemala	Soudan	
	Mali	Madagascar	Pakistan	Guyana	République arabe syrienne	
	Nigéria	Mozambique	Papouasie-Nouvelle-Guinée	Nicaragua	Yémen	
	Sierra Leone	République-Unie de Tanzanie	Philippines	Pérou		
	Togo	Ouganda	Tadjikistan			
		Zimbabwe	Timor Leste			
			Viet Nam			
	8	9	10	7	6	40
Projets en réserve						
	Côte d'Ivoire	Éthiopie	Bangladesh	Haïti	Yémen	
	Sao Tomé-et-Principe	Malawi	Pakistan	Honduras		
		Swaziland	Îles Salomon			
			Tonga			
			Viet Nam			

Montant moyen des prêts et des dons 2001-2010

		<i>Montant effectif</i>							<i>Estimation</i>	<i>Proposition</i>	
		2001	2002	2003	2004	2005 ^a	2006 ^b	2007	2008	2009 ^c	2010 ^d
Prêts et dons au titre du CSD approuvés											
Nombre de prêts et dons au titre du CSD		24	24	25	24	32	31	40	38	36	35-40
Valeur des prêts et dons au titre du CSD	En millions d'USD	391,6	353,2	403,6	408,7	499,3	515,0	563,1	561,4	668,5	748,0
Montant moyen des prêts et dons au titre du CSD	En millions d'USD	16,3	14,7	16,1	17,0	15,6	16,6	14,1	14,8	18,6	18,7-21,4
Dons approuvés ^c											
Nombre de dons		106	85	70	87	66	109	77	71		
Valeur des dons	En millions d'USD	30,8	23,9	20,3	33,3	36,6	41,8	35,7	40,9		
Montant moyen des dons	En millions d'USD	0,3	0,3	0,3	0,4	0,6	0,4	0,5	0,6		
Valeur totale des prêts et dons accordés par le FIDA^d	En millions d'USD	422,4	377,1	423,9	442,0	535,9	556,8	598,8	602,3	715,0	800,0

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

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

^c Pour 2009 et 2010, on a utilisé le nombre de projets plutôt que le nombre de prêts et dons au titre du CSD.

^d Y compris toutes les catégories de dons, mais **non compris** les virements au MFDP et les dons au titre du CSD

^e À l'exclusion des programmes et projets entièrement annulés.

Estimation des coûts de la supervision directe en 2008

Introduction

1. Conformément aux dispositions de la politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution (EB 2006/89/R.4/Rev.1) approuvée en décembre 2006 par le Conseil d'administration, le Fonds a progressivement accru le nombre de projets placés sous son contrôle direct en matière de supervision et d'appui à l'exécution. Au début de 2010, pratiquement tous les projets qui ne sont pas cofinancés ou n'ont pas atteint la toute dernière phase de leur exécution seront placés sous la supervision directe du FIDA.
2. Du point de vue du rythme d'évolution vers la supervision par le FIDA, à partir de 2007, la Division Asie et Pacifique (PI) a été la première à placer sous supervision directe tous les projets, à l'exception de ceux faisant l'objet d'un cofinancement. La Division Afrique orientale et australe (PF) l'a suivie, et a achevé au début de 2008 le passage à la supervision directe. Dans les trois autres divisions régionales – (Afrique de l'Ouest et du Centre [PA], Amérique latine et Caraïbes [PL] et Proche-Orient et Afrique du Nord [PN]) – le processus a été plus progressif.

Analyses des coûts de la supervision directe

3. Les rapports détaillés contenus dans PeopleSoft à propos des opérations budgétaires de l'exercice 2008 donnent quelques informations préliminaires quant aux coûts de la supervision directe. Les données concernent uniquement l'année 2008, étant donné que les coûts 2009 ne peuvent pas être exploités tant que le programme de travail du dernier trimestre de cette année n'est pas achevé.
4. Les données se rapportent aux coûts directs imputés à l'activité OA310 - supervision directe. Cette analyse présente les limites suivantes:
 - a) Dans plusieurs cas, l'officialisation des arrangements de supervision directe et la transmission de la documentation relative au projet ont pris plusieurs mois, de sorte que certains projets dont la supervision directe a été approuvée en septembre 2008 n'ont supporté aucune dépense à ce titre en 2008, étant donné qu'ils étaient encore sous la supervision de l'institution coopérante.
 - b) Certains des projets placés sous supervision directe ne sont pas encore entrés en vigueur ou peuvent avoir supporté des dépenses de supervision directe limitées.
 - c) Les moyennes indiquées ci-dessous ne couvrent que les coûts directement supportés et imputés à l'activité OA310 (par exemple, services de consultants, voyages des chargés de programme de pays (CPP) ou des fonctionnaires présents dans le pays (FPP), des administrateurs chargés des prêts et des dons, et des conseillers juridiques), et ne comprennent pas les coûts correspondant au temps de travail du personnel du FIDA, faute d'un système d'enregistrement du temps de travail (CPP et FPP, conseillers de portefeuille, gestionnaires financiers, assistants de programme, administrateurs chargés des prêts et des dons, et conseillers juridiques).
5. Les coûts moyens, de 2008, par projet faisant l'objet d'une supervision directe sont récapitulés ci-après:
 - **PA** - 32 467 USD (non compris les projets non en vigueur)
 - **PF** - 56 810 USD (non compris les projets non en vigueur [le coût d'un consultant couvrant l'ensemble du portefeuille a été pris en compte, étant donné qu'il a été imputé à la supervision directe])

- **PI** - 40 444 USD (y compris les activités entreprises par l'intermédiaire des bureaux de pays)
 - **PL** - 37 421 USD (non compris les projets non en vigueur)
 - **PN** - 37 453 USD.
6. Pour quatre des cinq divisions, les coûts, en 2008, sont proches de 40 000 USD ou inférieurs à ce montant. La seule exception, celle de la division PF, s'explique principalement par l'affectation d'un consultant résident qui a essentiellement assuré la formation et la mise au point des systèmes.
7. Pour 2009 et 2010, il est à prévoir que les coûts seront influencés par les divers facteurs ci-après.

Facteurs contribuant à une baisse des coûts

- a) Toutes les divisions tireront profit des économies d'échelle (dont PI et dans une certaine mesure PF ont déjà commencé à ressentir les bénéfices), à mesure que de nouveaux projets passent sous le régime de supervision directe.
- b) La supervision directe, avec comme complément la présence du FIDA dans le pays, aura pour effet d'accélérer la tendance à faire davantage appel aux prestataires de services disponibles au plan national. Cela signifiera généralement une réduction des coûts unitaires.
- c) Il est probable que, à mesure que le personnel se formera et que son expérience augmentera, la qualité de la supervision s'améliorera, ce qui contribuera à renforcer l'efficacité en matière de développement. Une réduction des coûts est possible.

Facteurs contribuant à une augmentation des coûts

- d) Le champ d'application de la supervision est en voie d'élargissement du fait de l'accent mis sur la communication avec les donateurs, l'alignement, l'harmonisation, la gestion des savoirs et la concertation sur les politiques.
 - e) Le montant des prêts est en hausse, ce qui est susceptible d'entraîner une extension de la superficie des zones couvertes et, dans certains cas, une augmentation du nombre de composantes (bien que cette approche soit déconseillée).
 - f) Une part non négligeable du portefeuille demeure dans la catégorie à risque, malgré des améliorations. Une pression croissante s'exerce en faveur d'un appui accru aux États fragiles et de la prestation de services de qualité élevée aux pays à revenu intermédiaire.
8. Les premiers éléments, et notamment le coût unitaire proposé pour 2010, montrent que, dans l'ensemble, le coût de la supervision directe ne s'écartera pas des coûts historiques standard du FIDA, et demeurera sensiblement inférieur aux coûts supportés par d'autres institutions financières internationales comme la Banque mondiale.

Vue d'ensemble de l'exécution du budget et du MFDP en 2008

1. Cette annexe présente une vue d'ensemble de l'exécution du budget administratif et du MFDP en 2008.
2. En 2008, les dépenses effectives au titre du budget administratif et du MFDP se sont élevées à 109,0 millions d'USD, soit une augmentation globale de 2,8% par rapport à 2007. Les dépenses effectives du budget administratif (non compris le MFDP) se sont élevées en 2008 à 71,4 millions d'USD, en hausse annuelle de 1,3% par rapport à 2007, résultat dû en partie à l'attention plus soutenue portée à l'efficacité de l'administration.
3. Recalculé sur la base du taux de change moyen EUR/USD, le budget administratif s'est élevé à 75,80 millions d'USD, de sorte que le report de 3% sur le budget 2009 a été de 2,27 millions d'USD (annexe VII).
4. Les ressources humaines constituent toujours la principale catégorie de dépenses du FIDA, puisque les dépenses de personnel et les dépenses connexes représentent 80% des dépenses du budget administratif approuvées par les organes directeurs du FIDA pour 2008. Les dépenses effectives de personnel ont augmenté en moyenne de 10% par an au cours des trois dernières années, hausse imputable au premier chef à des facteurs inflationnistes. Les données relatives aux effectifs font apparaître une légère tendance à l'augmentation au sein de PMD (6,9%), accompagnée d'une baisse au sein de FAD (2,7%). Cette tendance cadre bien avec la stratégie d'ensemble consistant à axer les ressources sur les domaines opérationnels.
5. Les dépenses effectives au titre du MFDP ont augmenté de 6% en 2008 par rapport à 2007, et le taux d'utilisation a diminué, passant de 94% à 92% des dépenses effectives. Le reliquat de 8% non dépensé en 2008 a été reporté à 2009, au motif que les fonds avaient été engagés pour des projets spécifiques.

