

Cote du document: GC 34/L.6  
Point de l'ordre du jour: 9  
Date: 21 janvier 2011  
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 2011 et Programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2011 et plan indicatif pour 2012-2013 du Bureau de l'évaluation du FIDA

### Note aux Gouverneurs

#### Responsables:

#### Questions techniques:

**Gary Howe**  
Directeur de la Division de la planification  
stratégique et du budget  
téléphone: +39 06 5459 2262  
courriel: [g.howe@ifad.org](mailto:g.howe@ifad.org)

**Luciano Lavizzari**  
Directeur du Bureau de l'évaluation du FIDA  
téléphone: +39 06 5459 2274  
courriel: [l.lavizzari@ifad.org](mailto:l.lavizzari@ifad.org)

#### Transmission des documents:

**Liam F. Chicca**  
Fonctionnaire responsable des  
organes directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2462  
courriel: [l.chicca@ifad.org](mailto:l.chicca@ifad.org)

Conseil des gouverneurs — Trente-quatrième session  
Rome, 19-20 février 2011

---

Pour: **Approbation**

## **Programme de travail et budgets administratif et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2011 et Programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2011 et plan indicatif pour 2012-2013 du Bureau de l'évaluation du FIDA**

1. Le document ci-joint présente le Programme de travail et budgets administratif et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2011 et le Programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2011 et le plan indicatif pour 2012-2013 du Bureau de l'évaluation du FIDA. Conformément à la section 10 de l'article 6 de l'Accord portant création du FIDA et à 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 2011 a été approuvé par le Conseil d'administration à sa cent unième session. Un montant de 640 millions de DTS (1 000 millions d'USD) a été approuvé en valeur nominale aux fins de planification, sous réserve de l'examen des ressources disponibles pour engagement courant 2011.
3. Le Conseil d'administration a examiné les budgets administratif et d'investissement du FIDA et le budget administratif de son Bureau de l'évaluation proposés pour 2011 et a recommandé leur présentation au Conseil des gouverneurs pour approbation.
4. En conséquence, il est recommandé au Conseil des gouverneurs d'adopter le projet de résolution ci-après, qui approuve les budgets administratif et d'investissement du FIDA et le budget administratif de son Bureau de l'évaluation pour 2011 à hauteur des montants indiqués.

Cote du document: EB 2010/101/R.2/Rev.1  
 Point de l'ordre du jour: 3  
 Date: 14 décembre 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 2011 et Programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2011 et plan indicatif pour 2012-2013 du Bureau de l'évaluation du FIDA

### Note pour les représentants au Conseil d'administration

#### Responsables:

#### Questions techniques:

##### **Gary Howe**

Directeur de la Division de la planification  
stratégique et du budget  
téléphone: +39 06 5459 2262  
courriel: [g.howe@ifad.org](mailto:g.howe@ifad.org)

##### **Luciano Lavizzari**

Directeur du Bureau de l'évaluation du FIDA  
téléphone: +39 06 5459 2274  
courriel: [l.lavizzari@ifad.org](mailto:l.lavizzari@ifad.org)

#### Transmission des documents:

##### **Liam F. Chicca**

Fonctionnaire responsable des  
organes directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2462  
courriel: [l.chicca@ifad.org](mailto:l.chicca@ifad.org)

Conseil d'administration — Cent unième session  
Rome, 14-16 décembre 2010

---

Pour: **Approbation**

## Table des matières

<b>Sigles et acronymes</b>	<b>iii</b>
<b>Résumé</b>	<b>iv</b>
<b>Recommandation pour approbation</b>	<b>1</b>
<b>Première partie – Aperçu général du programme de travail et des budgets administratif et d’investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2011</b>	<b>1</b>
<b>I. Programme de travail du FIDA pour 2011</b>	<b>1</b>
<b>II. Budget administratif du FIDA</b>	<b>3</b>
A. Politique d'allocation des fonds, niveaux et utilisation du budget	3
B. Résultats de l'exécution du budget administratif et du MFDP	5
<b>III. Paramètres généraux du budget administratif pour 2011</b>	<b>6</b>
A. Objectifs des activités financées au titre du budget administratif et allocation correspondante des ressources	6
B. Justification des allocations de ressources proposées, par groupe de résultats	7
C. Récapitulatif des montants estimatifs alloués au budget administratif pour 2011	13
D. Valeur nominale du budget administratif pour 2011	14
E. Effectifs	15
<b>IV. Budget d’investissement</b>	<b>16</b>
<b>V. Fonds supplémentaires et frais de gestion associés</b>	<b>19</b>
<b>VI. Dépenses liées au Conseil des gouverneurs pour 2011</b>	<b>20</b>
<b>VII. Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA20</b>	
<b>Deuxième partie – Programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2011 et plan indicatif pour 2012-2013 du Bureau de l'évaluation du FIDA</b>	<b>21</b>
<b>I. Introduction</b>	<b>21</b>
<b>II. Résumé</b>	<b>21</b>
<b>III. Un environnement en mutation</b>	<b>22</b>
<b>IV. La chaîne de résultats d’IOE</b>	<b>23</b>
<b>V. Principaux points du programme de travail pour 2010</b>	<b>25</b>
<b>VI. Programme de travail axé sur les résultats pour 2011 et plan indicatif pour 2012-2013</b>	<b>27</b>
<b>VII. Activités ponctuelles en 2011</b>	<b>31</b>
<b>VIII. Ressources pour 2011</b>	<b>31</b>
A. Un budget 2011 en baisse	31
B. Ressources humaines requises	33
C. Un programme de travail plus important en 2011 avec des ressources en diminution	33
<b>Troisième partie – Recommandations</b>	<b>36</b>

## Annexes

I.	Projection des ressources disponibles pour engagement, 2009-2011	39
II.	Programme indicatif de prêts pour 2011	40
III.	Vue d'ensemble des dépenses effectives de 2008-2009 et des dépenses estimées de 2010	41
IV.	Reports de fonds	42
V.	Paramètres utilisés pour la préparation du budget	43
VI.	Répartition indicative du budget administratif du FIDA pour 2011, par groupe de résultat et par département	45
VII.	Niveau indicatif des effectifs de 2011 – budget administratif	48
VIII.	Répartition indicative des effectifs en 2011, par département et par classe	50
IX.	Budget d'investissement 2008-2010: montants approuvés, alloués et engagés	51
X.	Économies et gains d'efficacité	52
XI.	Réalisations d'IOE en 2010	61
XII.	Programme de travail proposé pour IOE en 2011 et plan indicatif pour 2012-2013	67
XIII.	Évaluations figurant dans le plan indicatif antérieur pour 2011-2012 dont l'annulation ou le report est proposé	72
XIV.	DMR et principaux indicateurs de performance d'IOE	73
XV.	Effectifs d'IOE en 2011	76
XVI.	Budget proposé pour IOE en 2011	77
XVII.	Recommandations de l'examen par les pairs et des organes directeurs du FIDA au sujet du programme de travail et budget d'IOE	80
XVIII.	Méthodologie de validation des rapports d'achèvement de projet et d'évaluation de la performance des projets	82
XIX.	Un programme de travail plus important en 2011	86

## Sigles et acronymes

ADM	Division des services administratifs
BAfD	Banque africaine de développement
BAfD	Banque asiatique de développement
CDS	Bureau du Responsable principal des stratégies de développement
CFS	Division du Contrôleur et des services financiers
CIAO	Système d'information en ligne
CIC	Centre international de calcul des Nations Unies
CMR	Résultat de la gestion institutionnelle
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CSO	Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques
CSSG	Groupe d'appui aux services institutionnels
DDC	Direction du développement et de la coopération de la Suisse
DMR	Résultat de gestion de la division
ECG	Groupe conjoint d'évaluation
EGPP	Équipe de gestion du programme de pays
ENI	Évaluation au niveau de l'institution
EPP	Évaluation du programme de pays
ETP	Équivalent temps plein
FAD	Département finances et administration
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
ICT	Division des technologies de l'information et des communications
IOE	Bureau de l'évaluation du FIDA
MFDp	Mécanisme de financement du développement des programmes
NONIE	Réseau des réseaux sur l'évaluation de l'impact
OPV	Bureau du Président et du Vice-Président
PAM	Programme alimentaire mondial
PMD	Département gestion des programmes
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
SPB	Division de la planification stratégique et du budget
SPD	Système prêts et dons
TRE	Division de la trésorerie

## Résumé

1. Au titre de la huitième reconstitution de ses ressources, le FIDA entend: augmenter ses nouveaux engagements (dans une proportion de 50% au cours de la période 2010-2012); accroître l'impact des projets qu'il finance et dont il appuie l'exécution; développer ses partenariats et renforcer le rôle moteur qu'il joue dans le cadre de l'action mondiale de réduction de la pauvreté rurale et de l'insécurité alimentaire; augmenter la proportion de ses effectifs qui se consacrent à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes de pays; et globalement gagner en efficience.
2. Le programme de travail et les budgets du FIDA pour 2011 introduisent une étape décisive s'agissant d'atteindre ces objectifs. La direction du FIDA propose un programme de travail indicatif de nouveaux engagements au titre des prêts et des dons d'un montant de 1 milliard d'USD (25% de plus qu'en 2010) et des engagements supplémentaires de 500 millions de dollars au titre de la gestion directe par le FIDA qui seront mobilisés hors des ressources ordinaires du Fonds. Au total, les nouveaux engagements dont le FIDA assurera la gestion se chiffrent à 1,5 milliard d'USD, soit 43% de plus qu'en 2010. Pour développer la capacité d'exécution (et ultérieurement d'appui à l'exécution) de ce programme de nouveaux engagements, la direction du FIDA propose un budget de 140,59 millions d'USD, soit un accroissement de 6,5% en valeur nominale par rapport à 2010. Si l'on prend en compte la hausse des coûts résultant de l'inflation et d'un gel de l'augmentation automatique des salaires du personnel des services généraux en 2011, ce montant équivaut à un accroissement réel de 5,4% alors que l'aperçu du programme de travail et des budgets examiné par le Conseil d'administration à sa centième session, en septembre 2010 mentionnait un accroissement réel de 6,4%.
3. L'accroissement global porte essentiellement sur le renforcement de la capacité d'élaboration et d'exécution des programmes de pays (groupe 1). L'augmentation réelle proposée de 11,4% pour le groupe 1 dépasse celle qui avait été initialement discutée en septembre (10%) en raison de l'inquiétude manifestée par le Conseil d'administration au sujet du développement des capacités dans ce domaine. Par rapport aux propositions examinées en septembre 2010, l'augmentation du montant alloué au groupe 1 est compensée par les réductions réelles proposées des allocations en faveur du groupe 3 (4,7%) et du groupe 4 (3,7%). Globalement, la part du budget administratif total que représente le groupe 1 passera à 61,4%, contre 58,1% en 2010, soit un accroissement plus important que celui prévu dans la proposition générale présentée par la direction du FIDA en septembre (60%).
4. La direction du FIDA propose également des budgets hors bilan d'un montant de 2 millions d'USD pour couvrir les coûts afférents à la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA et, à titre exceptionnel, de 490 000 USD pour compenser la perte de la contribution du pays hôte au financement des dépenses liées à la trente-quatrième session du Conseil des gouverneurs.
5. Un budget d'investissement d'un montant de 15,19 millions d'USD est proposé pour 2011, y compris 12 millions d'USD pour le projet de remplacement du système de prêts et dons. L'amortissement des projets achevés financés au titre du budget d'investissement étant imputé au budget administratif, un montant de 972 000 USD est inscrit au budget administratif de 2011 à cette fin. Le tableau 1 du résumé récapitule les projets de budgets du FIDA.

Tableau 1  
**Projets de budgets du FIDA pour 2011 – administratif et autres**

<i>Groupe</i>	<i>Réalisations</i>	<i>Résultats de la gestion institutionnelle (CMR)</i>	<i>Processus</i>	<i>Budget proposé pour 2011, provision inflation comprise au taux de 0,72 EUR pour 1 USD</i>
<i>Domaine opérationnel</i>				<i>En millions d'USD</i>
1	Cadres nationaux efficaces en matière de politiques, d'harmonisation, de programmation, de gestion interne et d'investissement au profit de la réduction de la pauvreté rurale	CMR 1 – meilleure gestion des programmes de pays CMR 2 – meilleure conception des projets (prêts et dons) CMR 3 – meilleure supervision et meilleur appui à l'exécution	Élaboration et exécution des programmes de pays	86,36
2	Cadre général pour la concertation et la mobilisation des ressources en faveur de la réduction de la pauvreté rurale au niveau mondial	CMR 8 – meilleure contribution à la concertation mondiale sur la réduction de la pauvreté rurale CMR 10 – amélioration de la mobilisation des ressources au profit de la réduction de la pauvreté rurale	Concertation de haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique	9,87
<i>Domaine de l'appui institutionnel</i>				
3	Structure de gestion et services institutionnels efficaces et efficaces au siège et dans les pays pour atteindre les résultats opérationnels	CMR 4 – amélioration de la gestion des ressources financières CMR 5 – amélioration de la gestion des ressources humaines CMR 6 – amélioration de la gestion axée sur les résultats et de la gestion des risques CMR 7 – Amélioration de l'efficacité administrative et mise en place d'un environnement de travail et de technologies de l'information et des communications à l'appui de cette amélioration	Gestion, réforme et administration au niveau institutionnel	31,74
4	Fonctionnement efficace et efficient des organes directeurs du FIDA	CMR 9 – structure efficace et efficiente de gouvernance du FIDA par ses membres	Appui aux activités des membres relatives à la gouvernance	10,52
<b>Total du budget administratif proposé pour 2011 pour les groupes 1 à 4</b>				<b>138,49</b>
Centre de coûts de l'organisation				2,10
<b>Total du budget administratif proposé pour 2011</b>				<b>140,59</b>
<b>Autres budgets proposés pour 2011:</b>				
Budget d'investissement 2011				15,19
Budget de la neuvième reconstitution				2,00
Budget compensatoire extraordinaire pour la session du Conseil des gouverneurs de 2011				0,49



## **Recommandation pour approbation**

Le Conseil d'administration est invité à approuver la recommandation relative au Programme de travail et aux budgets administratif et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2011 et au budget administratif du Bureau de l'évaluation du FIDA pour 2011, telle qu'elle figure aux paragraphes 133 et 135. Par ailleurs, le Conseil d'administration est invité à examiner le projet de résolution qui figure en pièce jointe (page 38) et à le soumettre, accompagné des recommandations qu'il formulera à ce sujet, pour examen et adoption par le Conseil des gouverneurs, à sa trente-quatrième session.

## **Programme de travail et budgets administratif et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2011 et Programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2011 et plan indicatif pour 2012-2013 du Bureau de l'évaluation du FIDA**

### **Première partie – Aperçu général du programme de travail et des budgets administratif et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2011**

#### **I. Programme de travail du FIDA pour 2011**

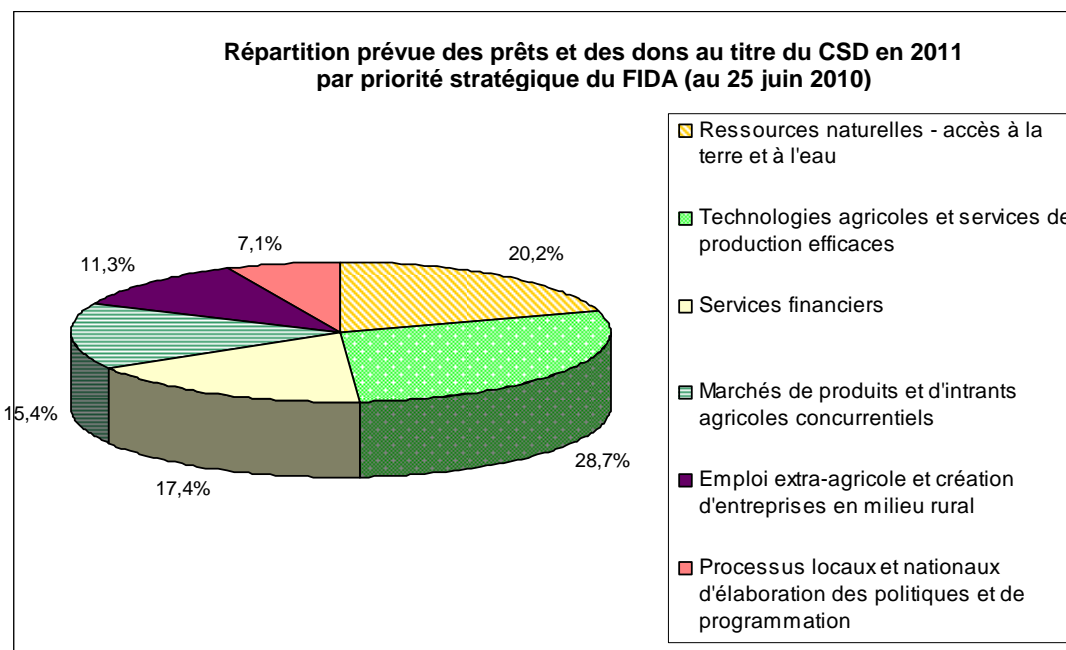
1. Au titre de la huitième reconstitution des ressources du FIDA, les États membres ont confié au Fonds les ressources et le mandat pour qu'il joue un rôle moteur important pour accélérer l'investissement mondial dans le développement des petites exploitations agricoles, y compris en créant de nouveaux partenariats et en mobilisant de nouvelles ressources. Dans son plan à moyen terme 2010-2012, la direction du FIDA propose un programme de travail indicatif d'un montant de 1,5 milliard d'USD (voir le tableau 2) pour 2011, soit 1 milliard d'USD sur ses ressources ordinaires auquel s'ajoute un montant supplémentaire de 0,5 milliard d'USD qui est confié à la direction du FIDA mais mobilisé auprès d'autres sources (y compris le Programme mondial pour l'agriculture et la sécurité alimentaire, les fonds espagnols, la Commission européenne, le Fonds de l'OPEP pour le développement international et le Fonds pour l'environnement mondial). Il s'agit là de loin du programme de travail le plus important de l'histoire du FIDA. Avec les cofinancements habituels prévus et les ressources additionnelles dont le FIDA assure directement la gestion, le montant total mobilisé sera de 2,5 milliards d'USD pour de nouveaux engagements en faveur du développement des petites exploitations agricoles en 2011, montant qui représente une contribution essentielle de l'intensification de l'action menée pour atteindre les Objectifs du Millénaire pour le développement dans les zones rurales d'ici à 2015.