Vue d'ensemble des dépenses effectives 2007-2008 et des estimations pour 2009

Par source de financement

(en milliers d'USD)

Source de financement	Montant effectif pour 2007	Montant effectif pour 2008		Dépenses 2009 à la fin du deuxième trimestre	Montant total estimé pour 2009
			Augmentation		
Budget administratif	70 549	71 375	1,2%	64 594	73 331
MFDP	35 465	37 601	6,0%	28 532	45 420
Total	106 014	108 976	2,8%	93 126	118 751

Par département

(en milliers d'USD)

Département	2007		2008		Dépenses à la fin du deuxième trimestre	2009	
	Montant effectif	% du total	Montant effectif	% du total		% du total	Total estimé pour 2009
Affaires extérieures	17 280	16,3%	16 892	15,5%	14 861	16,0%	17 857
Finances et administration	28 902	27,3%	30 203	27,7%	25 502	27,4%	30 356
Bureau du Président et du Vice-président	5 436	5,1%	5 864	5,4%	5 527	5,9%	6 372
Gestion des programmes	54 396	51,3%	56 017	51,4%	47 236	50,7%	64 166
Total	106 014	100,0%	108 976	100,0%	93 126	100,0%	118 751

Reports de fonds

(en milliers d'USD)

Département	Description de l'utilisation des fonds reportés ^a	2009	2008	2007	2006	2005	2004
EAD	Division de la communication: trentième anniversaire du FIDA et activités liées à la huitième reconstitution des ressources du FIDA		335				
	Division des politiques: Rapport sur la pauvreté rurale	400	161				
	Division de la communication: appui aux médias, présence dans les pays et nouveau siège	214					
	Dépenses de personnel	139					
Total EAD		753	496	700	9	723	721
FAD	Division des technologies de l'information: équipement TI et maintenance		100				
	Division des services administratifs: dépenses liées au nouveau siège	77	600				
	Division des services financiers: services d'appui à la transition du SPD ^b	120					
	Division de la planification stratégique et du budget: planification à moyen terme	50					
	Division des ressources humaines: renforcement du programme de cadres associés, module performance en ligne	184					
	Division de la trésorerie: site web commun des services de trésorerie	10					
Total FAD		441	700	543		442	283
OPV	Bureau du Vice-président: dépenses liées au Conseil des gouverneurs		42				
	Bureau du Président: recrutement de cadres supérieurs	120					
	Bureau du Président: coûts de réorganisation de l'institution	520					
Total OPV		640	42	121		273	128
PMD		440					
Total		2 274	1 238	1 874	209	1 564	1 465

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

^b Système prêts et dons.

-

-

Paramètres d'établissement du budget

Dépenses de personnel

1. Le budget relatif aux dépenses de personnel est établi conformément aux règles appliquées aux traitements, indemnités et prestations du personnel des Nations Unies, l'ensemble étant régi dans une large mesure par les recommandations de la Commission de la fonction publique internationale du régime commun des Nations Unies.
2. Des taux standard sont établis pour chaque classe, sur la base d'une analyse des données statistiques concernant la population du FIDA et des dépenses effectives en rapport avec le personnel du FIDA. Les diverses composantes des taux, qui représentent la meilleure estimation au moment de l'établissement du document budgétaire, ont été calculées en collaboration avec la FAO.
3. L'augmentation des dépenses standard pour 2010 est en moyenne de 4,1%, contre 7,8% dans le budget approuvé pour 2009. Le tableau ci-dessous fait apparaître l'augmentation moyenne en pourcentage de chacune des prestations auxquelles a droit le personnel et son impact sur le coût des ETP en 2009.

(en millions d'USD)

Description	ETP 2009 aux taux de 2009	ETP 2009 aux taux de 2010	Augmentation	Notes
Personnel du cadre organique				
Salaires	19,09	19,41	1,7%	(a)
Indemnité de poste	9,93	10,08	1,5%	(a)
Pension	5,85	6,19	5,8%	(b)
Indemnité pour frais d'études	2,71	2,79	3,0%	
Assurance maladie	1,31	1,88	43,5%	(c)
Rapatriement, cessation de service et congé annuel	1,82	1,85	1,6%	
Congé dans les foyers	1,05	1,11	5,7%	
Indemnités pour charge de famille	0,39	0,63	61,5%	(d)
Impôts des États-Unis	0,54	0,62	14,8%	
Autres indemnités	1,52	1,56	2,6%	
Total partiel	44,21	46,12	4,3%	
Personnel des services généraux				
Salaires	14,40	14,45	0,3%	(a)
Pension	2,98	2,99	0,3%	(b)
Assurance maladie	1,2	1,8	50,0%	(c)
Primes linguistiques	0,51	0,52	2,0%	
Rapatriement et cessation de service	1,34	1,34	0,0%	
Autres indemnités	0,74	0,83	12,2%	
Total partiel	21,17	21,93	3,6%	
Personnel détaché	0,75	0,78	4,0%	
Dépenses totales de personnel	66,13	68,83	4,1%	

- a) **Salaires et indemnités de poste:** on a retenu l'hypothèse d'une augmentation de 2% des salaires, tant pour le personnel des services généraux que pour le personnel du cadre organique et des catégories supérieures. Dans le tableau ci-dessus, l'augmentation pour l'ensemble de ces catégories est inférieure à 2% parce que les hypothèses d'augmentation retenues dans le calcul des dépenses standard de l'année précédente ne se sont pas concrétisées au cours de l'année 2009.
- b) **Pension:** après l'année 2009, au cours de laquelle la rémunération prise en compte pour le calcul du montant de la pension n'a pas changé, on prévoit, pour 2010, une augmentation de 2,4% pour les services généraux et pour le cadre organique. Comme dans le cas des dépenses salariales, l'augmentation par rapport aux dépenses standard de l'année précédente est calculée sur la base des taux effectifs de la CFPI actuellement en vigueur, alors que les taux standard pour 2009 reflétaient une estimation du niveau des taux effectifs de la CFPI.
- c) **Assurance maladie:** on prévoit une augmentation de 6,5% des coûts unitaires de l'assurance maladie, ainsi que des coûts additionnels découlant de la mise en œuvre du mécanisme de plafonnement des coûts pour les membres du personnel, qui est à la charge du FIDA. Les augmentations qui apparaissent dans le tableau ci-dessus montrent l'impact de l'application de ces augmentations à l'ensemble du personnel du FIDA.
- d) **Indemnités pour charge de famille:** à la suite de l'augmentation convenue en janvier 2009, les coûts unitaires de l'indemnité pour charge de famille ont progressé de 36%. Comme pour les frais médicaux, les hausses qui apparaissent dans le tableau ci-dessus montrent l'impact de l'application de ces augmentations à l'ensemble du personnel du FIDA.

Dépenses autres que les dépenses de personnel

4. Le budget administratif table sur une augmentation des prix à hauteur de 1,5% pour les dépenses autres que les dépenses de personnel, ce qui semble une estimation raisonnable de l'inflation de cette catégorie de dépenses, compte tenu de l'incertitude régnant actuellement dans l'économie mondiale. On a, en outre, tenu compte des éléments suivants pour retenir le taux de 1,5%:

- selon les prévisions, au niveau mondial, l'augmentation des prix à la consommation devrait ralentir, passant de 1,8% au premier trimestre 2010 à 1,5% au dernier trimestre de la même année;
- pour ce qui concerne l'Italie, les prévisions font également état d'un ralentissement, la hausse des prix à la consommation passant de 1,7% au premier trimestre 2010 à 1% au dernier trimestre.

Taux de change

5. Conformément au règlement financier du FIDA, le budget administratif est présenté en dollars des États-Unis, avec une composante de dépenses libellées en euros et converties en dollars des États-Unis au taux de change de 0,72 EUR/1,00 USD, représentant la meilleure estimation au moment de l'établissement du document budgétaire.

6. Le projet de programme de travail est présenté en droits de tirage spéciaux¹ (DTS) convertis en dollars des États-Unis au taux de change 1,5916 USD/1,00 DTS, représentant la projection du taux pour 2009 au moment de l'établissement du document budgétaire.

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

Budget administratif pour 2010, par département

(en millions d'USD)

Groupe	Bureau du Président et du Vice-président (OPV)			Département affaires extérieures (EAD)			Département finances et administration (FAD) ^a			Département gestion des programmes (PMD)			Total		
	2009	2010	Augmentation (diminution)	2009	2010	Augmentation (diminution)	2009	2010	Augmentation (diminution)	2009	2010	Augmentation (diminution)	2009	2010	Augmentation (diminution)
1. Élaboration et exécution des programmes de pays	2,00	2,31	15,5%	1,87	2,04	9,1%	1,35	1,64	21,5%	60,67	66,93	10,3%	65,89	72,92	10,7%
2. Concertation de haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique	1,18	1,32	11,9%	7,43	7,52	1,2%		0,15	100%	-	-	-	8,61	8,99	4,4%
3. Gestion, réforme et administration au niveau de l'institution	2,52	2,74	8,7%	-	-	-	27,16	27,61	1,7%	-	-	-	29,68	30,35	2,3%
4. Appui aux activités des Membres relatives à la gouvernance	0,70	0,76	8,6%	8,63	9,05	4,9%		0,15	100%	-	-	-	9,33	9,96	6,8%
Centre de coûts de l'organisation	-	-	-	-	-	-		-		-	-	-	1,80	1,82	1,1%
Total	6,40	7,13	11,4%	17,93	18,61	3,8%	28,51	29,55	3,6%	60,67	66,93	10,3%	115,31	124,04	7,6%

Budget administratif pour 2010, par catégorie de dépenses

(en millions d'USD)

	Bureau du Président et du Vice-président (OPV)			Département affaires extérieures (EAD)			Département finances et administration (FAD) ^a			Département gestion des programmes (PMD)			Total		
	2009	2010	Augmentation (diminution)	2009	2010	Augmentation (diminution)	2009	2010	Augmentation (diminution)	2009	2010	Augmentation (diminution)	2009	2010	Augn (dir)
Dépenses de personnel	5,50	6,01	9,3%	14,53	15,23	4,8%	17,34	18,81	8,5%	28,76	33,24	15,6%	66,13	73,29	
Autres dépenses de personnel ^a	0,06	0,06	0,0%	0,18	0,18	0,0%	1,29	1,14	(11,6)%	0,07	0,07	0,0%	1,60	1,45	
Services de consultants	0,12	0,30	150,0%	1,75	1,92	9,7%	0,07	0,26	271,4%	23,13	23,59	2,0%	25,07	26,07	
Services administratifs	0,17	0,17	0,0%	0,76	0,58	(23,7)%	1,65	1,26	(23,6)%	0,37	0,38	2,7%	2,95	2,39	
Gestion des installations	-	-	-	-	-	-	4,04	3,96	(2,0)%	0,2	0,25	25,0%	4,24	4,21	
Frais de voyage	0,37	0,42	13,5%	0,69	0,68	(1,4)%	0,36	0,27	(25,0)%	5,44	7,1	30,5%	6,86	8,47	
Services des technologies de l'information	-	-	-	-	-	-	2,60	2,79	7,3%	-	-	-	2,6	2,79	
Contrats institutionnels	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,5	2,0	(20,0)%	2,5	2	
Formation	-	-	-	-	-	-	1,13	1,02	(9,7)%	-	-	-	1,13	1,02	
Centre de coûts de l'organisation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,80	1,82	
Autres dépenses	0,18	0,17	(5,6)%	0,02	0,02	0,0%	0,03	0,04	33,3%	0,2	0,3	50,0%	0,43	0,53	
Total	6,4	7,13	11,4%	17,93	18,61	3,8%	28,51	29,55	3,6%	60,67	66,93	10,3%	115,31	124,04	

^a Les autres dépenses de personnel incluent notamment les heures supplémentaires, les coûts de recrutement et le coût du service médical.

Note: Dans le contexte du FIDA, les dépenses de personnel et les dépenses autres que de personnel constituent, dans la classification, les deux catégories les plus importantes. Étant donné qu'il existe une plus grande souplesse dans l'utilisation des ressources de la catégorie des dépenses autres que de personnel, l'analyse présentée dans le tableau ci-dessus est purement indicative.

Tableau des effectifs pour 2010 – Budget administratif

(en équivalents temps plein)^a

Département ^c	2009 ^b					2010				
	<i>Personnel sous contrat de caractère continu et de durée déterminée</i>					<i>Personnel sous contrat de caractère continu et de durée déterminée</i>				
	<i>Cadre organique et catégories supérieures</i>	<i>Services généraux</i>	<i>Personnel sous contrat de caractère continu et de durée déterminée – total</i>	<i>Contrats de courte durée</i>	<i>Total 2009</i>	<i>Cadre organique et catégories supérieures</i>	<i>Services généraux</i>	<i>Personnel sous contrat de caractère continu et de durée déterminée – total</i>	<i>Contrats de courte durée</i>	<i>Total 2010</i>
Département affaires extérieures (EAD)										
Bureau du Président adjoint	4,3	2,0	6,3	-	6,3	4,0	1,0	5,0	-	5,0
Division de la communication	15,0	13,5	28,5	0,6	29,1	14,5	13,5	28,0	-	28,0
Division des politiques	9,0	5,0	14,0	1,0	15,0	9,0	5,0	14,0	1,0	15,0
Bureau du Secrétaire	15,0	31,6	46,6	7,4	54,0	17,0	30,8	47,8	7,6	55,4
Bureau de liaison pour l'Amérique du Nord	3,0	1,0	4,0	-	4,0	3,0	1,0	4,0	-	4,0
Total EAD	46,3	53,1	99,4	9,0	108,4	47,5	51,3	98,8	8,6	107,4
Département finances et administration (FAD)										
Bureau du Président adjoint	2,0	1,0	3,0	-	3,0	3,0	1,0	4,0	-	4,0
Division des services financiers	12,0	18,7	30,7	-	30,7	13,0	17,7	30,7	-	30,7
Division de la planification stratégique et du budget	5,0	1,0	6,0	-	6,0	5,0	1,0	6,0	-	6,0
Division de la trésorerie	7,0	5,0	12,0	-	12,0	7,0	5,0	12,0	-	12,0
Division des ressources humaines	8,4	11,0	19,4	-	19,4	10,4	10,4	20,8	-	20,8
Division des technologies de l'information	14,0	13,0	27,0	-	27,0	14,0	13,0	27,0	-	27,0
Division des services administratifs	6,0	29,1	35,1	1,4	36,5	7,0	27,0	34,0	1,7	35,7
FIDA (pour l'ensemble de l'institution)	3,0	-	3,0	-	3,0	-	-	-	-	-
Total FAD	57,4	78,8	136,2	1,4	137,6	59,4	75,1	134,5	1,7	136,2
Bureau du Président et du Vice-président (OPV)^c										
Bureau du Président	2,0	2,0	4,0	-	4,0	3,0	2,0	5,0	-	5,0
Bureau du Vice-président	2,0	2,0	4,0	-	4,0	2,0	2,0	4,0	-	4,0
Bureau de l'audit et de la surveillance	5,0	2,5	7,5	-	7,5	5,0	3,0	8,0	-	8,0
Service juridique	8,0	6,8	14,8	-	14,8	8,0	6,0	14,0	0,8	14,8
Total OPV	17,0	13,3	30,3	-	30,3	18,0	13,0	31,0	0,8	31,8
Département gestion des programmes (PMD)										
Bureau du Président adjoint	7,0	3,0	10,0	0,8	10,8	7,0	3,0	10,0	0,4	10,4
Division Afrique de l'Ouest et du Centre	16,2	13,0	29,2	-	29,2	19,0	13,0	32,0	-	32,0
Division Afrique orientale et australe	19,5	11,0	30,5	-	30,5	24,8	12,0	36,8	-	36,8
Division Asie et Pacifique	18,6	10,0	28,6	4,0	32,6	18,5	10,0	28,5	4,0	32,5
Division Amérique latine et Caraïbes	17,0	7,0	24,0	-	24,0	17,0	7,0	24,0	-	24,0
Division Proche-Orient et Afrique du Nord	13,5	10,0	23,5	0,8	24,3	15,0	11,0	26,0	-	26,0
Division consultative technique	16,0	7,0	23,0	1,5	24,5	19,3	7,0	26,3	1,9	28,2
Unité environnement mondial et changement climatique	1,7	0,5	2,2	-	2,2	2,7	2,0	4,7	-	4,7
Total PMD	109,5	61,5	171,0	7,1	178,1	123,3	65,0	188,3	6,3	194,6
Grand total	230,2	206,7	436,9	17,5	454,4	248,2	204,4	452,6	17,4	470,0

^a 1 ETP = 12 mois. Y compris le personnel à temps partiel correspondant à moins d'un ETP.^b Y compris le personnel financé à la fois au titre du budget administratif et du MFDP.^c La répartition du personnel par département est indicative et peut faire l'objet de modification après finalisation du plan des effectifs pour 2010.^d Le Président et le Vice-Président ne sont pas inclus.

Effectifs pour 2010, par département et par grade

(en équivalents temps plein)

Catégorie	Grade	Département				Total
		EAD	FAD	OPV	PMD	
Cadre organique et catégories supérieures	Président adjoint	1,0	1,0	-	1,0	3,0
	D-2	1,0	2,0	3,0	2,0	8,0
	D-1	4,0	4,0	-	4,5	12,5
	P-5	10,0	12,0	5,0	57,5	84,5
	P-4	12,0	16,0	4,0	25,8	57,8
	P-3	14,5	13,4	5,0	27,0	59,9
	P-2	5,0	10,0	1,0	5,5	21,5
	P-1	-	1,0	-	-	1,0
Total partiel		47,5	59,4	18,0	123,3	248,2
Services généraux ^a	G-7	-	3,0	1,0	-	4,0
	G-6	19,0	31,0	3,0	31,0	84,0
	G-5	14,7	18,7	5,0	21,0	59,4
	G-4	13,5	11,4	3,0	11,0	38,9
	G-3	4,1	5,0	-	2,0	11,1
	G-2	-	6,0	1,0	-	7,0
Total partiel		51,3	75,1	13,0	65,0	204,4
Total		98,8	134,5	31,0	188,3	452,6
% Cadre organique		48,1%	44,2%	58,1%	65,5%	54,8%
% Services généraux		51,9%	55,8%	41,9%	34,5%	45,2%
Ratio Cadre organique/ Services généraux		1,08	1,26	0,72	0,53	0,82

^a Non compris le personnel des services généraux titulaire de contrats temporaires à court terme.

Budget et ressources humaines d'OE: proposition pour 2010

Tableau 1
Budget d'OE pour 2010
(en USD)

	Budget 2006 ^a	Budget 2007 ^a	Budget 2008 ^a	Budget 2009 ^b (1)	Budget proposé pour 2010			
					Inflation de 1.5 per cent ^c (2)	Augmentation des dépenses de personnel (Commission de la fonction publique internationale) ^d (3)	Diminution en valeur réelle (4)	Total budget 2010 (5)=(1)+(2)+(3)-(4) ^e
Travaux d'évaluation								
Dépenses hors personnel	2 684 000	2 990 565	2 465 565	2 696 000	40 440	-	-136 440	2 600 000
Travaux d'évaluation								
Dépenses de personnel	2 221 000	2 835 130	2 777 012	3 157 851	-	462 353	0	3 620 204
Total	4 905 000	5 825 695	5 242 577	5 853 851	40 440	462 353	- 136 440	6 220 204
Dépense extraordinaire non renouvelable – examen par les pairs d'OE et de la fonction d'évaluation au FIDA								50 000

^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 (au taux de change USD/EUR=0,79).