Tableau 2  
**Programme de prêts et de dons (montants indicatifs et effectifs)**  
 (En millions de dollars des États-Unis)

<i>Programme de travail indicatif</i>	2007	2008	2009	2010	2011
Prêts du FIDA et dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD)	544,5	607,8	668,5	748	935
Dons du FIDA	60,5	42,2	46,5	52	65
<b>Total du programme de travail du FIDA</b>	<b>605,0</b>	<b>650,0</b>	<b>715,0</b>	<b>800,0</b>	<b>1 000,0</b>
Autres fonds gérés par le FIDA (estimation)	-	-	200	250,0	500,0
<b>Total</b>	<b>605,0</b>	<b>650,0</b>	<b>915,0</b>	<b>1 050,0</b>	<b>1 500,0</b>

### Le programme de prêts et de dons au titre du CSD

- Le FIDA exécute son programme de travail par le biais de son portefeuille de prêts/dons au titre du CSD ainsi que de dons ordinaires. Soixante-deux projets sont actuellement en cours d'élaboration (voir le document EB 2010/100/R.26, Activités prévues au titre des projets, y compris les activités proposées et approuvées par le biais de la procédure de défaut d'opposition en 2010-2011), dont 51 projets/programmes et prêts supplémentaires/dons au titre du CSD devraient être soumis pour approbation en 2011, 40% au moins concernant l'Afrique subsaharienne. Conformément à l'objectif stratégique qui consiste à développer le programme de travail en y ajoutant des projets de plus grande envergure, et dans le cadre du système d'allocation fondé sur la performance (SAFP), 12 des nouveaux projets/programmes prévus sont d'un montant supérieur à 30 millions d'USD (y compris ceux en faveur du Bangladesh, de l'Éthiopie, du Népal, du Niger, du Rwanda et du Sénégal), neuf nouveaux programmes seulement étant d'un montant inférieur à 10,0 millions d'USD (notamment ceux en faveur de Kiribati, du Timor-Leste et de Tonga).
- Le graphique 1 montre la répartition prévue des prêts et des dons au titre du CSD en fonction des grands axes du Cadre stratégique 2007-2010, qui sont, par ordre d'importance: technologies agricoles et services de production efficaces (28,7%); ressources naturelles – accès à la terre et à l'eau (20,2%); services financiers (17,4%); marchés de produits et d'intrants agricoles concurrentiels (15,4%); emploi extra-agricole et création d'entreprises en milieu rural (11,3%); et processus locaux et nationaux d'élaboration des politiques et de programmation (7,1%).



### Le programme de dons ordinaires

4. Le nombre de dons qu'il est prévu d'accorder en 2011 au titre du guichet mondial/régional et à celui du guichet-pays est estimé à 84, soit une valeur totale de 65 millions d'USD. Les axes principaux du programme de dons ordinaires sont les suivants: technologies et approches innovantes d'appui au groupe cible du FIDA; sensibilisation, mobilisation et concertation sur les grandes orientations; renforcement des moyens dont disposent les institutions partenaires pour fournir un appui aux populations rurales pauvres; et gestion des savoirs et diffusion de l'information sur les questions relatives à la réduction de la pauvreté rurale. Les dons au titre du guichet-régional permettront d'intervenir sur des thématiques transversales telles que l'implantation des organisations de producteurs sur les marchés des denrées de base et les liens avec des services financiers pérennes, les débouchés pour les jeunes et les femmes ainsi que leur participation, et la mise au point de modalités de gestion des ressources naturelles en rapport avec l'adaptation au changement climatique. Tout comme pour les opérations de prêt, on privilégiera des dons d'un montant plus important avec des partenaires plus performants – qui, avec une solide supervision du FIDA, ajoutent manifestement une valeur stratégique.

## II. Budget administratif du FIDA

### A. Politique d'allocation des fonds, niveaux et utilisation du budget

5. Les budgets administratifs successifs du FIDA – et les montants alloués au Mécanisme de financement du développement des programmes (MFDP), qui a été intégré au budget administratif en 2010 – ont montré la priorité absolue qui était accordée à l'impact en matière de développement moyennant une expansion du programme de travail et du portefeuille de projets. Les dépenses afférentes au personnel, aux consultants et à d'autres postes servant à appuyer directement l'élaboration et l'appui à l'exécution des projets (groupe 1 du tableau des résultats et des processus)<sup>1</sup> ont augmenté en termes réels d'année en année, bien qu'à un rythme inférieur à l'accroissement de la valeur nominale du programme de travail. Dans **tous** les autres domaines, c'est-à-dire les activités qui rendent possible le travail relevant du groupe 1 et celui des organes directeurs du FIDA, le montant global des dépenses de personnel et le niveau réel des dépenses hors personnel ont été maintenus à une croissance zéro ou négative, ce qui a permis de nettement améliorer le ratio coûts réels-productivité dans le domaine de l'administration et des systèmes institutionnels d'appui. À l'exception de l'ajustement des coûts, la composante à proprement parler administrative du budget annuel du FIDA connaît une croissance zéro depuis 1995, l'année 2006 ayant été l'exception.
6. En 2009, le montant total approuvé pour le budget administratif et le MFDP s'élevait à 115,3 millions d'USD. Compte tenu de la croissance du programme de travail approuvé pour la période de la huitième reconstitution, dont 2010 est la première année, le budget administratif, désormais intégré, approuvé pour 2010 représentait en termes réels un accroissement de 4,4%. Cette fois encore, la totalité de l'augmentation réelle a été consacrée à l'amélioration de l'élaboration et de l'exécution des programmes de pays. L'accroissement réel pour le groupe 1 a donc été de 7,5%, alors que le programme de travail indicatif progressait de 12%.
7. Une hausse supplémentaire de 3,2% en termes nominaux a été autorisée pour compenser l'inflation et la progression estimée des coûts unitaires de personnel. Le montant nominal total du budget administratif pour 2010, compte tenu de l'augmentation réelle, de l'ajustement pour inflation et pour hausse des dépenses de personnel ainsi que du taux de change moyen attendu (0,72 EUR pour 1 USD), a atteint à 131,99 millions d'USD (voir tableau 3).

---

<sup>1</sup> Voir le paragraphe 23.

Tableau 3  
**Évolution du budget administratif et du MFDP**  
 (En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Budget approuvé</i>			
	2007	2008	2009	2010
Budget administratif	67,49	74,11	73,33	<b>131,99</b>
MFDP	33,80	38,78	41,98	_ <sup>a</sup>
<b>Total</b>	<b>101,29</b>	<b>112,89</b>	<b>115,31</b>	<b>131,99</b>
<b>Programme de travail</b>	<b>605,0</b>	<b>650,0</b>	<b>715,0</b>	<b>800,0</b>
<b>Programme de travail, y compris autres fonds sous gestion directe</b>	<b>605,0</b>	<b>650,0</b>	<b>915,0</b>	<b>1050,0</b>
<i>Ratio d'efficacité (programme de travail du FIDA)</i>	16,74%	17,09%	16,13%	16,5%
<i>Ratio d'efficacité (programme de travail total)</i>	16,74%	17,09%	12,60%	12,57%

<sup>a</sup> Le MFDP a été intégré dans le budget administratif du FIDA en 2010

8. Le niveau d'utilisation effective du budget administratif approuvé a régulièrement été très élevé. Au cours de la période 2006-2009, l'excédent a été inférieur à 1 million d'USD pendant deux ans et, pour les deux autres années, le solde était **négalif** du fait de la remontée de la valeur de l'euro par rapport au dollar des États-Unis, laquelle a poussé à la hausse le coût en dollars des dépenses libellées en euros (qui représentent la majeure partie des dépenses du FIDA). Mais même après que le budget a été recalculé pour tenir compte des fluctuations du taux de change, les montants reportés n'ont pas dépassé 3% des budgets administratifs recalculés (voir le tableau 4).

Tableau 4  
**Utilisation du budget administratif**  
 (En millions de dollars des États-Unis)

<i>Année</i>	<i>Budget approuvé</i>	<i>Montant utilisé</i>	<i>Excédent/déficit</i>	<i>Budget recalculé</i>	<i>Excédent/déficit recalculé</i>	<i>Report effectif</i>
<b>Budget administratif</b>						
2006	61,14	60,23	0,91	62,49	2,26	1,87
2007	67,49	70,55	(3,06)	71,79	1,24	1,24
2008	72,31	71,38	0,93	75,88	4,50	2,27
2009	73,33	75,87	(2,54)	78,26	2,39	2,34

Tableau 5  
**Utilisation du MFDP**  
 (En millions de dollars des États-Unis)

<i>Année</i>	<i>Budget approuvé</i>	<i>Report de l'année précédente</i>	<i>Fonds du MFDP disponibles</i>	<i>Utilisation</i>	<i>Report effectif</i>
<b>Budget du MFDP</b>					
2006	30,45	7,57	38,02	34,09	3,93
2007	33,80	3,93	37,73	35,47	2,26
2008	38,78	2,26	41,04	37,60	3,44
2009	41,98	3,44	45,42	38,27	7,15

9. En ce qui concerne le MFDP, qui n'a été inscrit au budget administratif qu'en 2010, la situation est forcément différente. Le budget administratif finance des dépenses récurrentes annuelles; le MFDP a été spécifiquement créé par le Conseil des gouverneurs pour financer des dépenses relatives à l'élaboration et à l'exécution de projets pluriannuels. Compte tenu de la croissance du programme de travail et des engagements sur plusieurs années que suppose son développement, le montant reporté au titre du MFDP en 2010 est passé à 7,15 millions d'USD (voir le tableau 5). À la différence du budget administratif et du fait que les engagements qu'il finance sont, de par leur nature même, pluriannuels, le montant des reports

du MFDP d'une année sur l'autre n'est pas plafonné. Étant donné la structure intégrée du budget introduite en 2010, les dépenses précédemment financées au titre du MFDP relèvent désormais du groupe 1 (élaboration et exécution des programmes de pays) et, afin de maintenir un niveau adéquat des montants reportés pour financer les engagements pluriannuels concernés, il sera proposé que le Conseil des gouverneurs entérine le report au budget de l'année suivante de 6% du budget annuel du FIDA pour le groupe 1.

10. À la fin du troisième trimestre de 2010, le taux d'utilisation du budget (90%) était dans l'ensemble conforme aux résultats des années précédentes (voir le tableau 6).

Tableau 6

**Taux d'utilisation du budget administratif en 2010, par rapport à 2009**

(En millions de dollars des États-Unis)

	30 septembre 2010	30 septembre 2009
Budget administratif	131,99	115,31
Utilisation	118,49	105,93
Utilisation en %	90%	92%

**B. Résultats de l'exécution du budget administratif et du MFDP**

11. Les augmentations en termes réels du budget consacré à l'élaboration et à l'exécution des programmes de pays (groupe 1) enregistrées par le passé et le fait que ce budget ait été pleinement utilisé ont permis d'accroître rapidement les nouveaux engagements au titre des prêts et des dons. Le soutien à la mise en œuvre du portefeuille existant de projets et de dons (y compris leur supervision) est une autre composante majeure des activités du groupe 1. Le nombre et la valeur des projets inclus dans le portefeuille sont en progression et augmenteront plus vite encore à l'avenir pour faire face aux engagements plus importants de 2009 et à leur niveau encore supérieur prévu pour 2010-2012, car l'augmentation du nombre de projets approuvés entraîne forcément au fil du temps un accroissement du nombre de projets en cours d'exécution.
12. L'amélioration relevée n'a pas été seulement de nature quantitative. Elle a aussi été qualitative, comme le montre l'impact des opérations du FIDA sur le développement dont rendent compte le rapport annuel sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) et le rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) établi par le Bureau de l'évaluation du FIDA. L'édition 2010 du RIDE (EB/2010/101/R.11) du FIDA, présentée à la cent unième session du Conseil d'administration, décrit les progrès accomplis par le FIDA pour atteindre et dépasser ses objectifs de résultat tant qualitatifs que quantitatifs pour 2012, notamment un accroissement important du nombre de pauvres bénéficiant de ses projets en cours en milieu rural (qui sont passés de 29,2 millions à 36,6 millions).
13. Outre qu'il élabore des projets, le FIDA supervise désormais environ 90% des projets de son portefeuille et envisage d'assurer la supervision directe d'environ 85% des nouveaux projets. L'incidence du passage à la supervision directe est déjà manifeste au niveau de l'amélioration des résultats et de l'impact des projets dont font état le RARI et le RIDE. Cette nouvelle modalité de supervision a également permis d'apprécier de manière plus directe et plus réaliste la qualité de la performance des projets, faisant apparaître que bon nombre de projets anciens ont besoin d'une supervision et d'un appui à l'exécution plus soutenus, activité qui représente une composante majeure du budget affecté au groupe 1.

### **III. Paramètres généraux du budget administratif pour 2011**

#### **A. Objectifs des activités financées au titre du budget administratif et allocation correspondante des ressources**

14. Les objectifs opérationnels/dans le domaine du développement du FIDA pour 2011 sont les suivants: parvenir à l'augmentation annuelle du montant affecté à de nouveaux prêts et dons la plus importante jamais atteinte (approximativement 1,5 milliard d'USD, y compris 1,0 milliard d'USD financé par le FIDA et 0,5 milliard d'USD provenant d'autres sources et géré par le FIDA) en faveur de projets mieux conçus (mesuré par les indicateurs de niveau 4 du CMR), en mobilisant un montant maximal de 1,0 milliard d'USD de plus sous forme de cofinancement traditionnel; améliorer l'exécution du portefeuille de plus en plus important de projets en cours (mesuré par les indicateurs de niveau 4 relatifs au démarrage et à l'exécution) pour obtenir un impact plus marqué (tel que mesuré par les indicateurs de niveau 2); et améliorer l'environnement général aux niveaux national, régional et mondial en faveur de la création de richesse pour les petits exploitants (mesuré par les indicateurs de niveau 1 du CMR).
15. En matière de gestion interne, les objectifs pour 2011 sont de permettre d'atteindre les objectifs opérationnels par les moyens suivants: mobilisation des ressources et gestion des avoirs pour répondre avec succès aux besoins de financement et de cofinancement découlant du programme de travail; gestion des ressources humaines à l'appui des fonctions de développement et d'administration clés au siège et dans les bureaux de pays; système de gestion des résultats et des risques axé sur les priorités, la performance et la cohérence d'ensemble; et plateforme informatique fournissant les données de gestion en temps réel et permettant les communications qui sont nécessaires pour mener à bien toutes les activités susmentionnées (mesuré par les indicateurs de niveau 5). Tous les objectifs ci-dessus doivent être atteints tout en améliorant le ratio entre les nouveaux engagements et les dépenses administratives.
16. Pour atteindre ces objectifs, il faudra rigoureusement aligner les ressources sur les résultats escomptés. À cette fin, le FIDA a pour la première fois en 2010 établi un budget base zéro, un processus au cours duquel tous les groupes internes ont évalué les ressources dont ils avaient besoin pour contribuer de manière optimale à la réalisation des résultats institutionnels. Dans l'aperçu général du programme de travail et des budgets administratif et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2011 ainsi que dans l'aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats du Bureau de l'évaluation du FIDA pour 2011 et de son plan indicatif pour 2012-2013 (EB 2010/100/R.2 et EB 2010/100/R.2/ Corr.2), la direction du FIDA a proposé un budget administratif d'un montant de 143,5 millions d'USD, soit un accroissement réel de 6,4%, et un ajustement de 2,8% pour tenir compte de l'inflation et de la hausse des coûts standard de personnel. Dans le cadre de cette enveloppe globale, le montant alloué au groupe 1 a augmenté de 10% en termes réels afin d'appuyer directement l'augmentation de 43% des nouveaux engagements annuels au titre des prêts et des dons et d'assurer la supervision et l'appui à l'exécution d'un portefeuille de projets en expansion, et le montant alloué au groupe 2 a augmenté de 5% (490 000 USD). Comme avec les modalités de budgétisation antérieures, les allocations proposées pour les groupes 3 et 4 représentaient un accroissement nul. La proposition globale conduirait à un ratio d'efficacité (tel que défini dans le CMR) amélioré au FIDA, qui passerait de 16,5% à 14,35%.
17. Lors du débat sur l'aperçu général, le Conseil d'administration a indiqué que l'allocation prévue pour le groupe 1 devrait être plus importante encore, ce qui devrait être réalisé en réaffectant, dans le cadre de l'enveloppe budgétaire proposée, les montants réels dégagés par les réductions des allocations proposées pour les groupes 2 à 4. Il a en outre été suggéré que ces réductions soient

effectuées dans le contexte d'économies et de gains d'efficacité dûment justifiés, en orientant les ressources sur les activités qui valorisent directement les résultats du FIDA dans le domaine du développement.

18. Ces suggestions du Conseil d'administration ont été prises en compte lors de l'élaboration du budget administratif pour 2011 soumis pour approbation au Conseil des gouverneurs. L'accroissement réel global proposé de 5,4% est inférieur au niveau de 6,4% discuté en septembre; l'accroissement réel de l'allocation en faveur du groupe 2 a été diminué; des allocations dont la croissance est négative en termes réels ont été prévues pour les groupes 3 et 4; et le montant alloué au groupe 1 a été augmenté en conséquence. Les réductions des budgets affectés aux groupes 3 et 4 représentent la première phase des économies résultant de la budgétisation base zéro, des économies qui se traduisent également par une réduction du coefficient d'inflation appliqué aux coûts standard de personnel. On trouvera à l'annexe X un récapitulatif des gains d'efficacité et des économies réalisés en 2010.
19. Pour calculer l'évolution des coûts, le FIDA prend en compte deux facteurs, le taux général d'inflation et l'accroissement estimé des coûts standard de personnel. Le taux d'inflation estimé pour 2011 est de 1,4% (légèrement supérieur au taux estimé de 1,3% indiqué dans l'aperçu général présenté en septembre 2010). L'évolution des coûts de personnel est déterminée par la variation des différents éléments des coûts standard, dont les traitements ne sont qu'une composante (voir l'annexe V). En tant qu'organisation des Nations Unies et comme le prévoit expressément la politique approuvée par le Conseil d'administration, le FIDA s'aligne généralement sur les recommandations de la Commission de la fonction publique internationale pour ce qui est de la rémunération du personnel (traitements et prestations). Dans le budget administratif de 2010, le FIDA s'en est spécifiquement tenu à l'évolution des coûts de personnel approuvée pour le budget de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), à savoir 4% par an pour la période de deux ans en cours. Lors de la préparation de l'aperçu général, la direction du FIDA a passé en revue les hypothèses ayant abouti au taux de 4% par an pendant deux ans dans la mesure où elles s'appliquaient à 2011. Étant donné l'évolution des attentes au sujet de l'augmentation des salaires, un coefficient d'inflation estimatif de 2,8% pour les coûts standard de personnel pour 2011 a été présenté dans l'aperçu général. La direction du FIDA a ensuite décidé qu'il n'y aurait pas d'augmentation automatique des salaires des services généraux en 2011. En conséquence, et compte tenu des économies réalisées au titre des indemnités et des prestations recensées au cours de la préparation du budget base zéro, dont il a été rendu compte à la centième session du Conseil d'administration (EB 2010/100/INF.5), l'augmentation projetée des coûts standard de personnel pour 2011 est de 0,8%. L'augmentation annuelle globale des coûts (coûts de personnel plus inflation générale) est estimée en moyenne à 1,1% pour 2011, contre 3,2% inscrits au budget annuel de 2010. La valeur nominale du budget proposé a été réduite en conséquence par rapport au chiffre présenté dans l'aperçu général pour 2011.

## **B. Justification des allocations de ressources proposées, par groupe de résultats**

20. Depuis 2010, et conformément aux recommandations de la huitième reconstitution, le budget administratif est établi dans le cadre d'un système de budgétisation intégré axé sur les résultats qui met en relation les ressources budgétaires du FIDA (en ajoutant au budget administratif les ressources précédemment administrées au titre du MFDP) avec ses résultats en matière de développement et ses grands domaines d'activité. Ces domaines sont les suivants: élaboration et exécution des programmes de pays (groupe 1); concertation de haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique (groupe 2); gestion, réforme et administration au niveau institutionnel (groupe 3); et appui aux activités des membres concernant la gouvernance (groupe 4). Les principaux objectifs de chacun

de ces groupes et les ressources indicatives qui leur sont allouées sont présentés ci-après.