^c Comme pour le reste du FIDA.

^d Conformément à la recommandation de la Division de la planification stratégique et du budget, sur la base des chiffres de la Commission de la fonction publique internationale Ce coût standard est calculé au taux de change USD/EUR=0,722.

Tableau 2

Besoins en ressources humaines d'OE pour 2010

<i>Niveau 2006</i>	<i>Niveau 2007</i>	<i>Niveau 2008</i>	<i>Niveau 2009</i>	<i>2010^a</i>		
				<i>Cadres^b</i>	<i>Services généraux</i>	<i>Total</i>
18	20	18,5	19,5	11,5	8	19,5

^a En 2010, OE bénéficiera également des services d'un cadre associé détaché par l'Allemagne. Des négociations sont en cours, à des étapes différentes, pour le détachement d'un cadre associé par la Belgique et la Suède.

^b 1/2 équivalent temps plein d'un poste existant de fonctionnaire des services généraux à OE sera transféré à la catégorie cadres.

Programme de travail d'OE pour 2010

<i>Domaine prioritaire</i>	<i>Type de travail</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Date de démarrage</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
Priorité A: Réalisation d'un certain nombre d'évaluations au niveau de l'organisation et d'évaluations de programmes de pays et de projets	1. Évaluations au niveau de l'organisation	Achèvement de l'examen par les pairs d'OE et mise en œuvre des recommandations relatives à l'évaluation par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA	Janvier 2010	Décembre 2010
		Approches suivies par le FIDA pour promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans le cadre de ses opérations et résultats obtenus	Septembre 2009	Décembre 2010
		Stratégie du FIDA pour l'élargissement des partenariats dans le secteur privé	Novembre 2009	Avril 2011
		Évaluation conjointe FIDA-BAfD des politiques et opérations de développement agricole et rural en Afrique (atelier(s) d'apprentissage)	Janvier 2010	Juin 2010
	2. Évaluations de programmes de pays	Argentine	Novembre 2008	Juin 2010
		Chine: appui à PMD dans la réalisation de l'auto-évaluation	Janvier 2010	Décembre 2010
		Ghana	Novembre 2010	Décembre 2011
		Kenya	Novembre 2009	Décembre 2010
		Mozambique (atelier-table ronde national uniquement)	Juin 2008	Avril 2010
		Niger (atelier-table ronde national uniquement)	Novembre 2008	Avril 2010
		Rwanda	Novembre 2010	Décembre 2011
		Viet Nam	Novembre 2010	Décembre 2011
		Yémen	Novembre 2009	Décembre 2010
	3. Évaluations de projets 3.1. Évaluations intermédiaires	Brésil: projet de développement durable à l'intention des colonies issues de la réforme agraire dans la zone semi-aride de la région du Nord-Est	Janvier 2010	Octobre 2010
		Ghana: projet en faveur des petites entreprises rurales – phase II	Mars 2010	Décembre 2010
		Rwanda: projet de développement des cultures de rente et d'exportation	Mars 2010	Décembre 2010
		République-Unie de Tanzanie: programme de services financiers ruraux	Mars 2010	Décembre 2010
3.2. Évaluations terminales		République dominicaine: projet de mise en valeur de la région du Sud-Ouest – phase II	Septembre 2009	Juin 2010

<i>Domaine prioritaire</i>	<i>Type de travail</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Date de démarrage</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
		République démocratique populaire lao: projet d'appui aux initiatives communautaires dans la province d'Oudomxai	Mars 2010	Décembre 2010
Priorité B: Activités d'évaluation spécifiques prévues par la politique du FIDA en matière 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 au Mozambique (la date sera fixée par le Comité de l'évaluation en décembre 2009)	Janvier 2010	Décembre 2010
		Examen de la mise en œuvre du programme de travail triennal à horizon mobile et du budget 2010-2012 et préparation du programme de travail triennal à horizon mobile et du budget 2011-2013	Janvier 2010	Décembre 2010
		Huitième rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI)	Janvier 2010	Décembre 2010
		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)	Juin 2010	Septembre 2010
		Observations d'OE sur le rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE)	Octobre 2010	Décembre 2010
		Observations d'OE sur certaines politiques opérationnelles du FIDA élaborées par la direction en vue de leur examen par le Comité de l'évaluation	Janvier 2010	Décembre 2010
		Tenue de quatre sessions ordinaires et d'éventuelles sessions ad hoc du Comité de l'évaluation, conformément au mandat et au règlement intérieur révisés dudit Comité	Janvier 2010	Décembre 2010
Priorité C: Relations et partenariats avec d'autres services d'évaluation	5. Activités de communication	Rapports d'évaluation, <i>Profils</i> , <i>Éclairages</i> , site web d'OE, etc.	Janvier 2010	Décembre 2010
	6. Partenariats	ECG, GNUE et DDC	Janvier 2010	Décembre 2010
	7. Participation aux réunions des équipes de gestion des programmes de pays (EGPP) et du CSO	Participer à toutes les réunions du CSO consacrées à l'examen des politiques et des stratégies de l'organisation, des COSOP et des projets évalués par OE en vue d'une phase de suivi. Participer à un certain nombre de réunions des EGPP	Janvier 2010	Décembre 2010
	8. Renforcement des capacités d'évaluation	Mise en œuvre d'initiatives visant à renforcer les capacités d'évaluation dans les pays partenaires	Janvier 2010	Décembre 2010
Priorité D: Méthodologie d'évaluation et efficacité d'OE	9. Travaux méthodologiques	Assurance qualité et supervision de l'application de la méthodologie	Janvier 2010	Décembre 2010
		Application de la matrice de mesure des résultats aux fins du suivi et de l'amélioration de l'efficacité et de la qualité des travaux d'OE, y compris l'établissement des rapports destinés au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration	Janvier 2010	Décembre 2010
		Examen interne de toutes les évaluations effectué par les pairs	Janvier 2010	Décembre 2010

Programme de travail provisoire d'OE pour 2011-2012

<i>Domaine prioritaire</i>	<i>Type de travail</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Année</i>	
Priorité A: Réalisation d'un certain nombre d'évaluations au niveau de l'organisation et d'évaluations de programmes de pays et de projets	1. Évaluations au niveau de l'organisation	Examen de l'efficience des opérations du FIDA	2011	
		Approches du FIDA en matière de concertation et résultats obtenus	2012	
		Politique du FIDA en matière de supervision	2013	
	2. Évaluations thématiques	Évaluation d'un portefeuille de projets et programmes intéressant les petits États insulaires en développement ou des réponses aux situations d'urgence dans la région Asie et Pacifique		2012
		Assistance technique dans la région Amérique latine et Caraïbes		A développer dans le cadre du prochain programme de travail à horizon mobile
	3. Évaluations de programmes de pays	Burkina Faso		2012
		Haïti		2012
		Jordanie		2011
		Madagascar		2012
	4. Évaluations de projets 4.1. Évaluations intermédiaires	Maroc: projet de développement rural dans les zones montagneuses de la province d'Al-Haouz		2011
		Ouganda: programme relatif aux services financiers ruraux		2011
		Tunisie: programme de développement agropastoral et de promotion des initiatives locales pour le Sud-Est		2011
	4.2. Évaluations terminales	Cap-Vert: programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural		2011
		Égypte: projet de services agricoles pour les nouvelles terres de l'Est du delta		2012
		Haïti: projet d'intensification des cultures vivrières – phase II		2011
Madagascar: projet d'amélioration et de développement agricoles dans le Nord-Est			2011	
Mongolie: programme de réduction de la pauvreté rurale			2011	
Pérou: projet de renforcement des marchés et de diversification des moyens d'existence dans la sierra méridionale			2012	

Domaine prioritaire	Type de travail	Activités d'évaluation	Année
		Sénégal: projet de développement agricole dans le département de Matam - phase II	2011
		Programme national d'appui aux petits producteurs - phase II (PRONAPPA II)	2011
Priorité B: Activités d'évaluation spécifiques prévues par la politique du FIDA en matière d'évaluation et par le mandat du Comité de l'évaluation	5. Comité de l'évaluation et Conseil d'administration	Visites sur le terrain du Comité de l'évaluation au Yémen en 2011 et au Ghana en 2012 (les dates seront fixées par le Comité de l'évaluation en décembre de l'année précédente)	2011-2012
		Examen de la mise en œuvre du programme de travail triennal à horizon mobile et du budget pour 2011-2013, 2012-2014 et préparation du programme de travail triennal à horizon mobile et du budget pour 2012-2014 et 2013-2015	2011-2012
		Neuvième et dixième rapports annuels sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) (un rapport chaque année)	2011-2012
		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) (un rapport chaque année)	2011-2012
		Observations d'OE sur le rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) (un rapport chaque année)	2011-2012
		Observations d'OE sur certaines politiques opérationnelles du FIDA élaborées par la direction en vue de leur examen par le Comité de l'évaluation	2011-2012
		Tenue de quatre sessions ordinaires et d'éventuelles sessions ad hoc du Comité de l'évaluation, conformément au mandat et au règlement intérieur révisés dudit Comité	2011-2012
		Priorité C: Relations et partenariats avec d'autres services d'évaluation	6. Activités de communication
7. Partenariats	ECG, GNUM et DDC		2011-2012
8. Participation aux réunions des EGPP et du CSO	Participer à toutes les 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 de suivi. Participer à un certain nombre de réunions des EGPP		2011-2012
9. Renforcement des capacités d'évaluation	Mise en œuvre d'activités visant à renforcer les capacités d'évaluation dans les pays partenaires		2011-2012
Priorité D: Méthodologie d'évaluation et efficacité d'OE	10. Travaux méthodologiques	Assurance qualité et supervision de l'application de la méthodologie	2011-2012
		Application de la matrice de mesure des résultats aux fins du suivi et de l'amélioration de l'efficacité et de la qualité des travaux d'OE, y compris l'établissement des rapports destinés au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration	2011-2012
		Examen interne de toutes les évaluations effectué par les pairs	2011-2012

Principales caractéristiques des programmes de pays et des projets qui seront évalués en 2010

<i>Évaluations de programmes de pays</i>	<i>Principales caractéristiques des programmes</i>
Ghana	15 projets (4 en cours, 1 non signé). Montant des prêts du FIDA: 184 millions d'USD. Coût total du portefeuille: 492 millions d'USD. Dernier COSOP approuvé en 2006
Kenya	14 projets (5 en cours). Montant des prêts du FIDA: 185 millions d'USD. Coût total du portefeuille: 391 millions d'USD. Dernier COSOP approuvé en 2007
Rwanda	13 projets (4 en cours). Montant des prêts du FIDA: 141 millions d'USD. Coût total du portefeuille: 265 millions d'USD. Dernier COSOP approuvé en 2007
Viet Nam	9 projets (5 en cours). Montant des prêts du FIDA: 189 millions d'USD. Coût total du portefeuille: 263 millions d'USD. Dernier COSOP approuvé en 2008
Yémen	19 projets (5 en cours). Montant des prêts du FIDA: 194 millions d'USD. Coût total du portefeuille: 597 millions d'USD. Dernier COSOP approuvé en 2007
<i>Pays et nom du projet ou du programme: évaluations intermédiaires</i>	<i>Objectifs du projet ou du programme</i>
Brésil: projet de développement durable à l'intention des colonies issues de la réforme agraire dans la zone semi-aride de la région du Nord-Est	L'objectif global du projet est d'améliorer durablement la situation économique et sociale des pauvres qui ont bénéficié de la réforme agraire et des petits exploitants vivant à proximité des colonies dans la zone semi-aride de la région du Nord-Est. L'objectif général est d'améliorer les capacités des familles bénéficiaires et leur participation aux marchés locaux pour leur permettre de gérer plus efficacement et plus durablement des activités productives dans les domaines de l'agriculture, de la commercialisation, de la micro-entreprise et de la petite agro-industrie. En outre, le projet leur permettra d'avoir recours à des services financiers selon les procédures normales du marché. Les objectifs spécifiques sont les suivants: i) faire bénéficier les familles de programmes d'éducation et de formation, de services d'appui à la commercialisation, à l'agriculture et aux micro-entreprises, et de ressources financières; ii) améliorer les infrastructures sociales et de production des familles et des colonies; iii) favoriser une conception des activités du projet qui respecte l'équité entre les sexes, ouvrir aux femmes les mêmes perspectives qu'aux hommes et leur garantir l'accès aux programmes d'appui à la production sur un pied d'égalité; iv) consolider le développement rural à l'échelon municipal; v) favoriser l'utilisation rationnelle et la conservation des ressources naturelles; et vi) valider des stratégies visant au développement socioéconomique durable des colonies issues de la réforme agraire et des petits exploitants de la zone semi-aride. Coût total du projet: 93,5 millions d'USD. Montant du prêt du FIDA: 25,0 millions d'USD.
Ghana: projet en faveur des petites entreprises rurales – phase II	Le projet a pour objectif général de réduire la pauvreté et d'améliorer les conditions de vie et les revenus des ruraux pauvres, l'accent étant mis sur les femmes et les groupes vulnérables, en augmentant l'emploi autonome et salarié. Il a pour objectif spécifique d'ériger un secteur rural compétitif de micro et petites entreprises (MPE), avec l'appui de services utiles, de bonne qualité, faciles d'accès et durables. Il vise à créer un environnement plus favorable, à stimuler la création et l'extension de l'emploi indépendant et de la microentreprise, principalement par le perfectionnement des compétences gestionnaires et techniques, à renforcer les techniques de production et les méthodes de gestion des MPE, à rehausser la qualité, le design et le conditionnement ou la présentation des biens et services fournis par les MPE rurales, à améliorer la commercialisation de leurs produits, à faire connaître les techniques de production respectueuses de l'environnement, à faciliter l'accès aux fonds de roulement et aux crédits d'équipement, et à renforcer les moyens d'action des associations professionnelles et des organisations de clients. Coût total du projet: 29,3 millions d'USD. Montant du prêt du FIDA: 11,2 millions d'USD.

Rwanda: projet de développement des cultures de rente et d'exportation	Le but spécifique du projet est d'accroître et de diversifier autant que possible les revenus des petits exploitants pauvres qui pratiquent des cultures de rapport en développant des activités de transformation et de commercialisation viables sur le plan financier pour le café, le thé et les nouvelles cultures de rapport et d'exportation. La conception du projet, simple et bien ciblée, vise à: i) mettre en place des mécanismes pour relever autant que possible les prix payés aux planteurs, allant de pair avec la transformation et la commercialisation sur de solides bases financières; ii) élever au maximum la qualité et la valeur du café et du thé vendus sur les marchés internationaux; iii) assurer le développement des sociétés coopératives primaires formées spontanément par les planteurs de café et de thé, et faire en sorte qu'elles soient efficaces et gérées démocratiquement et qu'elles participent pleinement aux activités de transformation et de commercialisation et en aient la maîtrise; iv) faciliter la participation des femmes rurales pauvres, chefs de famille, aux activités de mise en valeur du thé et du café; v) créer des entreprises efficaces, rentables et financièrement viables de transformation et de commercialisation dans le secteur privé, qui seront à terme gérées par les sociétés coopératives primaires; et vi) promouvoir la diversification des cultures de rapport et d'exportation produites par les MPE et les coopératives de petits exploitants, en privilégiant les femmes et les ménages très pauvres. Coût total du projet: 25,1 millions d'USD. Montant du prêt du FIDA: 16,3 millions d'USD.
République-Unie de Tanzanie: programme de services financiers ruraux	Les principaux objectifs du programme sont les suivants: i) appuyer la conception, le développement et la mise en œuvre d'une architecture de services financiers ancrée au niveau des villages ou des sections par le biais des institutions de microfinancement (IMF), par exemple des banques villageoises ou des coopératives et caisses d'épargne et de crédit et privilégiant la mobilisation de l'épargne, le système de paiement, l'élargissement des services financiers et la gouvernance; ii) améliorer les capacités techniques et opérationnelles des IMF et étendre la portée de leurs opérations en matière d'épargne et de crédit afin qu'elles puissent offrir une large gamme de services financiers aux ruraux pauvres (tant aux personnes qu'aux groupements, y compris les paysans sans terre et les femmes) pour le financement d'activités potentiellement productives et rémunératrices, selon des critères de sélection, des instruments et des modalités appropriés; iii) démarginaliser les ruraux pauvres en aplanissant les obstacles juridiques, réglementaires et sociaux qui entravent leur participation active aux IMF, et leur donner la possibilité d'améliorer leurs compétences commerciales et techniques; et iv) renforcer les instruments financiers, les compétences et le capital des IMF locales et des intermédiaires financiers (banques commerciales ou communautaires) afin qu'ils profitent des économies d'échelle et fonctionnent de manière rentable, efficace et flexible. Coût total du programme: 23,8 millions d'USD. Montant du prêt du FIDA: 16,3 millions d'USD.
<i>Pays et nom du projet : évaluations terminales</i>	<i>Objectifs du projet</i>
République démocratique populaire lao: projet d'appui aux initiatives communautaires dans la province d'Oudomxai	Le but général du projet est d'obtenir une réduction durable de la pauvreté et l'amélioration des conditions économiques et sociales de la population visée. Les objectifs particuliers sont le renforcement de la sécurité alimentaire et financière, la rentabilisation de la terre et de la main-d'œuvre grâce à des pratiques agricoles viables, la gestion des ressources naturelles et l'amélioration du niveau de vie des bénéficiaires. Les résultats attendus sont les suivants: i) mobilisation et renforcement des communautés et de leurs organisations grâce à un développement fondé sur la méthode participative et tenant compte du principe d'égalité des sexes, les organismes gouvernementaux et les autres prestataires de services devenant, pour leur part, capables de répondre aux besoins des exploitants (hommes et femmes) tels qu'ils sont exprimés au cours du processus de planification participative; ii) meilleure connaissance par les bénéficiaires des solutions de rechange à la culture itinérante et à la production d'opium et des façons d'améliorer les systèmes agricoles d'altitude et la gestion des ressources naturelles et, par la suite, adoption de méthodes améliorées permettant d'accroître durablement la production et les revenus agricoles; iii) accès amélioré à des services financiers ruraux viables, dans le souci de l'égalité des sexes; iv) accès amélioré à l'irrigation et à une eau de boisson non polluée, construction de dortoirs scolaires et de routes de desserte; et v) mise en place d'un système de développement décentralisé efficace fondé sur la méthode participative, et certitude de voir la planification, le financement et l'exécution ainsi que la fourniture de services prévus dans le projet assurés en temps voulu, de façon durable et sur la base de la méthode participative. Coût total du projet: 21,1 millions d'USD. Montant du prêt du FIDA: 13,4 millions d'USD.