**Groupe 1. Élaboration et exécution des programmes de pays**

21. L'élaboration des programmes de pays et leur exécution ont pour principaux objectifs de concevoir les projets et les dons qui constituent le programme de travail et d'appuyer la mise en œuvre de la réserve importante et croissante de projets du FIDA déjà approuvés. L'élaboration et l'approbation d'un projet ne sont que les premiers stades de l'engagement du FIDA dans un projet, donnant naissance pour chaque projet à un partenariat de longue haleine qui englobe la supervision, l'appui à l'exécution, le décaissement des fonds et la passation des marchés et peut durer une décennie.
22. Les activités en rapport avec le programme de travail devraient considérablement augmenter. Comme on l'a indiqué au paragraphe 2, le FIDA fait tout son possible pour accroître l'envergure de ses projets. Néanmoins, du fait de la taille sans précédent du programme de travail proposé, le nombre de nouveaux projets (hors prêts supplémentaires et dons au titre du CSD) va nettement augmenter (voir l'annexe II).
23. Depuis l'adoption par le Conseil d'administration, en 2006, de la Politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution, la direction du FIDA s'est activement employée à transférer sous la supervision du Fonds les projets auparavant supervisés par des institutions coopérantes. Le 1<sup>er</sup> juin 2010, 261 projets financés entièrement ou en partie par le FIDA étaient en cours ou en attente d'exécution (contre 252 en 2009). Parmi les projets en cours d'exécution (au nombre de 232), 211 étaient directement supervisés par le FIDA, contre 186 seulement à la fin de 2009. Au 1<sup>er</sup> juin 2010, le montant total des financements du FIDA à l'appui de projets en cours ou en attente d'exécution atteignait 4,6 milliards d'USD. La charge de travail dans le domaine de la supervision devrait donc considérablement s'alourdir à mesure que le nombre effectif de projets approuvés en 2009 et le nombre accru de projets prévus pour 2010 en arrivent au stade de projets approuvés en cours d'exécution (ce qui représente environ 260 projets effectivement en cours d'exécution en 2011).
24. Étant donné le grand défi que représente l'exécution d'un programme de travail augmentant de 43% et la poursuite de l'amélioration de l'impact des ressources engagées moyennant l'intensification des activités de conception, de supervision et d'appui à l'exécution des projets, le montant affecté au groupe 1 en 2011 représenterait un accroissement réel de 11,4% (voir le tableau 7) et une part de 61,4% du budget administratif total (contre 58,1% en 2010).
25. Avec l'approbation du Conseil d'administration, le FIDA a établi 29 bureaux de pays sur les 30 dont la création a été approuvée, des bureaux qui font partie intégrante de ses systèmes de programmation et d'harmonisation par pays, d'élaboration des projets, d'appui à leur exécution et de supervision directe. Un document contenant un rapport de situation et un plan d'activité concernant la présence du FIDA dans les pays est présenté au Conseil d'administration, à sa cent unième session (EB/2010/101/R.15).



Tableau 7

**Montants indicatifs alloués à l'élaboration et à l'exécution des programmes de pays**

(En millions de dollars des États-Unis)

	2010 au taux de 0,72 EUR pour 1 USD	2011 (provision pour hausse des coûts comprise) au taux de 0,72 EUR pour 1 USD	Variation en pourcentage	Variation réelle en pourcentage (après déduction pour hausse des coûts)
Processus du groupe 1	76,68	86,36	12,6%	11,4%
Processus du groupe 1 – part du budget administratif intégré	58,1%	61,4%	3,3%	s.o.

Note: s.o. = sans objet.

**Groupe 2. Concertation de haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique**

26. Il est reconnu que le FIDA joue un rôle spécial dans l'architecture du développement international non seulement parce qu'il assure la gestion directe d'investissements dans le développement de la petite agriculture, mais également parce qu'il renforce le cadre conceptuel et analytique ainsi que la concertation sur les grandes orientations qui à l'échelle nationale et mondiale influent sur les politiques agricoles et l'investissement. Le FIDA s'est nécessairement investi au niveau national dans la concertation sur les questions de la conception et de l'élaboration des projets, partout où il intervient. Du fait des efforts concertés mis en œuvre pour organiser les projets en s'appuyant sur leurs perspectives d'application à plus grande échelle, créer les conditions d'une participation accrue du secteur privé à des processus de développement au service des petits exploitants et faire en sorte que la question du développement agricole et en particulier de la petite agriculture soit abordée par un éventail bien plus large d'instances mondiales concernées, l'action du FIDA va devoir être plus vigoureuse et plus cohérente. Cette action doit aller dans deux sens, vers des partenaires extérieurs et au sein même du FIDA, de manière à mieux positionner les programmes du Fonds par rapport aux nouvelles problématiques qui voient le jour avec l'apparition d'un système mondial de commerce agricole et d'investissement, et à tirer davantage parti de l'expérience acquise par le FIDA dans les pays au sujet de ces nouvelles questions.
27. Le Bureau du Responsable principal des stratégies de développement (CDS) a été créé le 1<sup>er</sup> janvier 2010 (et est devenu en octobre 2010 le Bureau de la stratégie et de la gestion des savoirs [SKM]) pour doter le FIDA d'une capacité d'analyse lui permettant de donner l'impulsion dans la concertation mondiale sur le développement des zones rurales et de la petite agriculture. Ce bureau a été chargé de la production des publications phares du Fonds, d'appuyer le travail des économistes régionaux du Département gestion des programmes (PMD) et de militer en faveur de la gestion des savoirs et de l'innovation.
28. L'accent mis sur le renforcement de la contribution du FIDA à l'analyse et au débat de fond devrait aller de pair avec une action dynamique et coordonnée de communication. Aujourd'hui, le FIDA a plus de possibilités – et doit relever plus de défis – en matière de communication que jamais. En effet, il est plus présent dans les pays, a un programme de travail en expansion, il comprend mieux les avantages que les activités de promotion et de sensibilisation apportent aux opérations qu'il appuie sur le terrain – et la communauté internationale remet l'accent sur le développement agricole.

29. Le fait que le FIDA s'investit davantage dans l'analyse de fond et dans la communication, parce qu'il a reconnu que son impact dépend de sa participation aux grands processus et de l'effet mobilisateur de ces derniers, devrait se traduire par des efforts plus systématiques dans le domaine de la mobilisation des ressources. Étant donné la diversité accrue des investisseurs et des financeurs qui interviennent dans le développement agricole dans les pays qui sont les partenaires de développement du FIDA, d'une part, et les niveaux élevés de cofinancement des prêts et des dons du Fonds qui ont été suggérés lors de la Consultation sur la huitième reconstitution, de l'autre, le FIDA doit diversifier ses méthodes de mobilisation des ressources. Il lui faudra à cette fin se doter de nouvelles compétences et créer des liens plus directs entre la mobilisation des ressources et la mise au point de montages financiers spécifiques pour les projets ou les programmes.
30. Le FIDA ne sera à même de saisir cette occasion que s'il recentre et réorganise ses ressources au niveau alloué en 2010, avec une augmentation mineure en termes réels (40 000 USD) pour renforcer la mobilisation des ressources dans le contexte de la recherche de nouveaux partenariats financiers, un travail en cours qui augmentera le niveau des engagements administrés par le FIDA de 0,5 milliard d'USD en 2011 (voir le tableau 8).

Tableau 8

**Montants indicatifs alloués à la concertation de haut niveau, à la mobilisation des ressources et à la communication stratégique**

(En millions de dollars des États-Unis)

	2010 au taux de 0,72 EUR pour 1 USD	2011 (provision pour hausse des coûts comprise) au taux de 0,72 EUR pour 1 USD	Variation en pourcentage	Variation réelle en pourcentage (après déduction pour hausse des coûts)
Processus du groupe 2:	9,74	9,87	1,3%	0,4%
Processus du groupe 2 – part du budget administratif intégré	7,4%	7,0%	(0,4%)	s.o.

Note: s.o. = sans objet.

**Groupe 3. Gestion, réforme et administration au niveau institutionnel**

31. La part du budget administratif strictement consacrée à l'administration est bien moins importante que celle destinée aux opérations. En termes réels, elle n'a enregistré aucune croissance depuis 2006 – sauf une fois depuis 1995 – alors que le programme et le portefeuille de prêts correspondants ont rapidement augmenté, que l'infléchissement structurel des activités a fait apparaître de nouvelles exigences et que les normes appliquées à la surveillance institutionnelle dans le secteur ont évolué.
32. Outre le défi global qu'il doit relever pour financer en temps opportun et fournir des services de grande qualité à l'appui des activités opérationnelles en répondant à une demande de personnel et de consultants qui augmente très rapidement, assurer la gestion des paiements, organiser les voyages et préparer les documents nécessaires, mettre à disposition des bureaux et des salles de réunion ainsi que des installations d'informatique et de communication au quotidien, le FIDA doit assurer la transformation d'une présence expérimentale et ponctuelle dans les pays en une modalité d'organisation structurée et permanente.
33. Les domaines essentiels qui doivent être abordés sont les suivants:
34. **Gestion des ressources financières et amélioration de la pertinence des instruments dont se sert le FIDA en la matière.** Du fait de la volatilité accrue des marchés financiers, il faut assurer un suivi plus approfondi et plus fréquent,

d'où la nécessité d'accroître les moyens internes de surveillance des gestionnaires de portefeuille extérieurs. Les politiques du FIDA en matière de placement et de liquidité doivent être réexaminées compte tenu de l'évolution de la situation des marchés et de l'accroissement projeté des décaissements. Par ailleurs, les instruments financiers proposés par d'autres institutions de développement et par les marchés ont évolué, et il faut constamment vérifier l'adéquation des instruments dont se sert le FIDA pour apporter son assistance. L'efficacité des opérations et de leur impact dépend de plus en plus de la bonne gestion financière des projets et de l'administration efficiente des prêts et des dons. Un nouveau modèle d'administration des prêts est actuellement en cours d'introduction, conçu pour améliorer l'efficacité et le contrôle des aspects financiers du portefeuille tout en jetant les bases du développement des capacités en vue de procéder à des évaluations appropriées des systèmes financiers dans les pays. La principale composante du nouveau modèle a été testée avec succès en décentralisant le traitement des décaissements à un bureau extérieur (le bureau de pays de Nairobi) et la nouvelle approche devrait être généralisée en 2011.

35. **Gestion des ressources humaines.** Les réformes importantes de la gestion des ressources humaines qui sont en cours exigent de solides moyens. Il faut notamment: réformer le système des contrats pour pouvoir faire face avec plus de souplesse aux besoins opérationnels et à l'obligation de résultat; vérifier le niveau des effectifs et des besoins; faire correspondre les compétences et les fonctions du personnel aux besoins prioritaires; renforcer l'impact du système d'évaluation de la performance sur la productivité du personnel; mettre en place des structures de perfectionnement du personnel et des plans de carrière plus clairs dans des domaines essentiels pour valoriser l'action de l'organisation; gérer la rotation interne; et instaurer un équilibre stratégique entre les différents régimes professionnels administrés par le FIDA.
36. **Technologies de l'information et de la communication.** La capacité constante du FIDA d'accroître l'ampleur et la qualité de ses résultats dans le domaine du développement en élargissant et en améliorant son programme de travail et son portefeuille dépendra de la rationalisation et de l'automatisation des tâches relatives aux transactions ainsi que d'une gestion améliorée des savoirs. Ce faisant, le FIDA libérera de la main-d'œuvre qui pourra se consacrer aux fonctions qui valorisent l'action du Fonds – et qui sera mieux informée pour s'acquitter de ses tâches. Le FIDA renforcera sa capacité de façon à élaborer des outils informatiques au service de ses résultats et de ses processus institutionnels et à assurer efficacement la maintenance des nouveaux systèmes qu'il met et mettra au point, en adoptant une approche stratégique de l'externalisation et en recourant davantage aux logiciels disponibles sur le marché.
37. **Gestion et surveillance des risques.** L'évolution récente de la situation internationale a mis en évidence la nécessité, pour toutes les grandes organisations, d'élaborer et d'appliquer des procédures adéquates de gestion des risques. Le FIDA mettra en place un plan global et détaillé de continuité des opérations (portant notamment, mais pas exclusivement, sur l'accès aux données financières et opérationnelles de l'organisation et les systèmes de gestion des données, et sur leur préservation) pour que ses fonctions essentielles d'appui aux activités de développement puissent être sauvegardées en présence de risques et de menaces avérés.
38. Le renforcement des moyens permettant de recenser les risques extérieurs et d'y faire face ira de pair avec une action vigoureuse visant à atténuer les risques internes potentiels. Les objectifs clés pour 2011 sont notamment la vérification des contrôles internes de l'information financière à l'appui des efforts mis en œuvre par la direction pour produire les déclarations relatives à leur efficacité, dont atteste ensuite le Commissaire aux comptes.

39. En raison des besoins immédiats importants du groupe 1 étant donné que le FIDA relève le défi que représente l'accroissement du niveau de ses engagements, le groupe 3 doit jouer un rôle central dans la maîtrise et la réduction des coûts, y compris moyennant une réaffectation de ses ressources en faveur du groupe 1. L'automatisation et l'amélioration des systèmes prévues au titre du budget d'investissement (voir les paragraphes 47 et suivants ci-dessous) devraient alléger la multiplication des transactions résultant de l'accroissement du programme de travail dans certains domaines (notamment la gestion des prêts et des dons), et la rationalisation des achats au siège devrait permettre de réaliser une économie au niveau des dépenses relevant du groupe 3, malgré la charge de travail accrue, laquelle entraînerait une réduction de 4,7% en termes réels du montant alloué au groupe 3 en 2011 (voir le tableau 9).

Tableau 9

**Montants indicatifs alloués à la gestion, à la réforme et à l'administration au niveau institutionnel**  
(En millions de dollars des États-Unis)

	2010 au taux de 0,72 EUR pour 1 USD	2011 (provision pour hausse des coûts comprise) au taux de 0,72 EUR pour 1 USD	Variation en pourcentage	Variation réelle en pourcentage (après déduction pour hausse des coûts)
Allocation groupe 3	32,94	31,74	(34,6%)	(4,7%)
Allocation groupe 3 – part du budget administratif intégré	25,0%	22,6%	(2,4%)	s.o.

Note: s.o. = sans objet.

**Groupe 4. Appui aux activités des membres relatives à la gouvernance**

40. Les activités du groupe 4 visent à appuyer la gouvernance du FIDA en encourageant des relations efficaces entre le Fonds et ses États membres au sein des organes directeurs. Les dépenses à ce titre représentent une part substantielle du budget administratif, bien qu'elles ne relèvent pas à strictement parler de l'*administration* du FIDA. Les besoins sont immenses en ce qui concerne la documentation, les services de traduction et d'interprétation, l'organisation de réunions bien structurées et bénéficiant de l'appui requis, les services du protocole et les communications. Du fait de la réorganisation des réunions concernant la reconstitution et de la nouvelle responsabilité consistant à assurer désormais le secrétariat du Comité de l'évaluation, 2011 sera une année particulièrement chargée. Mais du fait de l'établissement d'un budget base zéro, le montant alloué au groupe 4 diminuera néanmoins en 2011 (voir le tableau 10).

Tableau 10

**Montants indicatifs alloués à l'appui aux activités des membres relatives à la gouvernance**  
(En millions de dollars des États-Unis)

	2010 au taux de 0,72 EUR pour 1 USD	2011 (provision pour hausse des coûts comprise) au taux de 0,72 EUR pour 1 USD	Variation en pourcentage	Variation réelle en pourcentage (après déduction pour hausse des coûts)
Allocation groupe 4	10,81	10,52	(2,7%)	(3,7%)
Allocation groupe 4 – part du budget administratif intégré	8,2%	7,5%	(0,7%)	s.o.

Note: s.o. = sans objet.

**Centre de coûts de l'organisation**

41. Un centre de coûts de l'organisation a été inscrit au budget administratif pour financer les dépenses qui correspondent à des obligations institutionnelles mais ne peuvent être aisément classées dans un groupe en particulier. L'utilisation projetée du centre de coûts de l'organisation se limite en 2011 aux éléments ci-après:

dépenses du plan d'assurance maladie après cessation de service (674 000 USD); coûts d'amortissement inscrits au budget administratif au titre des dépenses d'investissement autorisées dans le cadre du budget d'investissement (972 000 USD); honoraires d'audit externe (237 000 USD); congé de maternité/de paternité (117 000 USD); et dépenses imprévues (100 000 USD). Le montant indicatif total alloué au centre de coûts pour 2011 s'élève à 2,1 millions d'USD.

### C. Récapitulatif des montants estimatifs alloués au budget administratif pour 2011

42. Le montant total proposé du budget administratif pour 2011 est de 140,59 millions d'USD, ce qui représente un accroissement en termes réels de 5,4% (voir le tableau 11). Hormis quelques augmentations concrètement très modiques du montant alloué au groupe 2 (allocation inférieure à celle initialement proposée dans l'aperçu général) et de celui affecté au centre de coûts de l'organisation (qui correspond à l'augmentation des déductions pour amortissement due à la clôture de projets relevant du budget d'investissement), l'augmentation concerne principalement le domaine de l'élaboration et de l'exécution des programmes de pays, une priorité absolue tant pour la direction du FIDA que pour le Conseil d'administration (comme on l'a vu au cours des délibérations sur l'aperçu général, en septembre 2010). Le ratio d'efficacité projeté pour 2011 est de 14,1% pour une définition étroite et de 9,4% pour une définition large (qui inclut les fonds supplémentaires directement gérés par le FIDA) du programme de travail total.

Tableau 11

#### Budget administratif requis pour 2011 et répartition par groupe de résultats (En millions de dollars des États-Unis)

	2010 au taux de 0,72 EUR pour 1 USD	2011 (provision pour hausse des coûts comprise) au taux de 0,72 EUR pour 1 USD	Variation nominale en pourcentage	Variation réelle en pourcentage (après déduction pour hausse des coûts)
1 Élaboration et exécution des programmes de pays	76,68	86,36	12,6%	11,4%
2 Concertation de haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique	9,74	9,87	1,3%	0,4%
3 Gestion, réforme et administration au niveau institutionnel	32,94	31,74	(3,6%)	(4,7%)
4 Appui aux activités des membres relatives à la gouvernance	10,81	10,52	(2,7%)	(3,7%)
5 Centre de coûts de l'organisation	1,82	2,10	15,4%	13,7%
<b>Total</b>	<b>131,99</b>	<b>140,59</b>	<b>6,5%</b>	<b>5,4%</b>

43. La répartition du budget administratif total entre les départements et les groupes est présentée à l'annexe VI. Le groupe 1 occupe une place centrale dans les activités du FIDA, dans le budget administratif et dans l'accroissement proposé du budget. Le tableau 12 présente à titre indicatif la répartition entre les départements du FIDA du montant alloué au groupe 1 en 2011<sup>2</sup>. Tous les départements participent à un degré ou à un autre aux activités du groupe 1 (par exemple à l'exécution des prêts, à la gestion du processus indépendant d'assurance qualité et à la fourniture d'un appui juridique concernant l'engagement et la gestion des prêts accordés aux projets). Toutefois, plus de 90% des ressources disponibles dans le budget administratif de 2011 pour le groupe 1 seraient affectés à PMD.