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

Domaine prioritaire	Type de travail	Activités d'évaluation	Calendrier d'exécution prévu	État d'avancement
Priorité A: Réalisation d'un certain nombre d'évaluations au niveau de l'organisation et d'évaluations de programmes de pays et de projets	1. Évaluations au niveau de l'organisation	Examen par les pairs d'OE et de la fonction d'évaluation au FIDA	Achèvement prévu en avril 2010	Activité entreprise dans les délais fixés par l'EGC
		Évaluation conjointe FIDA-BAfD des politiques et opérations de développement agricole et rural en Afrique	Achèvement prévu en juin 2009	Cette activité sera achevée en décembre 2009 et examinée par le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration durant le même mois
		Évaluation de la capacité du FIDA à promouvoir des innovations favorables aux pauvres et reproductibles	Achèvement prévu en décembre 2009	Cette activité sera achevée dans les délais fixés
		Évaluation des approches suivies par le FIDA pour promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans ses opérations et des résultats obtenus	Démarrage prévu en octobre 2009	Activité entreprise dans les délais fixés
		Stratégie du FIDA pour l'élargissement des partenariats dans le secteur privé	Démarrage prévu en novembre 2010	Cette activité débutera en novembre 2009 de manière à ce que l'évaluation puisse jeter les bases de la préparation de la nouvelle stratégie du FIDA relative au secteur privé qui sera présentée au Conseil en 2011
	2. Évaluations de programmes de pays	Argentine	Achèvement prévu en décembre 2009	Cette activité sera achevée en 2010, en raison du désistement de dernière minute du chef de l'équipe de consultants et de la récente épidémie de grippe dans le pays
		Chine	Démarrage prévu en novembre 2009	L'EPP sera reportée à une date ultérieure. Cela permettra à OE d'utiliser les ressources pour évaluer la stratégie du FIDA pour l'élargissement des partenariats dans le secteur privé (voir ci-dessus). La direction réalisera une auto-évaluation en 2010 et OE y apportera sa contribution
		Haïti	Démarrage prévu en novembre 2009	Cette activité sera reportée à une date ultérieure. Cela permettra à OE d'utiliser les ressources pour évaluer la stratégie du FIDA pour l'élargissement des partenariats dans le secteur privé (voir ci-dessus)

		Inde	Achèvement prévu en décembre 2009	Activité entreprise dans les délais fixés. Le Comité de l'évaluation effectuera sa visite sur le terrain en Inde du 7 au 11 décembre 2009
		Kenya	Démarrage prévu en novembre 2009	Activité entreprise dans les délais fixés
		Mozambique	Achèvement prévu en septembre 2009	Cette activité est achevée et sera discutée avec le Comité en octobre 2009. L'atelier-table ronde national se tiendra début 2010. Le Comité de l'évaluation assistera à l'atelier prévu dans le cadre de sa visite annuelle sur le terrain de 2010
		Niger	Achèvement prévu en décembre 2009	L'atelier-table ronde national sera organisé début 2010
		Soudan	Achèvement prévu en mars 2009	Activité achevée
		Yémen	Démarrage prévu en novembre 2009	Activité entreprise dans les délais fixés
		3. Évaluations de projets 3.1. Évaluations intermédiaires	3.2. Évaluations terminales	Éthiopie: programme d'intermédiation financière rurale
Ouganda: projet de développement de la production d'huile végétale	Achèvement prévu en août 2009			Cette activité sera achevée en octobre 2009
Bénin: programme de développement de la culture des racines et des tubercules	Achèvement prévu en août 2009		Cette activité sera achevée en octobre 2009	
Chine: projet de lutte contre la pauvreté dans le Guangxi occidental	Achèvement prévu en août 2009		Activité achevée	
République dominicaine: projet de mise en valeur de la région du Sud-Ouest – phase II	Achèvement prévu en août 2009		Cette activité a démarré en septembre 2009, en raison des répercussions du congé imprévu de l'évaluateur d'OE chargé de diriger cette évaluation. Elle sera achevée en 2010	
Yémen: projet de développement dans la zone de Raymah	Achèvement prévu en août 2009		Cette activité sera achevée en octobre 2009	

<p>Priorité B: Activités d'évaluation spécifiques prévues par la politique du FIDA en matière d'évaluation et par le mandat du Comité de l'évaluation</p>	<p>4. Comité de l'évaluation et Conseil d'administration</p>	<p>Visite sur le terrain du Comité de l'évaluation</p>	<p>Visite sur le terrain en 2009</p>	<p>Comme prévu, le Comité de l'évaluation effectuera sa visite annuelle sur le terrain en Inde du 7 au 11 décembre 2009</p>
		<p>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</p>	<p>Achèvement prévu en décembre 2009</p>	<p>Activité entreprise dans les délais fixés</p>
		<p>Septième rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI)</p>	<p>Achèvement prévu en décembre 2009</p>	<p>Activité achevée</p>
		<p>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)</p>	<p>Achèvement prévu en septembre 2009</p>	<p>Activité achevée</p>
		<p>Observations d'OE sur le rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE)</p>	<p>Achèvement prévu en décembre 2009</p>	<p>Activité entreprise dans les délais fixés</p>
		<p>Observations d'OE sur certaines politiques opérationnelles du FIDA élaborées par la direction en vue de leur examen par le Comité de l'évaluation</p>	<p>Achèvement prévu en décembre 2009</p>	<p>Activité entreprise dans les délais fixés. Les observations d'OE sur la politique du FIDA en matière de finance rurale et la politique d'engagement du FIDA aux côtés des peuples autochtones ont été finalisées. Les observations concernant la nouvelle politique de dons seront présentées au Comité et au Conseil à la session de décembre 2009, comme prévu.</p>
		<p>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</p>	<p>Achèvement prévu en décembre 2009</p>	<p>Jusqu'ici, cinq sessions officielles 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'introduction a également été organisée en juin 2009 à l'intention des nouveaux membres du Comité</p>

Priorité C: Relations et partenariats avec d'autres services d'évaluation	5. Activités de communication	Rapports d'évaluation, <i>Profils</i> , <i>Éclairages</i> , site web d'OE, etc.	Janvier-décembre 2009	Activité entreprise dans les délais fixés
	6. Partenariats	ECCG, Réseau des réseaux sur l'évaluation de l'impact (NONIE), GNUE et DDC	Janvier-décembre 2009	Activité entreprise dans les délais fixés
	7. Amélioration de la qualité et participation aux réunions du CSO	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 de suivi	Janvier-décembre 2009	Activité entreprise dans les délais fixés
	8. Renforcement des capacités d'évaluation	Élaboration d'une approche de renforcement des capacités d'évaluation dans les pays partenaires	Janvier-décembre 2009	Activité achevée
Priorité D: Méthodologie d'évaluation et efficacité d'OE	9. Travaux méthodologiques	Publication et diffusion du nouveau manuel d'évaluation et formation à son utilisation	Janvier-décembre 2009	Activité entreprise dans les délais fixés
		Assurance qualité et supervision de l'application de la méthodologie	Janvier-décembre 2009	Activité entreprise dans les délais fixés
		Application de la matrice de mesure des résultats aux fins du suivi et de l'amélioration de l'efficacité et de la qualité des travaux d'OE, y compris l'établissement des rapports destinés au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration	Janvier-décembre 2009	Activité entreprise dans les délais fixés
		Examen interne de toutes les évaluations menées par OE, effectué par les pairs	Janvier-décembre 2009	Activité entreprise dans les délais fixés

Renforcement de la boucle d'apprentissage de l'évaluation au FIDA

A. Introduction

1. À sa cinquante-sixième session, en juin 2009, le Comité de l'évaluation a demandé à OE de produire une note succincte exposant les possibilités et les difficultés de renforcement de la boucle d'apprentissage de l'évaluation au FIDA. La présente annexe a donc pour objet: i) de recenser les principaux destinataires des évaluations; ii) de dresser l'inventaire des activités et instruments actuellement utilisés pour promouvoir l'apprentissage; et iii) de proposer des possibilités futures de renforcement de la boucle d'apprentissage.

B. Principaux destinataires des évaluations

2. Le premier cercle de destinataires des évaluations menées par OE comprend: i) le Conseil d'administration et le Comité de l'évaluation du FIDA; ii) la direction du FIDA; et iii) les parties prenantes dans le pays, gouvernements, responsables des projets ou programmes, organismes d'exécution et ONG notamment. Les évaluations s'adressent également, en deuxième lieu, aux organismes multilatéraux et bilatéraux, aux instituts universitaires et de recherche ainsi qu'au grand public.

C. Boucle d'apprentissage de l'évaluation au FIDA

3. L'évaluation indépendante joue un rôle de premier plan pour la boucle d'apprentissage au FIDA et au niveau du pays. Les évaluations sont exploitées pour élaborer de nouveaux COSOP et concevoir et mettre en œuvre les nouveaux projets ou programmes ainsi que les politiques et stratégies à l'échelle de l'organisation. De plus, les enseignements tirés des évaluations viennent enrichir la base de connaissances du FIDA, essentielle pour l'élaboration des stratégies de pays, la conception et l'exécution de projets et la promotion des efforts déployés par le Fonds en matière de sensibilisation et de concertation.