<sup>2</sup> L'organigramme du FIDA a été reconfiguré le 1<sup>er</sup> janvier 2010. Le budget administratif approuvé pour 2010 a donc été remanié dans ce tableau en conséquence, de manière à pouvoir comparer des éléments comparables entre 2010 et 2011.

Tableau 12  
Répartition indicative du montant alloué au groupe 1 dans le budget administratif  
proposé pour 2011

Département	2010 (en millions d'USD)	2011 (en millions d'USD)	2010 (% du montant total)	2011 (% du montant total)
Bureau du Responsable principal des stratégies de développement (CDS)	0,11	0,51	0,1%	0,6%
Groupe d'appui aux services institutionnels (CSSG)	2,51	3,45	3,3%	4,0%
Département finances et administration (FAD)	1,79	2,39	2,3%	2,8%
Bureau du Président et du Vice-Président (OPV)	0,71	0,84	0,9%	1,0%
Département gestion des programmes (PMD)	71,56	79,17	93,4%	91,6%
Centre de coûts de l'organisation	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>76,68</b>	<b>86,36</b>	<b>100,0</b>	<b>100%</b>

44. Le tableau 13 présente la répartition globale du budget administratif proposé pour 2011, par département. Les augmentations de la part allouée aux divers départements correspondent à leur participation aux activités relevant du groupe 1, à l'exception du montant très restreint affecté au CSSG au titre du groupe 2 et à FAD au titre du groupe 4.

Tableau 13  
Répartition indicative du budget administratif, par département

Département	Reconfiguration – 2010 au taux de 0,72 EUR pour 1 USD	2011 (provision pour hausse des coûts comprise) au taux de 0,72 EUR pour 1 USD	Variation en pourcentage	Variation réelle en pourcentage (après déduction pour hausse des coûts)
Bureau du Responsable principal des stratégies de développement (CDS)	2,70	3,07	13,7%	13,3%
Groupe d'appui aux services institutionnels (CSSG)	26,62	27,02	1,5%	0,6%
Département finances et administration (FAD)	26,00	25,86	(0,5%)	(1,6%)
Bureau du Président et du Vice-Président (OPV)	3,29	3,37	2,4%	1,1%
Département gestion des programmes (PMD)	71,56	79,17	10,6%	9,4%
Centre de coûts de l'organisation	1,82	2,10	15,4%	13,7%
<b>Total</b>	<b>131,99</b>	<b>140,59</b>	<b>6,5%</b>	<b>5,4%</b>

## D. Valeur nominale du budget administratif pour 2011

45. Comme l'indiquent clairement les tableaux ci-dessus, les montants prévisionnels et les allocations inscrites au budget administratif de 2011 sont présentés hausse des coûts comprise, au taux de change utilisé pour établir le budget administratif approuvé pour 2010. La valeur nominale finale du budget proposé pour 2011 doit prendre en compte le taux de change moyen EUR/USD prévu pour 2011. Au moment où le projet de budget administratif du FIDA était établi, l'indice composite Bloomberg du taux de change moyen prévu pour 2011 se situait à 0,72 EUR pour 1 USD, soit le taux qui avait été utilisé pour le budget approuvé pour 2010. En conséquence, le budget administratif du FIDA proposé pour 2011 se chiffre, en valeur nominale, à 140,59 millions d'USD (voir le tableau 14).

Tableau 14  
**Facteurs contribuant au niveau nominal du budget administratif: facteurs prix, taux de change et variations en termes réels**  
 (En millions de dollars des États-Unis)

	Valeur nominale du budget de 2010 au taux de 0,72 EUR pour 1 USD	Augmentation en valeur réelle	Hausse des prix	Augmentation/diminution due à la variation du taux de change	Valeur nominale du budget de 2011 au taux de 0,72 EUR pour 1 USD
Budget administratif	131,99	7,11	1,49	-	140,59
Contribution à la hausse	100%	5,4%	1,1%	-	106,5%

## E. Effectifs

46. Les effectifs requis à l'appui de l'exécution du budget administratif pour 2011 sont présentés par grand service aux tableaux 15 et 16. Sauf pour PMD, qui a été encore renforcé, ces besoins ne sont pas directement comparables à ceux des années précédentes en raison de la réorganisation administrative annoncée à la session de décembre 2009 du Conseil d'administration, qui prenait effet au 1<sup>er</sup> janvier 2010. Conformément à l'orientation générale du plan stratégique pour le personnel du FIDA, présenté à la cent unième session du Conseil d'administration, il est prévu une très légère diminution des effectifs financés au titre du budget administratif (le nombre effectif de personnes concernées devrait varier avec la mise en œuvre de la deuxième tranche du programme de départ volontaire), alors que le nombre de fonctionnaires de PMD devrait augmenter, en particulier dans les bureaux de pays. Dans le budget approuvé pour 2010, une provision était prévue pour les **effectifs** des bureaux de pays qui, à l'époque, ne faisaient pas partie du **personnel**. Le programme accéléré consistant à absorber des éléments des effectifs des bureaux de pays pour qu'ils bénéficient des conditions d'emploi du personnel en 2010 et en 2011 se traduit par l'accroissement du personnel de PMD, dont une bonne part s'explique par un changement du type de contrat.

Tableau 15  
**Effectifs indicatifs requis, par grand service de l'organisation**  
 (En équivalents temps plein)

	2007	2008	2009	2010	Variation en % 2007-2010	2011	Variation en % 2010-2011
Département gestion des programmes	156,8	168,4	178,1	194,6	24,1%	272,00	39,8%
Autres départements	289,5	281,7	276,3	275,4	(4,9%)	274,41	(0,4%)
Analyse des autres départements en 2011:							
- Département finances et administration						116,86	
- Bureau du Président et du Vice-Président						10,25	
- Groupe d'appui aux services institutionnels						137,30	
- Bureau du Responsable principal des stratégies de développement						10,00	
<b>Total</b>	<b>446,3</b>	<b>450,1</b>	<b>454,4</b>	<b>470,0</b>	<b>5,3%</b>	<b>546,41</b>	<b>16,3%</b>

Note: pour permettre de comparer les chiffres des années précédentes, le tableau exclut les postes de Président et de Vice-Président.

47. Le tableau 16 présente les effectifs projetés relevant du budget administratif, par groupe dont relèvent leurs activités. En accord avec l'orientation globale des allocations financières, l'augmentation projetée des effectifs concerne presque exclusivement le groupe 1.

Tableau 16  
**Répartition indicative du personnel, par groupe**  
 (en équivalents temps plein)

	2010	2011	Augmentation
Élaboration et exécution des programmes de pays	225,25	301,00	75,75
Concertation de haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique	45,45	45,45	-
Gestion, réforme et administration au niveau institutionnel	139,12	139,12	-
Appui aux activités des membres relatives à la gouvernance	59,84	60,84	1
Centre de coûts de l'organisation	-	-	-
<b>Total</b>	<b>469,66</b>	<b>546,41</b>	<b>76,75</b>

Note: sur l'accroissement total de 76,75 équivalents temps plein proposé pour 2011, 66,5 concernent des fonctionnaires nationaux sur le terrain qui étaient précédemment recrutés en tant que consultants.

## IV. Budget d'investissement

48. Le budget d'investissement introduit en 2008 avait pour but essentiel de financer des projets concernant les technologies de l'information et des communications (TIC) dont la mise en œuvre s'échelonnait sur plusieurs années pour améliorer l'efficacité et la productivité de l'administration. Étant donné que l'amortissement est imputé au budget administratif, tous les projets d'investissement sont en dernier ressort financés au titre du budget administratif.
49. L'utilisation de la part du budget d'investissement réservée aux TIC pour mener à bien des projets exécutés sur plusieurs années a concerné cinq initiatives clés: l'amélioration de l'administration des prêts et des dons; l'amélioration de la gestion et de l'administration des ressources humaines; l'efficacité accrue au niveau institutionnel; l'amélioration de l'information et de la gestion concernant l'élaboration et l'exécution des programmes de pays (dans le cadre de l'initiative "Unis dans l'action"); et le renforcement de l'infrastructure informatique. L'investissement dans des projets d'équipement autres que les technologies de l'information (TI) a été modeste à ce jour (550 000 USD au total).
50. Depuis 2008, la direction du FIDA a proposé des niveaux annuels assez modestes pour son budget d'investissement, toutes initiatives portant sur les TIC confondues, soit au total 9 millions d'USD sur une période de trois ans. Cette approche a été privilégiée pour s'assurer que l'investissement dans les technologies de l'information ne précède pas la réforme des processus et faire en sorte qu'elle corresponde à la nouvelle orientation de la planification stratégique des effectifs et de la gestion institutionnelle des coûts.
51. Sur le montant total des ressources du budget d'investissement approuvé pour la période 2008-2010, soit 9,6 millions d'USD (voir le tableau 17), le niveau des dépenses engagées à la fin de 2010 devrait être approximativement de 4,3 millions d'USD (voir l'annexe IX). La faiblesse relative de ce niveau initial de dépenses s'explique par les conditions rigoureuses imposées au déblocage des budgets des projets approuvés, par l'application du principe consistant à imputer l'amortissement au budget administratif et par l'insistance sur les liens entre investissement et examen des procédures institutionnelles. Un montant de 329 000 USD a été imputé au budget administratif de 2009 pour l'amortissement des biens résultant des projets d'investissement achevés et, d'après les estimations, un montant de plus de 600 000 USD sera imputé à celui de 2010 quand d'autres projets arriveront à leur terme.



Tableau 17

**Montants approuvés au titre du budget d'investissement, par thème, 2008-2010**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2008	2009	2010	Montant total approuvé
<b>Initiatives concernant les TIC</b>				
Prêts et dons (remplacement du SPD)	710	1 050	2 000	3 760
Réforme des ressources humaines (RH)	134	541	400	1 075
Efficiences institutionnelles	565	300	470	1 326
Initiative "Unis dans l'action"	-	440	300	740
Infrastructure informatique	600	1 200		
<b>Total partiel, initiatives concernant les TIC</b>	<b>2 000</b>	<b>3 531</b>	<b>3 530</b>	<b>9 061</b>
Projets du siège ne concernant pas les TIC	-	550	-	550
<b>Total</b>	<b>2 000</b>	<b>4 081</b>	<b>3 530</b>	<b>9 611</b>

52. Le montant total du budget d'investissement proposé pour 2011, soit 15,19 millions d'USD (voir le tableau 18), est nettement supérieur au montant budgétisé par le passé en raison du délai de maturation des projets TIC, des améliorations urgentes qu'il convient d'apporter à l'infrastructure dans le domaine de la sécurité et de la nécessité d'accélérer les dépenses d'équipement dans les TIC pour éliminer les blocages actuels des processus institutionnels. La composante principale (montant maximal de 12 millions d'USD – voir le paragraphe 53) concerne le projet de remplacement du SPD, dont la phase préparatoire a été financée au titre des budgets d'investissement antérieurs et qui en est arrivé à un stade crucial, puisque les processus institutionnels ont été définis et que l'acquisition du matériel informatique auprès d'un fournisseur extérieur peut démarrer.

Tableau 18

**Budget d'investissement proposé pour 2011**

(En milliers de dollars des États-Unis)

Initiative	Projet	2011 proposé
<b>Projets concernant les TI, 2008-2011</b>		
Prêts et dons	Remplacement du SPD	12 000
Réforme des ressources humaines	Automatisation/rationalisation des processus des RH	500
Efficiences institutionnelles	Remplacement du système d'information en ligne (CIAO) – architecture interactive	260
	Fondement de la gestion de l'information et de l'archivage	1 163
Infrastructure informatique	Continuité des opérations/dématérialisation	375
<b>Total partiel pour les projets concernant les TI</b>		<b>14 298</b>
<b>Projets ne concernant pas les TI, 2008-2011</b>		
Sécurité au siège	Systèmes internes de contrôle de l'accès	535
	Accès et les périmètres extérieurs	354
<b>Total partiel pour les projets ne concernant pas les TI</b>		<b>889</b>
<b>Total</b>		<b>15 187</b>

53. Il est proposé de financer au titre du budget d'investissement les nouveaux projets d'investissement dans les TIC ci-après:
54. **Remplacement du système prêts et dons (SPD)** (allocation proposée pour 2011: 12 millions d'USD au plus). Il s'agit là de la réforme des processus et des TI la plus importante, qui concerne les processus opérationnels essentiels de l'institution. Comme on l'a vu dans les observations formulées par le Commissaire aux comptes et lors des débats avec le Comité d'audit, ce projet, outre qu'il améliorera l'efficacité et la productivité de l'administration des prêts et des dons, est essentiel pour atténuer le risque important d'erreurs que pose au niveau des décaissements des prêts et des dons l'utilisation d'un système informatique obsolète. En raison de l'importance de ce domaine d'activité, le FIDA a étudié de très près diverses options pour trouver la meilleure façon de procéder et, depuis trois ans, a consacré beaucoup de temps et investi des ressources importantes, en collaboration avec les parties prenantes au sein du FIDA et en dehors, pour être sûr d'opter pour la meilleure solution (à ce jour, 1,2 million d'USD ont été engagés). Une décision a maintenant été prise au sujet de la meilleure approche, et des dépenses substantielles d'investissement sont envisagées en 2011 par la Division des technologies de l'information et des communications (ICT). L'essentiel des coûts dépend encore du résultat des négociations menées avec un fournisseur extérieur de matériel informatique mais il est prévu que le montant de 12 millions d'USD demandé pour 2011 couvrira tous les coûts de fourniture restants ainsi que les coûts d'appui interne encourus au cours de la phase principale de mise en œuvre. Dans l'hypothèse où les coûts effectifs s'écarteraient considérablement du niveau de 12 millions d'USD, la direction porterait en conséquence à l'attention du Conseil d'administration les détails des économies – ou autres – réalisées.
55. **Réforme des ressources humaines** (allocation proposée pour 2011: 0,5 million d'USD – automatisation/rationalisation des processus des RH). La phase finale du projet de système de gestion des consultants est achevée et l'outil est désormais pleinement opérationnel. L'année dernière, il avait été proposé que l'investissement dans le domaine des RH veuille essentiellement à ce que la planification et le recrutement des effectifs soient pris en charge par une plateforme stable liée aux systèmes institutionnels centraux de gestion informatisée. À l'issue d'un examen détaillé des processus actuels des RH, il est maintenant proposé d'élargir cette conception globale pour prendre en compte d'autres fonctions essentielles des RH, notamment les suivantes: de nouveaux éléments tels que l'automatisation de la performance du personnel (évaluation électronique de la performance); la mise à niveau de la plateforme PeopleSoft existante des RH afin de permettre l'alimentation automatique des bases de données des RH à partir des curriculum vitae des candidats; l'automatisation de la préparation des contrats du personnel; une meilleure information pour améliorer le processus décisionnel de gestion; et l'inclusion dans le système de modules de formation et de développement des compétences permettant de gérer le niveau des compétences de chaque membre du personnel.
56. **Efficacité institutionnelle** (allocation proposée pour 2011: 1,163 million d'USD – remplacement du système d'information en ligne [CIAO] – architecture interactive; et fondement de la gestion de l'information et de l'archivage). Sur les cinq projets précédemment approuvés dans ce domaine, voyages et dépenses, outils d'aide à la décision et mise à niveau de PeopleSoft sont des projets dont la nature prioritaire a été revue compte tenu de leur rapport coûts-avantages; les projets de gestion de la production des documents et de remplacement du CIAO ont démarré après de longues discussions techniques et un examen minutieux de la configuration et des documents justificatifs. En 2011, deux nouveaux projets sont proposés: le premier (fondement de la gestion de l'information et de l'archivage) concerne l'amélioration de la gestion de l'information au FIDA et de la plateforme interne et externe de diffusion de cette information, compte tenu de la nécessité pour le FIDA d'accéder plus facilement à l'information à des fins de gestion, de diffusion, de gestion des savoirs et d'information publique); et le second concerne la fin de la deuxième

phase du projet de remplacement du CIAO pour s'assurer que les besoins de tous les membres sont bien pris en compte.

57. **Infrastructure des TI** (allocation proposée pour 2011: 0,375 million d'USD – continuité des opérations/dématérialisation). Le remplacement des ordinateurs de bureau et des ordinateurs portables a été mené à bien au titre de deux projets antérieurs. S'agissant de la planification de la continuité des opérations, la première phase a été achevée en signant avec la FAO un accord relatif au stockage hors site des sauvegardes hebdomadaires des données effectuées par le FIDA. La deuxième phase, qui a pris fin en 2010, concernait la mise en œuvre d'un dispositif de reprise d'activité à la FAO et la sauvegarde automatique des disques durs. La proposition actuelle, dans le cadre de la troisième phase de la stratégie qu'élabore le FIDA pour assurer la continuité de ses opérations, concerne: la mise en œuvre d'aspects essentiels d'un système de continuité des opérations qui n'existent pas actuellement au FIDA, à savoir la capacité de récupérer les postes de travail du FIDA à distance dans l'hypothèse où surviendrait une catastrophe ayant des répercussions sur son central de données; l'introduction d'une solution de reprise d'activité pour le système de paiement SWIFT du FIDA afin de permettre la poursuite des transactions financières dans l'hypothèse d'une catastrophe ayant des répercussions sur le bâtiment du siège; le renforcement des systèmes de production d'enregistrements hors site pour garantir qu'un système plus performant et plus efficace de sauvegarde soit en place; la mise en place d'un deuxième filtre pour le web; la création d'une deuxième liaison audio-vidéo pour que les communications puissent se poursuivre en cas de défaillance du système primaire; et le développement de sites d'urgence pour que la direction puisse accéder aux systèmes des TIC.
58. **Sécurité au siège** (allocation proposée pour 2011: 889 000 USD: sécurité d'accès interne et externe). À la suite de l'examen des mesures et de l'infrastructure du FIDA dans le domaine de la sécurité effectuée par le Département de la sûreté et de la sécurité de l'ONU, deux projets d'investissement ne concernant pas les TIC ont été proposés: amélioration de la gestion de la sécurité de la circulation du personnel et des visiteurs à l'intérieur du bâtiment du siège du FIDA; et gestion de la sécurité du périmètre et contrôle des paquets et des marchandises pénétrant dans le bâtiment.

## V. Fonds supplémentaires et frais de gestion associés

59. Les fonds supplémentaires sont fournis aux termes d'accords bilatéraux spécifiques conclus avec des donateurs et n'entrent pas dans le programme de travail et le budget administratif ordinaires. Toutefois, ils sont mentionnés ici à titre d'information étant donné que les coûts d'administration des fonds supplémentaires sont substantiels, principalement en raison de leur fragmentation, des petits ou moyens montants concernés et des besoins spéciaux d'information et de gestion de chaque donateur.
60. Les coûts d'administration des fonds supplémentaires sont estimés à 5,80 millions d'USD pour 2010 (voir tableau 19). Ils sont financés au moyen d'une commission de gestion déduite des fonds supplémentaires selon un barème comparable à celui qu'appliquent d'autres institutions financières internationales et institutions des Nations Unies<sup>3</sup>. On estime que les coûts d'administration des fonds supplémentaires atteindront en 2011 un niveau à peu près équivalent à celui de 2010 (avant correction pour inflation), et qu'ils seront intégralement financés par le produit de la commission de gestion.