D. Activités et instruments actuellement utilisés par OE pour promouvoir l'apprentissage

4. Afin de renforcer l'utilité des évaluations d'OE en termes d'apprentissage, la politique d'évaluation exige qu'une **évaluation intermédiaire** soit menée pour tous les projets pour lesquels le FIDA pourrait envisager une nouvelle phase. Cette disposition a pour but de garantir que les enseignements tirés de la phase précédente soient mis à profit pour la conception et la mise en œuvre de la phase suivante. De même, les EPP sont en principe réalisées de manière à venir enrichir directement la conception des nouveaux COSOP. Dans le même ordre d'idées, les ENO sont menées par OE avant que la direction du FIDA n'élabore de nouvelles politiques et stratégies à l'échelle institutionnelle sur le même thème (par exemple, parité hommes-femmes).
5. Aux termes du nouveau manuel d'évaluation, introduit en 2009, l'apprentissage doit bénéficier d'un intérêt renforcé. Ce manuel prête notamment attention à l'analyse du **«pourquoi»** dans chaque évaluation menée par OE. Ainsi, outre l'appréciation des résultats obtenus sur le terrain, les évaluations doivent déployer des efforts concertés afin de discerner les causes immédiates d'une bonne ou d'une mauvaise performance, dans la mesure où celle-ci est essentielle pour améliorer la conception et la mise en œuvre des politiques, stratégies et projets.
6. S'agissant du processus d'évaluation proprement dit, plusieurs instruments clés sont essentiels pour promouvoir l'apprentissage. Parmi eux, le **partenariat principal de l'évaluation (PPE)**. Les membres du PPE sont les principaux utilisateurs de l'évaluation au FIDA, ainsi que les projets et pays concernés, y compris les représentants de la société civile. Le rôle du PPE est d'aider à

déterminer les thèmes et à recenser les sources d'information et de contribuer à formuler des observations à tous les stades importants du processus (comme le projet de document d'orientation et le projet de rapport final d'évaluation). Une fois le rapport de l'évaluation indépendante achevé, le PPE examine ses conclusions et discute ses recommandations en vue de préparer l'élaboration de l'accord conclusif, les membres du PPE prenant part à l'atelier final d'apprentissage organisé pour chaque évaluation (voir paragraphe suivant).

7. **L'atelier d'apprentissage organisé dans les pays concernés** à la fin de chaque évaluation est un autre instrument clé. Ces ateliers rassemblant de multiples parties prenantes sont l'occasion d'un échange de vues et d'expériences sur les principaux thèmes et enseignements issus de l'évaluation. Ils permettent également d'attirer l'attention des hauts responsables gouvernementaux et autres autorités sur des conclusions qui sont cruciales pour les responsables de l'élaboration des politiques et de la conception et la mise en œuvre des projets ou programmes.
8. Le document phare publié chaque année par OE – le **RARI** – sert lui aussi d'instrument de promotion de l'apprentissage. Depuis 2007, le RARI compte deux sections consacrées à des thèmes spécifiques (par exemple, durabilité et innovations en 2007) pour lesquels la performance s'est par le passé révélée insuffisante. À cet égard, OE élabore des documents thématiques sur le ou les thèmes retenus, en faisant la synthèse d'éléments provenant d'évaluations déjà menées par le FIDA et en recensant, auprès d'autres organisations, les meilleures pratiques et les enseignements tirés. Des ateliers sont ensuite organisés pour analyser les documents thématiques avec la direction et les membres du personnel du Fonds, afin d'identifier ensemble des mesures correctives susceptibles d'améliorer à l'avenir la performance dans des domaines spécifiques. Le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration ont eux aussi la possibilité d'apporter leur contribution au débat sur le RARI lorsque celui-ci leur est soumis pour examen.
9. Une **page web consacrée à l'évaluation** a été créée sur le site du FIDA. Tous les rapports d'évaluation, les Profils et les Éclairages (voir paragraphe 12 ci-après) sont mis en ligne à l'intention du grand public, conformément à la politique d'évaluation au FIDA. Le site web dispose d'un moteur de recherche qui permet aux utilisateurs d'obtenir des données d'évaluation sur la base de différents critères (par exemple, région, pays, etc.).
10. OE **participe à un certain nombre de plateformes internes** (comme les réunions du CSO et les EGPP) afin de partager et d'approfondir la compréhension de thèmes d'évaluation et d'enseignements tirés lors de l'élaboration de nouvelles politiques, stratégies et opérations du FIDA.
11. OE **analyse un certain nombre de nouvelles politiques et stratégies institutionnelles** élaborées par la direction et présentées au Conseil pour approbation, et formule des observations sur le document soumis pour examen au Comité et au Conseil. OE s'attache à évaluer dans quelle mesure la nouvelle politique tient compte des enseignements tirés d'évaluations antérieures menées par OE et des recommandations formulées.
12. En vue de garantir un apprentissage et une diffusion aussi larges que possible, OE produit des **Profils** pour toutes les évaluations et des **Éclairages** pour les EPP et les ENO. Les Profils et les Éclairages sont des fiches d'une longueur comprise entre 500 et 700 mots. Les premiers offrent un aperçu des principaux résultats et recommandations des évaluations tandis que les seconds sont consacrés à un thème ou un enseignement clé issu d'une évaluation donnée. Les Éclairages visent

à stimuler le débat et à promouvoir les échanges de vues entre praticiens du développement.

13. Le **Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration** jouent un rôle de premier plan en faveur du renforcement de la boucle d'apprentissage de l'évaluation. À travers l'examen d'un certain nombre de rapports d'évaluation, le Comité et le Conseil sont en position de demander à la direction du FIDA d'élaborer de nouvelles politiques, stratégies et opérations ou encore de prendre les mesures correctives nécessaires pour améliorer les résultats sur le terrain. Le Comité de l'évaluation se réunit au moins quatre fois l'an, sans compter les sessions informelles organisées comme de besoin; quant au Conseil, il examine de nombreux thèmes d'évaluation lors de ses trois sessions annuelles. Ensemble, ils offrent aux organes directeurs de précieuses occasions de contribuer à la promotion de la boucle d'apprentissage de l'évaluation.
14. Avec la nouvelle pratique introduite cette année, OE accordera encore davantage d'attention à l'évaluation de la **qualité initiale** des nouveaux COSOP et projets approuvés par le Conseil d'administration dans le cadre du RARI, des ENO et des EPP. L'objectif principal est d'évaluer la mesure dans laquelle les nouvelles stratégies et opérations ont intégré et mis à profit les enseignements et les expériences d'évaluations indépendantes antérieures.

E. Possibilités de renforcement de la boucle d'apprentissage

15. L'examen par les pairs d'OE et de la fonction d'évaluation au FIDA, actuellement en cours, évaluera les forces et les faiblesses de la boucle d'apprentissage de l'évaluation, pour déboucher ensuite sur des propositions d'amélioration. Toutefois, dans l'intervalle, un certain nombre de mesures susceptibles d'apporter des améliorations dans le domaine de l'apprentissage peuvent être déjà mises en œuvre en 2010, à savoir:
 - assurer une participative plus active du personnel d'OE aux plateformes internes offrant la possibilité d'intégrer les enseignements tirés de l'évaluation à la conception et à la mise en œuvre des nouvelles politiques, stratégies et projets. Toutefois, compte tenu de ses ressources limitées, OE devra opérer une sélection parmi les plateformes. La priorité sera accordée aux thèmes pour lesquels OE dispose de données probantes issues d'évaluations antérieures;
 - consolider le fonctionnement du groupe de travail interne d'OE sur la gestion des savoirs et favoriser la contribution d'OE au groupe de travail sur la gestion des savoirs au niveau de l'organisation, responsable de la mise en œuvre de la stratégie du FIDA en la matière;
 - à partir de 2010, concentrer le RARI sur un seul thème d'apprentissage et non sur deux, comme par le passé. Cela permettra d'approfondir l'analyse et l'apprentissage et sera conforme à la pratique adoptée par d'autres organismes multilatéraux qui publient un rapport similaire au RARI.

Rapport de situation sur le cadre de mesure des résultats d'OE

1. Lorsqu'il a approuvé le programme de travail en décembre 2008, le Conseil d'administration a adopté un cadre de mesure des résultats pour OE, qui compte au nombre des mesures introduites afin d'assurer le suivi de l'efficacité et de la qualité des travaux d'OE.
2. Le cadre de mesure des résultats définit deux types d'indicateurs d'efficacité: i) résultats; et ii) produits. Le cadre fixe au total douze indicateurs: trois concernent les résultats et neuf les produits (voir document EB 2008/95/R.2/Rev.1, annexe XVI).
3. Des précisions sur l'état d'avancement et les réalisations au regard de chaque indicateur sont fournies au tableau de la page suivante. En résumé, l'examen des indicateurs relatifs aux produits indique qu'OE a réussi à atteindre les objectifs fixés. En effet, le Bureau de l'évaluation a formulé en temps voulu des observations sur les politiques du FIDA (politique du FIDA en matière de finance rurale et politique d'engagement du FIDA aux côtés des peuples autochtones) et le PRISMA. Ces documents ont été discutés par le Comité de l'évaluation en avril et juillet 2009 respectivement. Les observations formulées à propos du rapport PRISMA ont été publiées conformément à la pratique établie et seront discutées par le Comité de l'évaluation et le Conseil lors de leurs sessions de décembre 2009. Le RARI a été publié et sera discuté par le Comité de l'évaluation en octobre 2009 et le Conseil d'administration en décembre. Toutes les sessions prévues du Comité de l'évaluation ont été organisées, outre la session extraordinaire tenue en septembre. La visite sur le terrain du Comité se déroulera en Inde en décembre 2009.
4. Toutes les évaluations ont été menées conformément à la politique d'évaluation. Les évaluations figurant dans le programme de travail de 2009 sont en cours, à l'exception de l'évaluation conjointe BAFD-FIDA, de l'EPP pour l'Argentine et de l'évaluation de projet en République dominicaine pour des raisons indépendantes de la volonté d'OE (voir paragraphe 6 du corps principal du présent document). En ce qui concerne la diffusion, dans quatre cas (Argentine, République démocratique populaire de Corée, Madagascar et Pakistan), les rapports d'évaluation, *Profils* et *Éclairages* ont été publiés dans les trois mois suivant la finalisation de l'accord conclusif. Dans deux cas (Nigéria et Soudan), la publication du rapport final, des *Profils* et des *Éclairages* a pris plus de trois mois car le service de la communication d'OE a dû se consacrer à la traduction, à la production et à la publication du nouveau Manuel d'évaluation.
5. L'examen des indicateurs de résultats met en lumière l'utilité des évaluations et leur contribution à l'amélioration de la performance du FIDA. Présentées en 2009 dans le PRISMA, les recommandations issues de l'ensemble des évaluations menées en 2007 ont été adoptées par la direction et par les gouvernements concernés. L'examen des différents rapports du président du Comité de l'évaluation montre que le Comité est très satisfait des principales conclusions et recommandations des évaluations concernées.