<sup>3</sup> 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 d'un montant supérieur à 6 millions d'USD, un plafond de 300 000 USD sera appliqué.

Tableau 19

**Coûts estimatifs d'administration des fonds supplémentaires et des fonds complémentaires**  
(En milliers de dollars des États-Unis)

	2007	2008	2009	2010
Coûts d'administration estimés encourus par le FIDA	3 354	4 352	4 386	5 801

## VI. Dépenses liées au Conseil des gouverneurs pour 2011

61. Des détails des coûts de la tenue de la session annuelle du Conseil des gouverneurs du FIDA sont présentés dans le budget administratif. Le pays hôte a financé par le passé d'autres aspects de ces coûts. Il a indiqué que ce soutien ne serait plus disponible en 2011, et la direction du FIDA demande au Conseil d'administration d'entériner une proposition demandant au Conseil des gouverneurs d'autoriser l'affectation d'un montant budgétaire extraordinaire pour 2011 afin de compenser l'absence de la contribution habituelle du pays hôte. Le montant demandé est de 490 000 USD, soit l'équivalent de 350 000 EUR.

## VII. Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA

62. La Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA se déroulera en 2011; la direction estime son coût à 2,0 millions d'USD au plus (voir tableau 20). Tous les coûts relevant directement de la direction sont inférieurs à l'enveloppe budgétaire demandée pour la huitième reconstitution. Toutefois, le montant de certaines dépenses comme celles afférentes à la présidence externe et à l'éventualité de la tenue d'une session extérieure ne peut être fixé de manière exacte à ce stade. La direction du FIDA propose que ces coûts soient couverts par l'enveloppe totale de 2 millions d'USD. En raison de l'incertitude quant au montant effectif de ces dépenses, le FIDA présenterait au Conseil d'administration à sa cent quatrième session, en décembre 2011, un rapport sur le solde non engagé et sur les propositions de restitution de l'intégralité ou d'une partie de ce montant aux ressources générales du FIDA

Tableau 20

**Budget estimatif de la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA**  
(En milliers de dollars des États-Unis)

	Huitième reconstitution (à 0,737)	Neuvième reconstitution (à 0,722)
Services linguistiques	600	508
Dépenses de personnel	450	190
Administration, accueil, etc.	550	310
Présidence externe	-	250
Session extérieure	-	542
Imprévus	200	200
<b>Total</b>	<b>1 800</b>	<b>2 000</b>

## Deuxième partie – Programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2011 et plan indicatif pour 2012-2013 du Bureau de l'évaluation du FIDA

### I. Introduction

63. Comme l'a demandé le Conseil d'administration, le Bureau de l'évaluation du FIDA (IOE) présente ici son troisième programme de travail triennal à horizon mobile. Le présent document contient une proposition de programme de travail et budget d'IOE pour 2011 et un plan indicatif pour 2012-2013.
64. Cette proposition intervient à un moment crucial, marqué par l'évolution des enjeux du développement, de grandes réformes institutionnelles au FIDA et des changements internes au sein d'IOE à la suite de l'examen par les pairs du Bureau de l'évaluation du FIDA et de la fonction d'évaluation au FIDA<sup>4</sup>. Ce changement d'environnement interne et externe exigera de la part de la division une approche sortant de la "routine".
65. L'aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats d'IOE pour 2011 et le plan indicatif pour 2012-2013 ont été examinés à la soixante-troisième session du Comité de l'évaluation, en juillet 2010, ainsi qu'à la réunion du Comité d'audit et à la session du Conseil d'administration de septembre 2010. Après avoir été passés en revue par le Comité de l'évaluation à sa session d'octobre 2010, le programme de travail et budget axé sur les résultats d'IOE proposé pour 2011 et le plan indicatif pour 2012-2013 ont été soumis au Comité d'audit en novembre 2010 et au Conseil d'administration à sa session de décembre 2010, en même temps que le budget administratif du FIDA pour 2011.

### II. Résumé

66. Le Comité de l'évaluation, le Comité d'audit et le Conseil d'administration sont pour l'essentiel d'accord avec les objectifs, les résultats de gestion de la division (DMR) et le programme de travail et budget proposés.
67. Lors de l'examen de l'avant-projet de document, le Comité de l'évaluation, le Comité d'audit et le Conseil ont formulé un certain nombre d'observations dont IOE devrait tenir compte lors de la préparation de la version finale du document, notamment la nécessité de: i) définir des indicateurs pour suivre les progrès de la réalisation des DMR; ii) illustrer les méthodes et processus de validation des rapports d'achèvement de projet et d'évaluation de la performance des projets; iii) mettre plus clairement en évidence les économies et les gains d'efficacité réalisés par IOE; et iv) comparer l'évolution du budget administratif du FIDA à celle du budget administratif d'IOE.
68. Pour donner suite à ces observations, IOE a: i) défini 16 indicateurs de suivi des résultats au regard des DMR (voir le tableau 1 de l'annexe XIV); ii) présenté un résumé de la méthodologie que la division a mise au point, avec des contributions de collègues de la Banque africaine de développement (BAfD), de la Banque asiatique de développement (BASD) et de la Banque mondiale, pour valider les rapports d'achèvement de projet et les évaluations de la performance des projets (voir l'annexe XVIII); iii) exposé les économies et les gains d'efficacité réalisés (voir la section VIII); et iv) ajouté une comparaison rétrospective de son budget et du budget administratif annuel du FIDA (voir le tableau 21).
69. Le montant total du budget maintenant proposé par IOE pour 2011 se chiffre approximativement à 5,88 millions d'USD, soit une réduction supplémentaire, en termes réels, par rapport à la proposition contenue dans l'avant-projet du

<sup>4</sup> L'examen par les pairs a été réalisé par le Groupe conjoint d'évaluation (ECG) des banques multilatérales de développement, dont le rapport final a été présenté au Conseil d'administration en avril 2010.

document. Il est inférieur de 6,3% en termes réels à celui de 2010. Comme on le voit au tableau 21 et à la figure 2, le budget d'IOE proposé diminue au fil du temps par rapport au budget administratif du FIDA et se situe en deçà du plafond établi par le Conseil d'administration, lequel a également régulièrement baissé depuis quatre ans.

### III. Un environnement en mutation

70. Le présent programme de travail axé sur les résultats a été élaboré après un examen minutieux des principaux changements de l'environnement extérieur qui affectent IOE, de l'évolution des orientations stratégiques du FIDA et des répercussions de l'examen réalisé par les pairs<sup>5</sup>.
71. **Évolution de l'environnement extérieur.** Des faits extérieurs se sont répercutés sur IOE. Il s'agit notamment de l'attention accrue portée aux évaluations conjointes depuis l'adoption de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement et du Programme d'action d'Accra, aux conséquences du changement climatique pour les opérations financées par le FIDA et à la diversité croissante des États membres emprunteurs du FIDA (pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, pays à revenu intermédiaire ou pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure; États fragiles, notamment ceux qui sont le théâtre de conflits ou de catastrophes naturelles et ceux qui sont très endettés).
72. Pour tenir compte de ces évolutions, IOE envisage de mener l'an prochain des activités d'évaluation conjointe avec la BAfD et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). Le Bureau va renforcer sa méthodologie pour mieux prendre en compte le changement climatique et la problématique hommes-femmes dans les évaluations de projet et dans les évaluations de programme de pays (EPP). Il va également réaliser des EPP portant sur un ensemble de contextes nationaux divers, États fragiles et pays à faible revenu compris<sup>3</sup>. On trouvera à la section VI des détails des activités prévues dans ces domaines.
73. **Grandes réformes internes au FIDA.** Ces réformes comprennent l'introduction imminente d'un nouveau cadre stratégique institutionnel pour 2011-2015, la préparation d'un plan à moyen terme pour 2010-2012, la réforme des ressources humaines, la budgétisation base zéro, une présence accrue dans les pays, une plus grande attention portée à la gestion des savoirs, à l'application à plus grande échelle et à l'autoévaluation. Toutes ces initiatives ont des répercussions pour IOE.
74. Le projet de nouveau cadre stratégique pour 2011-2015 souligne combien il importe de donner aux populations rurales pauvres des moyens d'améliorer leurs conditions de vie en créant des entreprises agricoles et extra-agricoles viables et durables qui leur permettent d'accroître leurs revenus et offrent de nouvelles possibilités d'emploi. Le secteur agroalimentaire, les filières, l'accès aux marchés et la création de richesses seront donc des thèmes importants dont IOE aura à tenir compte lors de l'élaboration de son programme d'évaluation pour les années à venir.
75. Le plan à moyen terme, qui est le premier du genre au FIDA, donne une perspective à moyen terme du programme de travail (c'est-à-dire des prêts et des dons). Il permet aussi d'aligner les ressources humaines existantes du FIDA sur les ressources financières disponibles en fonction du programme de travail prévu. IOE avait introduit, en 2009, la pratique consistant à établir un programme de travail à horizon mobile sur trois ans analogue au modèle du plan à moyen terme.

<sup>5</sup> Voir l'annexe VII pour les recommandations de l'examen par les pairs et des organes directeurs du FIDA concernant le programme de travail et budget d'IOE.

<sup>3</sup> IOE a récemment achevé des EPP dans deux pays à revenu intermédiaire (Argentine et Inde).

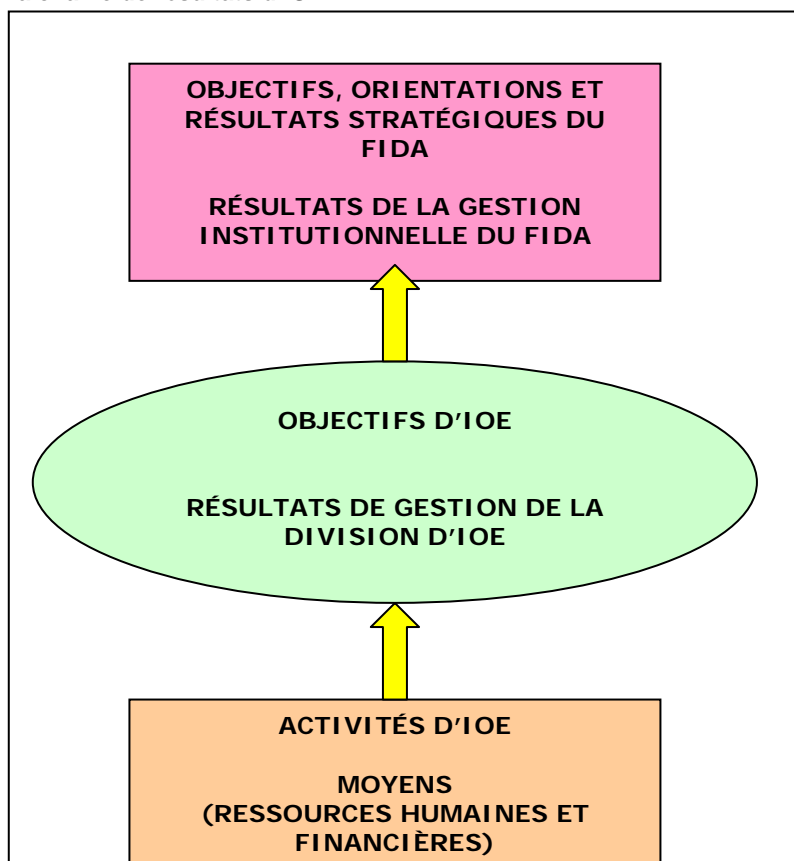
76. Par rapport au budget administratif du FIDA pour 2011, le projet de budget d'IOE pour l'année prochaine est fondé sur le principe de la budgétisation base zéro. Ce principe a pour objet d'assurer que le budget permet de fournir le niveau et le type de ressources humaines et financières nécessaires à l'exécution efficace et dans des délais appropriés du programme de travail prévu.
77. Le budget administratif du Fonds est ventilé en fonction de 10 résultats de la gestion institutionnelle (CMR) et indique le montant des ressources administratives utilisées pour atteindre chaque CMR. IOE a suivi une approche similaire pour établir son programme de travail et budget pour 2011, en définissant huit DMR spécifiques et en indiquant comment le budget global de la division sera réparti pour atteindre chaque DMR (voir le tableau 3 de l'annexe XVI).
78. Le système d'autoévaluation du FIDA, bien que peu performant au départ, s'améliore progressivement, même si sa qualité varie considérablement d'une région et d'un pays à l'autre. Il est par conséquent important qu'IOE continue à collaborer étroitement avec la direction, par exemple en évaluant certains aspects du système d'autoévaluation tels que les procédures d'assurance qualité et d'amélioration de la qualité ou la supervision et l'appui à l'exécution, et en formulant des observations sur le Rapport annuel sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE).
79. Un certain nombre de questions fondamentales retiendront probablement l'attention lors de la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA en 2011. Il s'agit notamment de la mesure des résultats, de la supervision directe et de l'appui à l'exécution, de la présence dans les pays, de l'application à plus grande échelle, de la problématique hommes-femmes, de la participation du secteur privé et de l'efficacité. IOE doit en tenir compte lors de l'élaboration de son programme de travail, car il lui faudra peut-être contribuer au débat sur ces questions au cours de la Consultation sur la neuvième reconstitution.
80. **Les répercussions pour IOE de l'examen par les pairs du Bureau de l'évaluation du FIDA et de la fonction d'évaluation au FIDA.** L'examen par les pairs a formulé un certain nombre de recommandations qui ont des répercussions importantes pour IOE, pour le Comité de l'évaluation et pour la direction du FIDA.
81. Les principales recommandations influant sur les activités futures d'évaluation d'IOE sont les suivantes: i) modifier l'éventail des produits d'IOE de manière à consacrer des ressources proportionnellement plus importantes aux évaluations de plus grande envergure, notamment aux évaluations au niveau de l'institution (ENI) et aux EPP; ii) modifier l'approche de l'évaluation des projets précédemment suivie en validant à partir de 2011 les rapports d'achèvement de projet et en évaluant la performance de certains projets; iii) renforcer la gestion des savoirs de manière à améliorer la boucle d'apprentissage de l'évaluation; et iv) améliorer l'efficacité d'IOE en recourant à des approches plus économiques tout en améliorant la qualité et l'efficacité de l'exécution de son programme de travail. On trouvera à l'annexe XVII un tableau qui récapitule les recommandations de l'examen par les pairs concernant le programme de travail et budget d'IOE et qui indique comment IOE entend les appliquer.

#### IV. La chaîne de résultats d'IOE

82. L'examen par les pairs a préconisé qu'IOE harmonise la présentation de son budget avec celle du budget administratif du FIDA. À cette fin, IOE a suivi le principe de la budgétisation base zéro pour établir son budget administratif pour 2011 et a défini les ressources requises en fonction des résultats spécifiques qu'il souhaite atteindre. La chaîne de résultats d'IOE est présentée à la figure 1.

83. Comme il ressort de la figure 1, les ressources humaines et financières d'IOE constituent les moyens nécessaires aux activités d'évaluation de la division. Ces activités et les résultats qui en découleront permettront à IOE d'atteindre ses DMR (voir à l'annexe XIV les indicateurs de suivi des progrès). Ce faisant, IOE pourra atteindre ses propres objectifs (voir les paragraphes 84 et 85) et contribuer à la réalisation des CMR du FIDA et de ses objectifs et résultats stratégiques globaux.

Figure 1  
La chaîne de résultats d'IOE



84. Le but primordial d'IOE est de contribuer, par son travail d'évaluation, à accroître l'efficacité de l'action de développement du Fonds. À cette fin, IOE propose pour 2011 et pour son plan indicatif 2012-2013 les deux objectifs stratégiques suivants :
- Objectif stratégique 1: contribuer à améliorer la performance des politiques et des opérations financées par le FIDA.** Cet objectif stratégique traduit le double but de la fonction d'évaluation indépendante du Fonds, à savoir encourager non seulement la transparence de la gestion et l'évaluation des résultats, mais aussi l'apprentissage pour rendre plus performantes les politiques et les opérations financées par le FIDA.
  - Objectif stratégique 2: promouvoir l'efficacité de la gestion des savoirs et de l'apprentissage.** Cet objectif vise à développer la communication des résultats de l'évaluation sur des thèmes transversaux d'actualité et des questions de priorité institutionnelle et d'intérêt pour le FIDA et pour l'ensemble des milieux du développement. Les activités de gestion des savoirs et d'apprentissage proposées au titre de cet objectif stratégique ont donc une portée plus large que l'apprentissage préconisé au



titre du premier objectif stratégique qui concerne spécifiquement les programmes de pays et/ou les projets financés par le FIDA.

85. À l'appui de ces objectifs, IOE a défini les objectifs opérationnels indiqués ci-dessous:
- a) **Objectif opérationnel 1: accroître l'efficacité d'IOE.** Des systèmes financiers et des procédures administratives internes plus robustes sont essentiels pour accroître l'efficacité et exécuter le programme de travail annuel en temps opportun.
  - b) **Objectif opérationnel 2: développer la méthodologie.** Développer plus avant les méthodes d'IOE compte tenu de l'évolution de l'environnement et contribuer au renforcement des systèmes d'autoévaluation du FIDA en vue de faciliter les évaluations indépendantes.
86. Les objectifs opérationnels sont en quelque sorte les outils de travail d'IOE et, à ce titre, sont essentiels à la réalisation des deux objectifs stratégiques. Pour mesurer les résultats d'IOE au regard de ses objectifs et des DMR visés, 16 indicateurs de performance<sup>4</sup> ont été définis (voir le tableau 1 à l'annexe XIV) après inventaire des dispositifs de mesure des résultats d'autres services de l'évaluation. IOE rendra annuellement compte des progrès réalisés au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration dans le document portant sur son programme de travail et budget annuel.
87. Conformément au principe de la budgétisation axée sur les résultats, le budget d'IOE pour 2011 (dépenses de personnel et dépenses hors personnel) a été ventilé par DMR et par objectif stratégique et opérationnel (pour de plus amples détails, voir le tableau 3 de l'annexe XVI).

## V. Principaux points du programme de travail pour 2010

88. Dans l'ensemble, IOE devrait, d'ici à la fin de 2010, avoir exécuté toutes les activités prévues dans le programme de travail pour 2010 (voir l'annexe XI pour plus de détails)<sup>5</sup>.
89. **Réalisation d'évaluations au niveau de l'institution, d'évaluations de programme de pays et d'évaluations de projet.** IOE a terminé en début d'année l'ENI sur la capacité du FIDA à promouvoir l'innovation et l'application à plus grande échelle. Diverses activités de communication ont été organisées sur l'évaluation conjointe par la BAfD et le FIDA de leurs politiques et opérations dans les secteurs de l'agriculture et du développement rural en Afrique (achevée en décembre 2009). L'ENI portant sur l'égalité hommes-femmes et l'autonomisation des femmes sera présentée au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration avant la fin de 2010. IOE travaille également à l'ENI portant sur la Stratégie du FIDA concernant le secteur privé: développement et partenariat, laquelle sera achevée en 2011.
90. IOE a terminé l'EPP du Mozambique en organisant en mai une table ronde nationale à Maputo, à laquelle ont participé des représentants du Comité de l'évaluation qui effectuaient leur visite annuelle de 2010 dans le pays. L'EPP de l'Argentine est terminée et la table ronde nationale a été organisée en juin 2010. L'EPP du Niger sera terminée avant la fin de l'année. Celles du Kenya et du Yémen sont en cours, mais elles en sont à des stades différents. IOE commence à présent les EPP du Ghana, du Rwanda et du Viet Nam, qui seront achevées dans le

<sup>4</sup> En 2011, IOE va en outre élaborer et préciser son cadre de mesure des résultats comme cela est requis, notamment en introduisant des valeurs de référence (à partir des activités de 2011) et des valeurs cibles qui serviront à suivre les résultats au regard des indicateurs définis.

<sup>5</sup> Y compris les raisons de tout retard éventuel.

courant de 2011. Le Bureau a également contribué à l'évaluation du programme de pays en Chine effectuée par la Division Asie et Pacifique.

91. IOE travaille à six évaluations de projet au Brésil, en République dominicaine, au Ghana, en République démocratique populaire lao, au Rwanda et en République-Unie de Tanzanie.
92. **Travaux d'évaluation spécifiques prévus au titre de la Politique du FIDA en matière d'évaluation et du mandat du Comité de l'évaluation.** Le Rapport annuel 2010 sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) est en préparation et sera examiné par le Comité de l'évaluation et par le Conseil d'administration avant la fin de 2010. Outre qu'il rend compte des résultats et de l'impact des projets et des programmes du FIDA, le rapport de cette année se concentre sur un thème unique dans le domaine de l'apprentissage, à savoir l'efficacité des opérations du FIDA.
93. Jusqu'à présent, IOE a organisé en 2010 quatre sessions officielles du Comité de l'évaluation, auxquelles s'ajoutent une session informelle (consacrée à la visite au Mozambique) et une session d'orientation à l'intention des nouveaux membres.
94. **Diffusion des résultats des évaluations et partenariats.** Des représentants d'IOE ont pris part à la réunion annuelle du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) de 2010 et participent aux travaux de divers groupes de réflexion de cette instance<sup>6</sup>. IOE a également participé aux réunions semestrielles du Groupe conjoint d'évaluation (ECG) des banques multilatérales de développement et au Réseau des réseaux sur l'évaluation de l'impact (NONIE). La troisième phase de l'accord de partenariat entre IOE et la Direction du développement et de la coopération de la Suisse (DDC) est actuellement en cours d'exécution<sup>7</sup>. Enfin, le personnel d'IOE a participé aux travaux de certains comités et instances internes, notamment du Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques (CSO) et des équipes de gestion des programmes de pays (EGPP), pour s'assurer que les enseignements tirés des évaluations sont dûment pris en compte lors de la conception des nouveaux projets, stratégies et politiques du FIDA.
95. **Méthodologie d'évaluation et efficacité d'IOE.** La division poursuit les examens internes par les pairs de chaque évaluation et a fait appel à l'occasion à des conseillers indépendants chevronnés pour formuler des observations sur les produits clés de l'évaluation. Dans le cadre de son action de développement de la capacité d'évaluation dans les pays membres emprunteurs, IOE était invité en octobre à prendre part à un séminaire organisé en Chine par le Centre pour la finance et le développement en Asie-Pacifique pour y présenter ses méthodes et procédures d'évaluation. Le rapport final de l'examen effectué par les pairs a été achevé au début de 2010. Le processus d'examen par les pairs a entraîné pour le personnel d'IOE un surcroît de travail beaucoup plus important qu'initialement prévu.
96. **Autres activités d'IOE en 2010.** IOE a déjà pris des mesures pour appliquer les principales recommandations de l'examen par les pairs, à savoir:
  - a) **Modifier son approche de l'évaluation des projets.** Il s'agit d'adapter l'approche suivie en matière d'évaluation des projets en y ajoutant la validation des rapports d'achèvement de projet et l'évaluation de la performance des projets. Grâce à des fonds supplémentaires, un projet pilote a été lancé pour introduire la validation des rapports d'achèvement

<sup>6</sup> Dans les domaines de l'évaluation de l'impact, du diagnostic de la fonction d'évaluation et du développement des capacités d'évaluation.

<sup>7</sup> En 2010, IOE devrait recevoir un montant maximal de 400 000 CHF à titre de fonds supplémentaires dans le cadre du partenariat avec la DDC.

de projet<sup>8</sup> et l'évaluation de la performance de certains projets<sup>9</sup>. Cette expérimentation avait pour but de tester la méthode de validation des rapports d'achèvement de projet et des évaluations de la performance des projets que le bureau avait précédemment élaborée dans l'année, avec l'appui de la Banque mondiale, de la BAfD et de la BAsD, et d'apprécier l'importance des efforts qui devaient être déployés à cette fin. Les résultats de ce projet pilote servent actuellement à mettre au point une méthodologie qui sera pleinement appliquée l'année prochaine. On trouvera à l'annexe XVIII une brève note sur les principaux aspects de la méthodologie et du processus de validation des rapports d'achèvement de projet et des évaluations de la performance des projets.

- b) **Prendre des mesures pour renforcer les systèmes financiers, la gestion des ressources humaines et les procédures administratives d'IOE: affecter en 2010 la moitié du temps de travail d'un fonctionnaire du cadre organique d'IOE aux fonctions financières et administratives.** Compte tenu des recommandations de l'examen par les pairs, ce fonctionnaire a établi, et dans une large mesure déjà mis en œuvre, un plan de travail pour renforcer les systèmes financiers, la gestion des ressources humaines et les procédures administratives d'IOE. Les principaux aspects de ce plan sont présentés à l'annexe XI.

## VI. Programme de travail axé sur les résultats pour 2011 et plan indicatif pour 2012-2013

97. La présente section expose les activités envisagées pour permettre à IOE d'atteindre ses DMR ainsi que ses objectifs stratégiques et opérationnels. Les évaluations envisagées pour 2011 et le plan indicatif pour 2012-2013 sont présentés à l'annexe XII.

### **Objectif stratégique 1: contribuer à améliorer la performance des politiques et des opérations financées par le FIDA**

98. **DMR 1: RARI et ENI de haute qualité servant de base pour élaborer et appliquer des politiques et procédures institutionnelles améliorées.** En 2011, IOE mènera à bien au titre de ce DMR l'ENI portant sur la Stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat, élaborera la neuvième édition du RARI et entreprendra l'ENI concernant l'efficacité. Cette dernière portera sur l'efficacité globale du FIDA et des opérations qu'il finance.
99. Le plan indicatif pour 2012-2013 inclut la préparation des dixième et onzième éditions du RARI, ainsi que l'exécution de trois autres ENI: i) supervision et appui à l'exécution de projets financés par le FIDA en 2012; ii) révision de la Politique du FIDA en matière de financement sous forme de dons, en 2013, comme l'a décidé le Conseil d'administration en décembre 2009; et iii) concertation sur les grandes orientations: approches et résultats en 2013.
100. Comme l'exige le mandat du Comité de l'évaluation, IOE formulera des observations par écrit sur certaines propositions de politique institutionnelle soumises au Conseil par la direction. À ce stade, IOE prévoit qu'il lui faudra en 2011 formuler des observations sur les politiques/stratégies institutionnelles élaborées par la direction sur la présence dans les pays, la problématique hommes-femmes et la participation du secteur privé.

<sup>8</sup> Programme de développement rural pour les zones de montagne et de hautes terres en Azerbaïdjan, Projet de services d'assistance technique à l'intention des petits exploitants dans l'État plurinational de Bolivie, Projet d'appui aux micro-entreprises rurales au Burkina Faso, Projet de mise en valeur des ressources agricoles dans la région du Yarmouk en Jordanie et Programme de promotion des entreprises paysannes et de commercialisation en Zambie.

<sup>9</sup> Projet de mise en valeur des ressources agricoles dans la région du Yarmouk en Jordanie.

101. **DMR 2: EPP de haute qualité servant de base pour préparer de meilleurs COSOP axés sur les résultats.** Au titre de ce DMR, IOE achèvera les EPP concernant le Ghana, le Rwanda, le Viet Nam et le Yémen. La division entreprendra des EPP en Haïti, en Jordanie, au Népal et en Ouganda, qui s'achèveront en 2012. Le plan indicatif pour 2012-2013 prévoit aussi des EPP pour l'État plurinational de Bolivie, le Burkina Faso, le Cambodge, l'Équateur, le Guatemala, Madagascar, la Mauritanie, les Philippines, le Sénégal, la République arabe syrienne et la République-Unie de Tanzanie. Comme par le passé, la priorité sera donnée aux pays ayant un portefeuille important et où la division régionale a l'intention d'établir un nouveau COSOP à l'issue de l'EPP.
102. **DMR 3: évaluations de projets contribuant à améliorer les opérations bénéficiant de l'appui du FIDA.** Il s'agira de valider les rapports d'achèvement de projet et de procéder à l'évaluation de la performance de certains projets. Ce travail permettra à IOE d'atteindre les mêmes objectifs que visaient les évaluations de projet effectuées dans le passé, à savoir: évaluer les résultats et en tirer des enseignements. En 2011, conformément à la pratique d'autres institutions financières internationales, IOE envisage de valider environ 25 rapports d'achèvement de projet. Ce chiffre repose sur le nombre total de rapports d'achèvement de projet que le Département gestion des programmes (PMD) envisage (à ce stade) de terminer en 2011. Il est en outre proposé d'évaluer la performance de 25% des projets clos, soit environ six en 2011. À partir de l'expérience acquise au cours du projet pilote, IOE a défini des critères de sélection des projets qui devraient faire l'objet d'une évaluation (voir l'annexe XVIII). Par ailleurs, comme on l'a vu au paragraphe 72, IOE et le Département de l'évaluation des opérations (OPEV) de la BAfD vont réaliser une évaluation conjointe de la performance du projet de services financiers ruraux cofinancé par le FIDA et la BAfD au Ghana. Enfin, IOE va continuer à évaluer les projets, par le biais de l'évaluation de leur performance, dans le cadre des EPP en cours. À cet égard, sur la base de données historiques, il est prévu que de six à huit évaluations de la performance de projets supplémentaires seront effectuées durant chaque EPP.

**Objectif stratégique 2: promouvoir l'efficacité de la gestion des savoirs et de l'apprentissage**

103. **DMR 4: préparation de synthèses d'évaluation et choix des thèmes d'apprentissage du RARI.** Pour s'investir davantage dans la gestion des savoirs, IOE va commencer à préparer à partir de 2011 des synthèses d'évaluation. Ces synthèses recenseront et présenteront clairement les connaissances et les enseignements tirés, sur un thème donné, de diverses évaluations réalisées par le FIDA et par les services d'évaluation d'autres organisations. Elles seront complétées par les données tirées de la documentation universitaire et d'entrevues ciblées afin de promouvoir l'apprentissage et l'utilisation des conclusions des évaluations. IOE propose de préparer deux synthèses en 2011 sur les thèmes suivants: i) le perfectionnement des stratégies de développement et de ciblage en vue d'appuyer les petits exploitants pauvres; et ii) supervision directe et appui à l'exécution des activités financées par le FIDA. IOE étudiera les possibilités de collaboration avec d'autres organismes de développement pour préparer certaines synthèses d'évaluation.
104. La division poursuivra dans chaque édition du RARI son analyse approfondie de certains thèmes d'apprentissage particuliers (l'efficacité des opérations du FIDA est par exemple le thème choisi pour le RARI de 2010). Le thème proposé pour l'an prochain figurera aussi dans le rapport de cette année.

105. **DMR 5: communication et diffusion systématiques des résultats des travaux d'IOE.** Les activités au titre de ce DMR comprennent la diffusion par voie électronique des rapports d'évaluation, des profils<sup>10</sup> et des éclairages<sup>11</sup> aux représentants du Conseil d'administration et à la direction, en remplacement de la distribution de la version imprimée de ces documents à des publics multiples, comme cela se faisait auparavant. Cette nouveauté a été introduite à titre de mesure d'économie. La version imprimée de ces documents ne sera plus envoyée qu'aux gouvernements et aux partenaires des pays en développement. IOE s'efforcera de mettre régulièrement à jour la section du site web du FIDA concernant l'évaluation. Les rapports d'évaluation seront aussi mis en ligne sur d'autres sites web tels que ceux de l'ECG, du GNUE et des réseaux régionaux de savoirs du FIDA<sup>12</sup>.
106. Les autres activités de communication seront notamment l'organisation d'un atelier d'apprentissage portant sur les principales conclusions tirées de l'ENI sur la problématique hommes-femmes en collaboration avec la FAO, qui procède actuellement à l'évaluation de son rôle et de ses activités dans le domaine de la parité hommes-femmes et du développement. Des ateliers d'apprentissage seront organisés dans chaque pays ayant fait l'objet d'une EPP afin d'examiner avec les multiples parties prenantes les résultats et les enseignements issus de l'évaluation. Comme cela a été le cas récemment, ces ateliers d'apprentissage recevront un appui accru du gouvernement concerné. De ce fait, les coûts encourus par IOE diminueront et la prise en charge et le suivi par les pays s'en trouveront renforcés.
107. IOE continuera de prendre part aux travaux des instances internes du FIDA (par exemple, CSO et EGPP) pour mieux faire comprendre les enseignements et recommandations issus des évaluations. En outre, IOE participera aux groupes internes sur l'amélioration de la qualité et l'assurance qualité, pour faire en sorte que les connaissances issues des évaluations alimentent la conception des nouvelles politiques, stratégies et opérations.
108. Des réunions trimestrielles seront organisées, comme en 2010, entre IOE et le Bureau du Président et du Vice-Président afin d'échanger les informations et de mettre en commun les connaissances sur les nouvelles problématiques issues de l'évaluation. S'agissant des ENI, compte tenu de leur incidence au niveau de l'institution, des séminaires informels seront organisés avec les membres du Conseil avant que le rapport final soit transmis au Conseil pour examen, et ceci concerne aussi l'ENI sur la participation du secteur privé.
109. IOE prendra une part active aux délibérations du GNUE, de l'ECG et du NONIE. En outre, IOE participera à des conférences internationales et régionales importantes, notamment celles organisées par certaines sociétés et associations d'évaluation (par exemple, l'Association africaine d'évaluation et la Société européenne d'évaluation) dans le but d'échanger les connaissances et les enseignements, de rester présent dans le débat international sur l'évaluation et de créer des réseaux avec d'autres instances d'évaluation.
110. IOE développera encore son partenariat avec la DDC pour être en mesure d'expérimenter des méthodes et procédures d'évaluation innovantes qui ne peuvent être financées sur son budget administratif ordinaire (voir paragraphe 94).

<sup>10</sup> Les profils d'évaluation sont des résumés de deux pages des principales conclusions et recommandations issues de chaque évaluation du FIDA. Ils offrent un échantillon des résultats issus des évaluations et incitent le lecteur à approfondir et à suivre les questions qui l'intéressent en se rapportant au rapport complet.

<sup>11</sup> Les éclairages sont axés sur un thème d'apprentissage se dégageant des évaluations institutionnelles, thématiques ou de programme de pays. Les hypothèses formulées dans les éclairages serviront de base à des débats entre spécialistes du développement et décideurs au FIDA et ailleurs.

<sup>12</sup> Par exemple, ENRAP et FIDAMERICA.

### **Objectif opérationnel 1: accroître l'efficacité d'IOE**

111. **DMR 6: gestion plus efficace des ressources humaines, financières et administratives.** Comme l'a recommandé l'examen par les pairs, la division continuera en 2011 à mettre en œuvre les différentes activités prévues dans son plan de renforcement de la gestion administrative et financière (voir paragraphe 96 b)). Une fois ce plan mené à son terme, ses résultats seront intégrés dans les opérations ordinaires d'IOE. La supervision des procédures administratives et financières améliorées exigera l'affectation permanente de la moitié du temps de travail d'un fonctionnaire du cadre organique pendant toute l'année 2011.
112. En outre, à la suite de l'examen par les pairs, qui a préconisé l'élargissement des compétences du personnel d'IOE, un nouveau groupe de travail chargé de la formation a été créé au sein de la division. Ce groupe aura pour mission de recenser les besoins de formation individuels et collectifs et d'organiser des actions de formation en conséquence. En recourant à des fonds supplémentaires, IOE continuera d'envoyer du personnel suivre des cours de formation, tels le programme international pour l'évaluation des activités de développement (IPDET) organisé par la Banque mondiale et l'université Carleton ou le cours sur l'évaluation des activités de développement internationales du King's College de Londres. IOE va également participer aux programmes institutionnels pertinents de formation organisés par la Division des ressources humaines.
113. Enfin, IOE établira l'an prochain un programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2012, ainsi qu'un plan indicatif pour 2013-2014. Comme on l'a vu au paragraphe 86, ce document rendra compte de la réalisation des quatre objectifs de la division et des huit DMR et contiendra aussi un résumé des principales difficultés qui se sont posées et des possibilités qui ont vu le jour durant l'exécution du programme de travail et budget annuel.

### **Objectif opérationnel 2: développer la méthodologie**

114. **DMR 7: développement des méthodes d'évaluation indépendante.** Les activités suivantes sont prévues à ce titre:
- a) L'an prochain étant la première année d'application de la validation des rapports d'achèvement de projet et d'évaluation de la performance des projets, IOE fera le bilan de son expérience et renforcera ses méthodes en conséquence.
  - b) IOE va continuer d'adapter la méthodologie d'évaluation de façon à prendre en compte les nouvelles questions clés (notamment la problématique hommes-femmes, le changement climatique et l'application à plus grande échelle) et à déployer efforts et ressources pour tenter de comprendre les causes premières des résultats obtenus (à savoir, le "pourquoi").
  - c) La participation active d'IOE à l'ECG, au GNUE, au NONIE et autres instances d'évaluation (voir paragraphe 109) contribuera à la réalisation de ce DMR dans la mesure où IOE pourra ainsi se tenir au fait de l'évolution des approches dans les enceintes internationales concernant les méthodes les plus récentes d'évaluation indépendante.
115. **DMR 8: appui à la fonction d'autoévaluation du FIDA et de ses États membres.** En 2011, IOE collaborera avec la direction pour harmoniser encore les méthodes et procédures d'autoévaluation et d'évaluation indépendante du FIDA. En particulier, du fait de l'adoption en 2009 du nouveau Manuel d'évaluation, ainsi que de la validation future des rapports d'achèvement de projet et des évaluations de la performance des projets, il va falloir adapter les rapports d'achèvement de projet du FIDA, ses directives en matière de supervision et d'autres aspects du système d'autoévaluation. À cet égard, un nouvel accord relatif à

l'harmonisation<sup>13</sup> sera conclu en 2011 entre IOE et la direction du FIDA. Il définira, entre autres, les responsabilités et rôles respectifs d'IOE et de la direction concernant le maintien au FIDA d'un système d'évaluation à la fois efficace et efficient.

116. Comme par le passé, IOE examinera le Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) ainsi que le RIDE et formulera ses observations à leur sujet. Le Bureau continuera aussi à évaluer, dans le cadre de ses activités ordinaires d'évaluation, la qualité des systèmes de suivi et d'évaluation à l'échelle des projets et des pays, et participera à tout groupe de travail interne sur la mesure des résultats.
117. IOE contribuera au renforcement des capacités d'évaluation des États membres en apportant son appui proportionnellement à ses priorités et aux ressources disponibles. IOE continuera à renforcer son partenariat en Chine avec le Centre pour la finance et le développement en Asie-Pacifique.