Récapitulatif des progrès réalisés au regard des 12 indicateurs du cadre de mesure des résultats d'OE

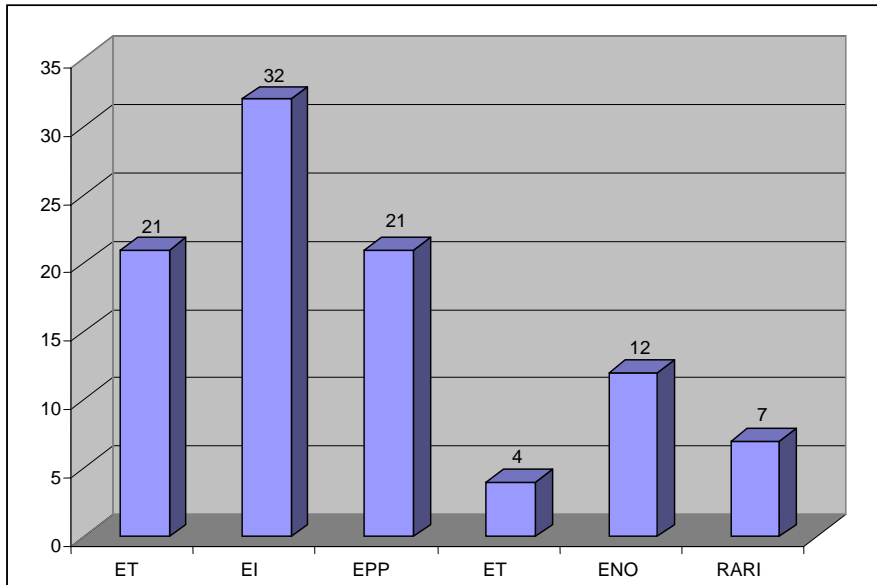
<i>Indicateur</i>	<i>Progrès réalisés</i>
1. Les recommandations issues de l'évaluation sont adoptées par la direction du FIDA et le gouvernement concerné, telles que formulées dans l'accord conclusif	Il ressort des évaluations achevées en 2007 que toutes les recommandations (100%) ont été adoptées par la direction et le gouvernement concerné. Cependant, 7% des recommandations adoptées n'ont pas été mises en œuvre en raison de l'évolution du contexte de développement dans le pays concerné (voir PRISMA 2009, document EB 2009/97/R.9).
2. Des conseillers indépendants expérimentés expriment leur pleine satisfaction quant à la qualité du processus et quant à la teneur de l'évaluation	En 2009, des conseillers indépendants expérimentés ont été recrutés pour toutes les EPP et les ENO. Tous doivent produire des rapports écrits sur la qualité et le contenu des évaluations concernées (par exemple sur l'évaluation conjointe sur l'Afrique et l'Inde).
3. Le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration approuvent dans l'ensemble les principales conclusions et recommandations des évaluations.	En 2009, à sa cinquante-cinquième session, le Comité a examiné l'EPP pour le Nigéria et l'évaluation intermédiaire du projet de sécurité alimentaire sur les hautes terres en République populaire démocratique de Corée. À sa cinquante-sixième session, le Comité a examiné l'évaluation terminale du projet de développement rural dans les provinces du Nord-Est (PRODERNEA) en Argentine. Les membres du Comité ont félicité OE pour la qualité de ces évaluations et en ont approuvé sans réserve les principales conclusions et recommandations (voir documents EB 2009/96/R.4, paragraphes 3 et 12, et EB 2009/97/R.6, paragraphe 10).
4. Les évaluations sont menées à bien au regard des objectifs annuels et conformément au programme de travail.	Toutes les évaluations prévues, sauf trois, ont été menées à terme (cf. note de bas de page 2 du corps du document).
5. Les rapports d'évaluation <i>Profils</i> et <i>Éclairages</i> sont publiés dans les trois mois qui suivent la date d'achèvement prévue (c'est-à-dire à compter de la signature de l'accord conclusif).	Sur les six évaluations achevées, OE est parvenu dans quatre cas à publier tous les produits de communication dans les trois mois (EPP Pakistan et évaluations de projet en République populaire démocratique de Corée, en Argentine et à Madagascar).
6. Le nombre de sessions prévues du Comité de l'évaluation et la visite annuelle sur le terrain ont lieu conformément au programme de travail.	En 2009, le Comité a tenu cinq sessions informelles. Une sixième session devrait se tenir en décembre. Comme en a convenu le Comité, la visite annuelle sur le terrain se déroulera elle aussi en Inde du 7 au 11 décembre, dans le cadre de l'atelier table ronde national pour l'EPP.
7. Le RARI est produit chaque année et discuté avec le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration, conformément à la pratique établie	Le RARI 2009 a été publié et discuté par le Comité. Selon l'usage, il sera discuté avec les membres du Conseil d'administration en décembre 2009, assorti de la réponse apportée par la direction.
8. Des observations écrites sont préparées en temps utile sur le PRISMA, sur le RIDE et sur un certain nombre de politiques et processus institutionnels sélectionnés.	OE a rédigé des observations sur la nouvelle politique du FIDA en matière de finance rurale (voir EC 56), PRISMA et la politique d'engagement du FIDA aux côtés des peuples autochtones (EC 57). Il préparera et présentera ses observations sur la nouvelle politique de dons du FIDA, qui sera discutée par le Comité en décembre 2009.
9. Les rapports d'évaluation <i>Profils</i> et <i>Éclairages</i> sont diffusés aux destinataires internes et externes.	Conformément à la pratique habituelle d'OE, les rapports d'évaluation <i>Profils</i> et <i>Éclairages</i> sont adressés à 150 partenaires au total – personnel du FIDA, gouvernements, membres du Conseil d'administration, donateurs, services d'évaluation d'autres organisations et autres parties prenantes. Pour chaque évaluation de projet, 120 exemplaires au total sont distribués à des destinataires similaires. Tous les rapports d'évaluation, les <i>Profils</i> et les <i>Éclairages</i> sont mis à la disposition du grand public sur le site web d'OE. L'ensemble des évaluations finalisées ont été

diffusées conformément aux directives précitées.

10. Nombre de consultations de la page Évaluation sur le site web du FIDA.	Cet indicateur sera exploitable après 2010, lorsque le SharePoint du FIDA sera transféré au Centre international de calcul (CIC) des Nations Unies à Genève, qui mettra en place une nouvelle application appelée Control-Point pour la gestion des statistiques concernant les utilisateurs.
11. Les évaluations conduites font l'objet d'examens internes par les pairs et les évaluations de rang supérieur sont menées avec le concours de conseillers indépendants expérimentés.	Cet indicateur s'applique à toutes les évaluations lancées en 2009, après adoption du Manuel d'évaluation d'OE. Le Bureau a élaboré des directives pour l'examen interne par les pairs, qui sont appliquées à toutes les évaluations. Des consultants externes expérimentés ont été recrutés pour toutes les évaluations de niveau supérieur (voir indicateur 2 ci-dessus).
12. Les évaluations sont pleinement conformes à la politique d'évaluation	Toutes les évaluations ont été réalisées conformément à la politique du FIDA en la matière.

Évaluations indépendantes (2003-2009)

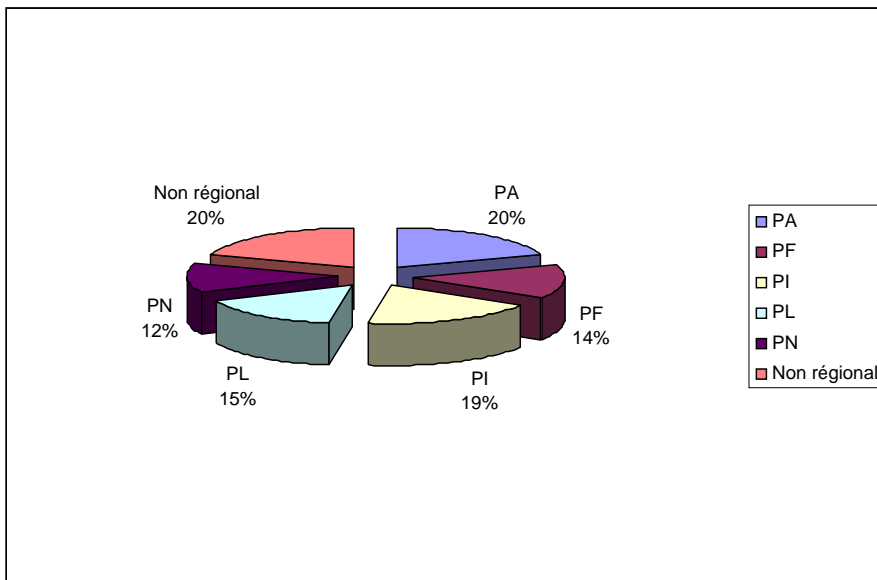
Nombre d'évaluations par type (2003-2009)



Légende

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

Distribution des évaluations par région (2003-2009)



Légende

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