## VII. Activités ponctuelles en 2011

118. Sous réserve de leur approbation par le Comité de l'évaluation à sa soixante quatrième session, en octobre 2010, IOE devra exécuter deux tâches ponctuelles importantes dans le cadre du plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations issues de l'examen par les pairs. Il s'agit de: i) la révision de la Politique du FIDA en matière d'évaluation; ii) l'examen de la version révisée du mandat et du règlement intérieur du Comité de l'évaluation que va préparer la direction du FIDA, et la formulation d'observations à son propos. L'un et l'autre de ces documents seront examinés par le Comité de l'évaluation puis présentés au Conseil d'administration pour approbation en mai 2011.

## VIII. Ressources pour 2011

### A. Un budget 2011 en baisse

119. **Économies.** L'action concertée menée par IOE pour faire des économies a permis de proposer un budget réduit pour 2011. La modification des pratiques antérieures a permis, dans de nombreux cas, de réaliser des économies. Citons à titre d'exemples la demande faite aux gouvernements de partager le coût de l'organisation d'ateliers plus simples et moins coûteux sur l'apprentissage à la fin des EPP, la suppression de l'allocation financière pour la visite annuelle du Comité de l'évaluation dans les pays, le transfert au Bureau du Secrétaire des principales responsabilités liées à l'organisation des sessions du Comité de l'évaluation, et la diffusion des rapports finals et d'autres documents d'évaluation par voie électronique et non plus sur papier<sup>14</sup>. Des économies ont également résulté de la modification des modalités d'évaluation des projets, par le biais de l'introduction de la validation des rapports d'achèvement de projets et des évaluations de la performance des projets. La nouvelle modalité d'évaluation des projets adoptée par IOE a également entraîné des gains d'efficacité, que nous aborderons ci-après (au paragraphe 127).
120. **Budget.** En utilisant un taux d'inflation de 1,4% pour les dépenses hors personnel, le coût standard des postes et le taux de change de 0,72 EUR pour 1 USD préconisés par la Division de la planification stratégique et du budget et appliqués par le Fonds pour préparer son budget administratif annuel pour 2011, le budget d'IOE proposé pour 2011 se chiffre à 5,88 millions d'USD (voir l'annexe XVI). Ce montant représente une baisse de 6,3% (390 000 USD) en valeur réelle ou de 5,4% en valeur nominale par rapport au budget d'IOE de

<sup>13</sup> Le précédent accord remonte à 2006.

<sup>14</sup> À cet égard, IOE continuera toutefois d'envoyer la version imprimée de ces documents aux partenaires des pays en développement concernés.

2010. Il s'agit là d'une baisse supplémentaire, en termes réels, par rapport à la proposition de budget que contenait l'aperçu présenté précédemment.

121. Le budget proposé d'IOE pour 2011 est inférieur à celui de 2009 et à celui de 2010. Par ailleurs, il est bien en deçà du plafond établi par le Conseil d'administration<sup>15</sup>. En prenant 2006 comme point de départ, ce plafond n'a cessé de baisser, bien que 2007 soit une anomalie à cet égard<sup>16</sup>. En utilisant un autre indicateur, à savoir le ratio entre le budget annuel d'IOE et le budget administratif du FIDA, il est évident que la proportion que représente le budget d'IOE est en baisse depuis 2009. On trouvera au tableau 21 et à la figure 2 ci-dessous les détails sur l'évolution du budget d'IOE. Le budget d'IOE proposé pour 2011 est présenté, comme par le passé, ventilé par catégorie de dépenses (voir les tableaux 1 et 2 de l'annexe XVI). À la même annexe, le tableau 3 présente le budget d'IOE axé sur les résultats, en imputant aux huit DMR les ressources totales nécessaires pour financer les dépenses de personnel et les dépenses hors personnel. Les ressources totales nécessaires à la réalisation de chaque objectif stratégique et de chaque objectif opérationnel sont indiquées dans le même tableau. Enfin, il est à noter qu'IOE a réalisé non seulement des économies mais des gains d'efficacité (voir les paragraphes 127 à 132).

Tableau 21

**Budget d'IOE en pourcentage du programme de travail et du budget administratif du FIDA**  
(en millions de dollars des États-Unis)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011 (proposé)
Budget d'IOE	4,69	4,79	5,69	5,47	5,85	6,22	5,88
Budget administratif du FIDA	83,2	91,5	101,3	111,1	115,3	131,99	140,59
Programme de travail du FIDA	500	550	605	650	715	800	1 000
<b>Part du budget d'IOE par rapport au programme de travail du FIDA</b>	<b>0,94%</b>	<b>0,87%</b>	<b>0,94%</b>	<b>0,84%</b>	<b>0,82%</b>	<b>0,78%</b>	<b>0,59%</b>
<b>Part du budget d'IOE par rapport au budget administratif du FIDA</b>	<b>5,6%</b>	<b>5,2%</b>	<b>5,6%</b>	<b>4,9%</b>	<b>5,1%</b>	<b>4,7%</b>	<b>4,2%</b>

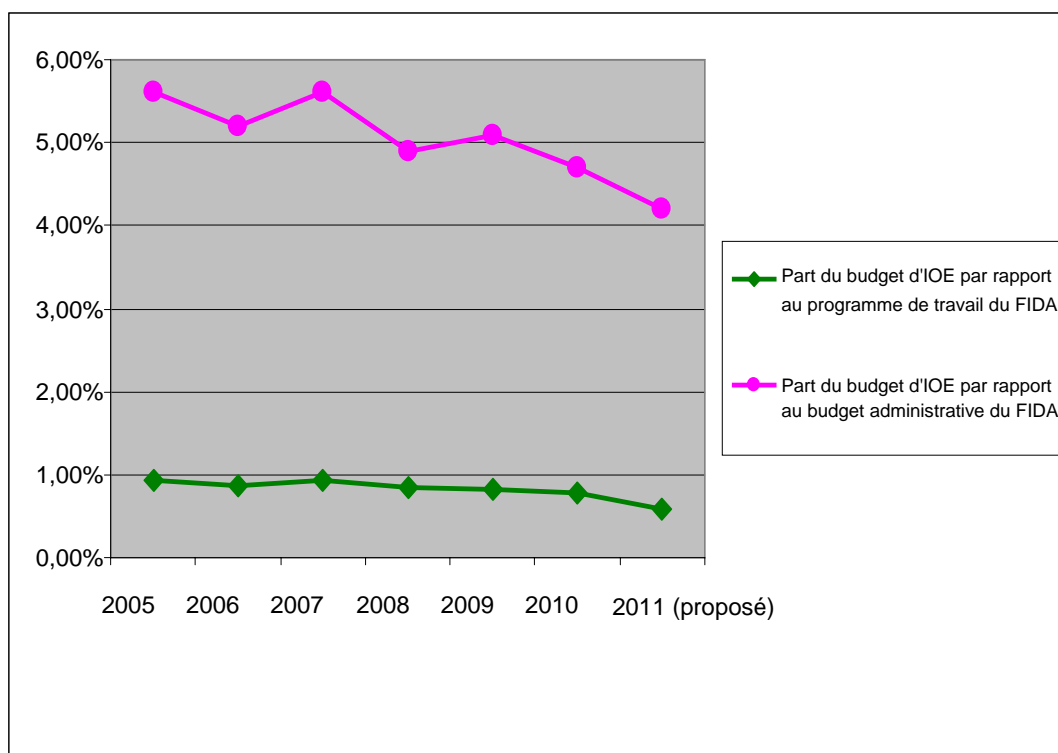
122. La figure 2 indique l'évolution du budget d'IOE par rapport au programme de travail et au budget administratif du FIDA au cours des dernières années.

<sup>15</sup> En décembre 2008, le Conseil a décidé que le budget total d'IOE ne devrait pas dépasser 0,9% du programme de travail annuel du FIDA.

<sup>16</sup> Des ressources supplémentaires ont été requises pour exécuter l'évaluation conjointe ponctuelle, effectuée en collaboration avec la BAfD, des activités menées en Afrique dans les domaines de l'agriculture et du développement rural.



Figure 2  
Évolution du budget d'IOE par rapport au programme de travail  
et au budget administratif du FIDA



123. En résumé, le budget d'IOE proposé pour 2011 est en baisse du point de vue de:
- son montant absolu par rapport au budget de 2010;
  - la proportion du budget administratif du FIDA qu'il représente;
  - la proportion du programme de travail du FIDA qu'il représente.

## B. Ressources humaines requises

124. En dépit de l'accroissement de ses dépenses globales de personnel (voir l'annexe XVI) résultant de l'augmentation des coûts standard des postes préconisée par la Division de la planification stratégique et du budget, IOE ne sollicite pas une augmentation des effectifs mis à sa disposition. L'an prochain, IOE envisage de mener à bien ses activités avec les mêmes ressources humaines qu'en 2010. Plus précisément, la Division aura besoin de 19,5 postes (voir le tableau 22 ci-dessous). On trouvera à l'annexe XV des détails supplémentaires sur la composition du personnel d'IOE.

Tableau 22  
Effectifs d'IOE

2007	2008	2009	2010	2011		
				Personnel du cadre organique	Personnel des services généraux	Total
20	18,5	19,5	19,5	11,5	8	19,5

## C. Un programme de travail plus important en 2011 avec des ressources en diminution

125. Comparer le programme de travail d'IOE d'une année sur l'autre est loin d'être simple en raison des multiples variables qui doivent être prises en compte. Toutefois, en réponse à la demande du Conseil, IOE a tenté de réaliser une

analyse comparative du contenu de son programme de travail de 2010 par rapport à celui prévu pour 2011. Il a fallu à cette fin calculer l'équivalent temps plein pour chaque évaluation<sup>17</sup> à partir du nombre total de jours de travail de fonctionnaires du cadre organique requis pour mener à bien les diverses activités d'évaluation des programmes de travail respectifs de 2010 et de 2011. Cette analyse montre que le programme de travail prévu pour 2011 est plus important que celui de 2010 puisqu'il nécessitera, au total, 2 576 jours de travail de fonctionnaire du cadre organique, contre 2 310 jours seulement en 2010. On trouvera à l'annexe XIX des détails sur les modalités de cette analyse comparative entre 2010 et 2011.

126. Cette conclusion devrait être examinée par rapport au niveau global des ressources qui est inférieur ou égal à celui de l'an dernier, tel qu'indiqué par: i) le budget demandé pour 2011, dont le niveau réel est inférieur de 6,3% à celui de 2010; ii) le nombre inchangé de membres du personnel d'IOE par rapport à celui de 2010; et iii) les ressources allouées à la mobilisation de services de consultants – la composante la plus importante des dépenses hors personnel d'IOE (voir le tableau 1 de l'annexe XVI) – étant inférieures en 2011, en termes réels, à leur niveau de 2010. Les mesures qui permettront à IOE de faire davantage avec moins de moyens sont examinées dans les paragraphes ci-après.
127. Premièrement, comme on l'a mentionné précédemment, la modification de l'approche adoptée par IOE pour évaluer les projets (en procédant à la validation des rapports d'achèvement de projet et aux évaluations de la performance des projets) permettra à IOE de continuer à atteindre ses objectifs en matière d'évaluation de projet. Au total, les gains d'efficacité résultant de ce changement d'approche sont, en termes quantitatifs, de l'ordre de 420 000 USD et de 40 jours de travail du personnel du cadre organique pour 2011.
128. Au cours des derniers mois de 2010, IOE a mis à l'essai l'organisation d'ateliers plus simples et moins coûteux pour tirer les enseignements de l'évaluation. L'une des nouvelles mesures adoptées consiste à confier aux gouvernements l'organisation de ces ateliers et de partager les coûts avec eux. Les gains d'efficacité représentent, en termes quantitatifs, près de 20 000 USD par atelier.
129. Comme l'a recommandé l'examen effectué par les pairs, à compter de la session de novembre 2010 du Comité de l'évaluation, IOE ne préparera plus de résumés des rapports d'évaluation présentés au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration. Leur préparation absorbe une part significative du temps de travail du personnel et, compte tenu de leur caractère succinct, ces résumés ne répondent pas toujours aux besoins des membres. L'économie totale réalisée à ce titre représente près de 10 jours de travail par évaluation présentée ou 40 jours de travail par an.
130. Des gains d'efficacité résultent également d'une répartition plus claire du travail entre le chef d'équipe des consultants et le responsable principal de l'évaluation, ce qui permet d'éliminer tout chevauchement éventuel des tâches au cours du processus d'évaluation. En particulier, il ne sera plus demandé aux consultants de rédiger le rapport d'évaluation; cette tâche sera désormais assumée par le personnel d'IOE<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> Une évaluation entièrement réalisée durant une année civile (de janvier à décembre) représente un équivalent temps plein. Mais une telle situation est assez rare dans la mesure où les évaluations commencent ou finissent à des moments différents au cours d'une même année: par exemple, une EPP dans un pays X pourrait démarrer en octobre 2010 et prendre fin en décembre 2011. Dans cet exemple, l'équivalent temps plein pour cette EPP serait d'environ 0,2 en 2010 et de 0,8 en 2011.

<sup>18</sup> Par le passé, le responsable de l'évaluation d'IOE a dû réécrire ou corriger des rapports.

131. En 2010, un membre du personnel d'IOE a suivi une formation en publication assistée par ordinateur, ce qui a permis d'internaliser les coûts (à savoir 4 500 USD par an) afférents auparavant à l'externalisation des tâches d'infographie.
132. Enfin, une utilisation plus systématique du Manuel d'évaluation permet de gagner en efficacité. Outre qu'il améliore la qualité et la comparabilité des évaluations, le manuel permet au personnel et aux consultants de se familiariser plus rapidement avec les méthodes et les procédures d'IOE, ce qui en facilite la mise en œuvre.

## Troisième partie – Recommandations

133. En application de la section 2 b) de l'article 7 de l'Accord portant création du FIDA, il est recommandé que le Conseil d'administration:
- approuve le programme de travail pour 2011 à hauteur de 640 millions de DTS (soit 1 milliard d'USD), englobant un programme de prêts de 598 millions de DTS (soit 935 millions d'USD) et un programme brut de dons de 65 millions d'USD. Il est proposé que le niveau de ce programme de travail soit approuvé à des fins de planification et qu'il soit ajusté dans le courant de 2011 en fonction du niveau de ressources disponible.
134. En application de la section 10 de l'article 6 de l'Accord portant création du FIDA et de l'article VI du Règlement financier du FIDA, il est recommandé que le Conseil d'administration:
- soumette au Conseil des gouverneurs, à sa trente-quatrième session, premièrement le budget administratif du FIDA pour 2011 à hauteur de 140,59 millions d'USD, deuxièmement le budget d'investissement du FIDA pour 2011 à hauteur de 15,19 millions d'USD, troisièmement le budget de la neuvième reconstitution à hauteur de 2 millions d'USD, quatrième, le budget compensatoire extraordinaire pour la session du Conseil des gouverneurs de 2011 à hauteur de 0,49 million d'USD et, cinquièmement, le budget administratif du Bureau de l'évaluation du FIDA pour 2011 à hauteur de 5,88 millions d'USD.
135. À la lumière des dispositions spécifiques de report concernant la ligne correspondant au groupe 1 du budget administratif (dans lequel le MFDP a été intégré), le Conseil d'administration recommande au Conseil des gouverneurs d'approuver une disposition prévoyant que les crédits non engagés, à concurrence de 6% au maximum de la ligne correspondant au groupe 1 du budget administratif approuvé pour 2010, soient reportés sur l'exercice financier 2011. Il est proposé que cette disposition ne s'applique au budget administratif 2010 qu'à titre exceptionnel, afin de garantir la pleine intégration du MFDP dans le budget administratif.

## Résolution \_\_\_\_\_/XXXIV

### **Les budgets administratif et d'investissement du FIDA pour 2011, le budget de la neuvième reconstitution, le budget compensatoire extraordinaire pour la session du Conseil des gouverneurs de 2011 et le budget administratif du Bureau de l'évaluation du FIDA pour 2011.**

**Le Conseil des gouverneurs du FIDA,**

**Ayant à l'esprit** l'article 6.10 de l'Accord portant création du FIDA et l'article VI du Règlement financier du FIDA;

**Notant** que, à sa cent unième session, le Conseil d'administration a examiné et approuvé un programme de travail du FIDA pour 2011 s'élevant au total à 640 millions de DTS (1 milliard d'USD), soit un programme de prêts de 598 millions de DTS (935 millions d'USD) et un programme brut de dons de 65 millions d'USD;

**Ayant pris connaissance** de l'examen effectué par le Conseil d'administration, à sa cent unième session, des budgets administratif et d'investissement du FIDA proposés pour 2011, du budget de la neuvième reconstitution, du budget compensatoire extraordinaire pour la session du Conseil des gouverneurs de 2011 et du budget administratif du Bureau de l'évaluation du FIDA pour 2011;

**Rappelant** la résolution 124/XXIV adoptée en 2001 par le Conseil des gouverneurs à sa vingt-quatrième session, établissant un mécanisme de financement du développement des programmes (MFDP), distinct du programme de travail et du budget administratif du FIDA, ce mécanisme étant destiné à financer les dépenses nécessaires à la conception et à l'exécution de projets et programmes financés par des prêts et des dons du FIDA;

**Rappelant en outre** que le Conseil des gouverneurs, à sa trente-troisième session en 2010, a approuvé, par sa résolution 157/XXXIII, l'intégration, à compter de 2010, des dépenses financées au titre du MFDP dans le budget administratif;

**Conscient** que la résolution 133/XXVII, adoptée en 2004 par le Conseil des gouverneurs, a autorisé l'amendement du paragraphe 2 de l'article VI du Règlement financier du FIDA afin que les fonds non engagés à la clôture de l'exercice financier puissent être reportés sur l'exercice financier suivant à concurrence d'un montant ne dépassant pas 3% dudit exercice;

**Conscient** que le report de 3% mentionné ci-dessus s'applique au budget administratif, à l'exclusion des dépenses financées au titre du MFDP, et notant la nécessité de fixer à 6% au maximum le report des fonds non engagés au titre de l'élaboration et de l'exécution des programmes de pays sur l'exercice 2011;

**Approuve** premièrement le budget administratif du FIDA pour 2011 pour un montant de 140,59 millions d'USD, deuxièmement le budget d'investissement du FIDA pour 2011 pour un montant de 15,19 millions d'USD, troisièmement le budget de la neuvième reconstitution pour un montant de 2 millions d'USD, quatrièmement le budget compensatoire extraordinaire pour la session du Conseil des gouverneurs de 2011 pour un montant de 0,49 million d'USD et, cinquièmement, le budget administratif du Bureau de l'évaluation pour 2011 pour un montant de 5,88 millions d'USD, tels qu'ils sont exposés dans le document GC 34/L.6, déterminés sur la base d'un taux de change de 0,72 EUR pour 1,00 USD;

**Décide** que si la valeur moyenne du dollar des États-Unis en 2011 s'écartait du taux de change de l'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 2011 et le taux de change budgétaire; et

**Approuve en outre** la disposition selon laquelle les crédits non engagés à la clôture de l'exercice financier 2010 au titre de l'élaboration et de l'exécution des programmes de pays puissent être reportés sur l'exercice financier 2011, à concurrence de 6% au maximum des crédits correspondants.

## Projection des ressources disponibles pour engagement, 2009-2011

(En millions de dollars des États-Unis)

	2009 effectif	2010 estimé	2011 estimé
Ressources disponibles en début d'année	-	-	-
Annulations de prêts	51,4	84,4	84,0
Ajustement de change	(18,6)	28,7	-
<b>Sous-total</b>	<b>32,8</b>	<b>113,1</b>	<b>84,0</b>
Contributions des membres <sup>a</sup>	399,0	338,0	230,0
Remboursements de prêts <sup>b</sup>	256,9	249,0	256,0
Produit net des placements <sup>c</sup>	110,1	86,1	74,0
Initiative PPTE	-	(30,0)	-
Initiative pour l'allègement de la dette d'Haïti	-	(15,2)	-
Plan d'assurance maladie après cessation de service	-	(15,0)	-
Budget administratif global (y compris Bureau de l'évaluation) <sup>d</sup>	(122,6)	(139,4)	(154,7)
Budget d'investissement <sup>e</sup>	-	(4,3)	(15,8)
<b>Solde disponible</b>	<b>676,2</b>	<b>582,3</b>	<b>473,5</b>
Engagements au titre des prêts et des dons <sup>f</sup>	(722,9)	(879,3)	(1 000)
Ressources disponibles avant pouvoir d'engagement anticipé (PEA)	(46,7)	(297,0)	(526,6)
Montant net utilisé au titre du PEA	46,7	297,0	526,6

<sup>a</sup> Les contributions des membres au titre de la huitième reconstitution reposent sur les conditions d'encaissement négociées.

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

<sup>c</sup> Estimations actuelles à la fin de septembre 2010.

<sup>d</sup> Le budget administratif global comprend le budget administratif et le budget du Bureau de l'évaluation du FIDA.

<sup>e</sup> Les dépenses du budget d'investissement se rapportent aux allocations budgétaires de l'exercice en cours et de l'exercice précédent.

<sup>f</sup> Les engagements au titre des prêts et des dons englobent les dons approuvés directement par le Président et ceux approuvés au titre de la procédure par défaut d'opposition.

## Programme indicatif de prêts pour 2011

	<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>
<b>Liste indicative des pays (volume brut du programme)</b>	République centrafricaine	Madagascar	Indonésie	Équateur	Azerbaïdjan	
	Ghana	Érythrée	Philippines	Pérou	Soudan	
	Mauritanie	Lesotho	Tadjikistan	Guyana	Yémen	
	Côte d'Ivoire	Afrique du Sud	Timor-Leste	Suriname	Géorgie	
	Sénégal	Éthiopie	Cambodge	Honduras	Égypte	
	Burkina Faso	Malawi	Samoa	Panama	Bosnie-Herzégovine	
	Congo	Zambie	Chine	République bolivarienne du Venezuela	Maroc	
	Niger	Rwanda	Bangladesh	Argentine		
	Libéria	Kenya	Inde	Mexique		
			Népal	Jamaïque		
			Kirghizistan	Brésil		
			Sri Lanka	Paraguay		
				Bolivie		
				Haïti		
	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>51</b>
<b>Réserve</b>	Nigéria	Madagascar	Afghanistan		Albanie	
			Kiribati		Turquie	
			République démocratique populaire lao			

Note: des prêts et des dons supplémentaires sont envisagés pour les Comores et le Swaziland.



## Vue d'ensemble des dépenses effectives de 2008-2009 et des dépenses estimées de 2010

1. Le tableau ci-dessous donne un aperçu de l'exécution du budget administratif et du MFDP en 2009, en indiquant le montant des dépenses effectives, et présente une estimation du montant qu'il est prévu d'utiliser en 2010.

### Dépenses effectives, par source de financement (En milliers de dollars des États-Unis)

Source de financement	Dépenses effectives de 2008	Dépenses effectives de 2009	Augmentation	Dépenses à la fin du troisième trimestre de 2010	Total estimé pour 2010
Budget administratif	71 375	75 563	5,9%		
MFDP	37 601	38 270	1,8%		
<b>Total</b>	<b>108 976</b>	<b>113 833</b>	<b>4,5%</b>	<b>118 490</b>	<b>131 990</b>

2. En 2009, les dépenses effectives au titre du budget administratif et du MFDP regroupés se sont élevées à 113,83 millions d'USD, soit une augmentation globale de 4,5% par rapport à 2008. Les dépenses effectives inscrites au budget administratif (hors MFDP) étaient en 2009 de 75,56 millions d'USD, soit une hausse de 5,9% par rapport à 2008 résultant essentiellement de l'accroissement des dépenses de personnel dû à l'inflation.
3. Recalculé sur la base du taux de change moyen EUR/USD, le budget administratif de 2009 se chiffrait à 78,26 millions d'USD, de sorte que le report de 3% inscrit au budget 2010 représentait 2,348 millions d'USD (voir l'annexe IV).
4. Les ressources humaines restent la principale catégorie de dépenses du FIDA, les dépenses de personnel et les dépenses connexes représentant une part d'environ 74 et 17%, respectivement, du budget administratif et du MFDP approuvés par les organes directeurs du FIDA pour 2009. En 2010, depuis que le MFDP a été intégré au budget administratif, les dépenses de personnel représentent désormais quelque 60% du montant total des ressources budgétaires regroupées.
5. Les dépenses effectives au titre du MFDP ont augmenté de 1,8% en 2009 par rapport à celles de 2008, et le taux d'utilisation a diminué, passant de 92% à 85% des dépenses effectives. Le reliquat de 15% non dépensé en 2009, soit 7,15 millions d'USD, a été reporté sur 2010 étant donné que les fonds avaient été engagés pour des projets spécifiques. Cette situation semble s'expliquer par la lenteur du recrutement pour les postes vacants et par la diminution, en termes absolus, des dépenses afférentes à l'exécution des projets résultant de la supervision directe et de la présence dans les pays. Avec le temps, ces économies seront pleinement utilisées compte tenu des objectifs quantitatifs et qualitatifs plus importants du programme de travail.

## Reports de fonds

(En milliers de dollars des États-Unis)

Département	Description de l'utilisation des fonds reportés <sup>a</sup>	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
CSSG/CDS	Rapport sur la pauvreté rurale	550	400	161				
	Forum paysan	150						
	Dépenses de personnel	382	139					
	Appui administratif pour les bureaux récemment configurés (CDS et Bureau de liaison pour les pays arabes et du Golfe [AGL])	304						
	Division de la communication: appui concernant les médias et les communications, dépenses liées au Conseil des gouverneurs et à la reconstitution, formation en communication	272	214	335				
	Division de l'audit et de la surveillance: programme de développement des capacités	80						
	Division de la planification stratégique et du budget: plan à moyen terme	-	50					
	Division des ressources humaines: programme renforcé des cadres associés, évaluation électronique de la performance et services de conseil de la FAO sur la sécurité sociale	25	184					
	Bureau du Conseiller juridique: appui à la mobilisation des ressources	66						
<b>Sous-total</b>		<b>1 829</b>	<b>753</b>	<b>496</b>	<b>700</b>	<b>9</b>	<b>723</b>	<b>721</b>
FAD	Division des technologies de l'information et des communications: équipement et entretien	25		100				
	Division des services administratifs: dépenses afférentes au siège et à la sécurité	332	77	600				
	Division du Contrôleur et des services financiers: services d'appui pour le passage au nouveau SPD <sup>b</sup>	-	120					
	Division de la trésorerie: site web des services communs de la trésorerie.	-	10					
	Secrétariat du FAD: manuel concernant la présence dans les pays	12						
<b>Sous-total</b>		<b>369</b>	<b>441</b>	<b>700</b>	<b>543</b>		<b>442</b>	<b>283</b>
OPV	Bureau du Vice-Président: dépenses liées au Conseil des gouverneurs			42				
	Bureau du Président: recrutement des hauts responsables.		120					
	Bureau du Président: coût de la réorganisation de l'institution		520					
	Imprévus	140						
<b>Sous-total</b>		<b>140</b>	<b>640</b>	<b>42</b>	<b>121</b>		<b>273</b>	<b>128</b>
	Contribution aux manifestations des Nations Unies	10						
PMD		-	440					
<b>Total</b>		<b>2 348</b>	<b>2 274</b>	<b>1 238</b>	<b>1 874</b>	<b>209</b>	<b>1 564</b>	<b>1 465</b>

<sup>a</sup> La règle relative au report de 3% s'applique depuis l'exercice budgétaire 2004. Les crédits non engagés à la clôture de l'exercice financier peuvent être reportés sur l'exercice suivant, dans une proportion ne dépassant pas 3% du budget de ladite année.

<sup>b</sup> Système prêts et dons.

## Paramètres utilisés pour la préparation 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 l'ensemble du personnel du FIDA et des dépenses effectives s'y rapportant. Les différentes composantes des taux constituent la meilleure estimation disponible à la date d'établissement du document relatif au budget.
3. Compte tenu des économies déjà annoncées et de la décision de la direction de geler les salaires en 2011, les coûts standard (y compris les composantes non salariales) pour 2011 devraient augmenter de 0,8% en moyenne, à comparer avec les augmentations de 7,8% en 2009 et de 4,1% en 2010. Le tableau ci-dessous fait apparaître l'augmentation moyenne en pourcentage pour chacune des prestations auxquelles a droit le personnel et son impact sur le coût des équivalents temps plein (ETP) proposés pour 2010.

### Composition des dépenses de personnel standard

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Description</i>	<i>ETP 2010 aux taux de 2010</i>	<i>ETP 2010 aux taux de 2011</i>	<i>Augmentation, en pourcentage de l'accroissement total</i>	<i>Notes</i>
<b>Personnel du cadre organique</b>				
Traitements	21,54	21,88	0,6%	a)
Indemnité de poste	15,28	14,97	(0,6%)	a)
Pension	6,83	7,19	0,6%	b)
Indemnité pour frais d'études	3,51	3,64	0,2%	c)
Assurance maladie	2,29	2,45	0,3%	d)
Rapatriement, cessation de service et congé annuel	2,11	2,12	0,0%	
Congé dans les foyers	1,41	1,24	(0,3%)	e)
Indemnités pour charge de famille	0,74	0,78	0,1%	f)
Impôts des États-Unis	0,72	0,73	0,0%	
Autres indemnités	1,73	1,43	(0,5%)	g)
<b>Sous-total</b>	<b>56,16</b>	<b>56,43</b>	<b>0,4%</b>	
<b>Personnel des services généraux</b>				
Traitements	15,73	15,89	0,7%	a)
Pension	3,27	3,42	0,6%	b)
Assurance maladie	2,01	2,14	0,5%	d)
Primes linguistiques	0,57	0,58	0,0%	
Rapatriement et cessation de service	1,46	1,46	0,0%	
Autres indemnités	0,93	0,89	(0,1%)	g)
<b>Sous-total</b>	<b>23,97</b>	<b>24,38</b>	<b>1,7%</b>	
<b>Total des dépenses administratives de personnel</b>	<b>80,13</b>	<b>80,81</b>	<b>0,8%</b>	

- a) **Salaires et indemnités de poste:** aucune augmentation de salaire n'est projetée pour le personnel en 2011. Une légère hausse de la composante salariale des coûts standard a été prévue pour prendre en compte un léger déficit du montant budgétisé à ce titre pour 2010.
- b) **Pension:** l'hypothèse retenue est une hausse de 2% de la rémunération servant de base pour le calcul de la pension, tant pour les services généraux que pour le cadre organique. Les augmentations qui apparaissent dans le tableau ci-dessus montrent l'impact de l'application de ces hausses à l'ensemble du personnel du FIDA.
- c) **Indemnités pour frais d'études:** d'après les premiers échanges de correspondance avec la CFPI, la Commission devrait sans doute proposer pour 2011 une augmentation des indemnités pour frais d'études pour l'Italie. Bien qu'il soit trop tôt pour connaître le montant de cette hausse, un taux de 4% a été retenu comme hypothèse dans les calculs ci-dessus.
- d) **Assurance maladie:** après consultation de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) au sujet du coût plus élevé que prévu de l'assurance maladie, l'hypothèse d'un accroissement de 5,0% des coûts unitaires du régime a été retenue. Les augmentations indiquées dans le tableau ci-dessus résultent de l'application de ces hausses au personnel actuel du FIDA, mais aussi l'effet de la couverture des frais supplémentaires résultant du mécanisme de plafonnement des coûts pour les membres du personnel, qui est à la charge du FIDA.
- e) **Congés dans les foyers:** la réduction de ce poste traduit le fait que le FIDA, dans sa quête globale d'efficacité, revoit actuellement à la baisse les prestations prévues à ce titre pour le personnel.
- f) **Indemnités pour charge de famille:** d'après les premiers échanges de correspondance avec la CFPI, la Commission devrait sans doute recommander pour 2011 une nouvelle augmentation des coûts unitaires à ce titre. Comme pour les frais médicaux, les augmentations figurant dans le tableau ci-dessus résultent de l'application de ces hausses au personnel proposé pour le FIDA en 2011.
- g) **Autres indemnités:** la réduction des autres indemnités résulte du fait que la direction est parvenue avec succès à négocier une réduction du coût du plan d'indemnisation du personnel à la suite d'un réalignement des avantages de ce plan avec ceux d'autres organismes des Nations Unies.

### Dépenses hors personnel

4. Aux fins de la préparation du budget administratif, la hausse des prix prise en compte pour les dépenses hors personnel est de 1,4%, une estimation raisonnable de l'inflation de cette catégorie de dépenses compte tenu de l'incertitude qui caractérise actuellement l'économie mondiale. En outre, les prévisions suivantes concernant les prix à la consommation ont été aussi prises en compte pour retenir le taux de 1,4%:
  - Un ralentissement de hausse des prix à la consommation à l'échelle mondiale qui devrait passer de 2,0% à la fin de 2010 à 1,8% à la fin de 2011.
  - Les prévisions correspondantes pour l'Italie sont de 1,4% à la fin de 2010 et 1,3% à la fin de 2011.

## Répartition indicative du budget administratif du FIDA pour 2011, par groupe de résultat et par département

(En millions de dollars des États-Unis)

Département	Groupe 1			Groupe 2			Groupe 3			Groupe 4			Total		
	2010	2011	Augmentation (Diminution)	2010	2011	Augmentation (Diminution)	2010	2011	Augmentation (Diminution)	2010	2011	Augmentation (Diminution)	2010	2011	Augmentation (Diminution)
Bureau du Responsable principal des stratégies de développement (CDS)	0,11	0,51	0,40	2,21	2,23	0,02	-	-	-	0,38	0,39	0,01	2,70	3,13	0,43
Groupe d'appui aux services institutionnels (CSSG)	2,51	3,45	0,94	6,34	6,69	0,35	8,09	8,02	(0,07)	9,68	9,48	(0,20)	26,62	27,64	1,02
Département finances et administration (FAD)	1,79	2,39	0,60	0,24	0,25	0,01	23,80	23,49	(0,31)	0,17	0,34	0,17	26,00	26,47	0,47
Bureau du Président et du Vice-Président (OPV)	0,71	0,84	0,13	0,95	0,96	0,01	1,05	1,06	0,01	0,58	0,58	0,0	3,29	3,44	0,15
Département gestion des programmes (PMD)	71,56	79,17	7,61	-	-	-	-	-	-	-	-	-	71,56	79,17	7,61
Centre de coûts de l'organisation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,82	2,10	0,28
<b>Total</b>	<b>76,68</b>	<b>86,36</b>	<b>9,68</b>	<b>9,74</b>	<b>10,13</b>	<b>0,39</b>	<b>32,94</b>	<b>32,57</b>	<b>(0,37)</b>	<b>10,81</b>	<b>10,79</b>	<b>(0,02)</b>	<b>131,99</b>	<b>141,95</b>	<b>9,96</b>

## Répartition indicative du budget administratif du FIDA pour 2011, par groupe de résultat et par département

(En millions de dollars des États-Unis)

Département	Groupe 1			Groupe 2			Groupe 3			Groupe 4			Total		2011 Total général
	Person- nel	Hors person- nel	Total 2011	Person- nel	Hors person- nel	Total 2011	Person- nel	Hors person- nel	Total 2011	Person- nel	Hors person- nel	Total 2011	Person- nel	Hors person- nel	
Bureau du Responsable principal des stratégies de développement (CDS)	0,51	-	0,51	1,53	0,70	2,23	-	-	-	0,32	0,07	0,39	2,36	0,77	3,13
Groupe d'appui aux services institutionnels (CSSG)	3,17	0,28	3,45	4,95	1,74	6,69	6,27	1,75	8,02	7,73	1,75	9,48	22,12	5,52	27,64
Département finances et administration (FAD)	2,01	0,38	2,39	0,25	-	0,25	14,74	8,75	23,49	0,17	0,17	0,34	17,17	9,30	26,47
Bureau du Président et du Vice-Président (OPV)	0,54	0,30	0,84	0,74	0,22	0,96	0,86	0,20	1,06	0,55	0,03	0,58	2,69	0,75	3,44
Département gestion des programmes (PMD) <sup>a</sup>	44,51	34,66	79,17	-	-	-	-	-	-	-	-	-	44,51	34,66	79,17
Centre de coûts de l'organisation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,10	2,10
<b>Total</b>	<b>50,74</b>	<b>35,62</b>	<b>86,36</b>	<b>7,47</b>	<b>2,66</b>	<b>10,13</b>	<b>21,87</b>	<b>10,70</b>	<b>32,57</b>	<b>8,77</b>	<b>2,02</b>	<b>10,79</b>	<b>88,85</b>	<b>53,10</b>	<b>141,95</b>
Dépenses de personnel/dépenses hors personnel par groupe, en %	59%	41%	100%	74%	26%	100%	67%	33%	100%	81%	19%	100%	63%	37%	100%

<sup>a</sup> Pour PMD, sur le montant total des dépenses hors personnel du groupe 1, soit 34,66 millions d'USD, les dépenses afférentes aux consultants représentent 21,76 millions d'USD.

## Information sur le budget de la présence dans les pays pour 2011

Budget de la présence dans les pays proposé pour 2011, par région  
(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Région</i>	<i>Personnel</i>	<i>Hors personnel</i>	<i>Total</i>
Afrique de l'Ouest et du Centre	2,18	1,00	3,18
Afrique orientale et australe	3,07	1,05	4,12
Asie et Pacifique	1,17	0,70	1,87
Amérique latine et Caraïbes	1,06	0,36	1,42
Proche-Orient et Afrique du Nord	0,69	0,24	0,93
<b>Total</b>	<b>8,17</b>	<b>3,35</b>	<b>11,52</b>

Analyse des dépenses de personnel (personnel recruté sur le plan international/local)  
afférentes à la présence dans les pays proposées pour 2011, par région

<i>Région</i>	<i>personnel recruté sur le plan international</i>		<i>personnel recruté sur le plan local</i>		<i>Total</i>	
	<i>ETP<sup>a</sup></i>	<i>Millions d'USD</i>	<i>ETP</i>	<i>Millions d'USD</i>	<i>ETP</i>	<i>Millions d'USD</i>
Afrique de l'Ouest et du Centre	5,00	1,06	16,00	1,12	21,00	2,18
Afrique orientale et australe	9,75	2,06	22,00	1,01	31,75	3,07
Asie et Pacifique	1,00	0,22	18,50	0,95	19,50	1,17
Amérique latine et Caraïbes	3,00	0,67	3,00	0,39	6,00	1,06
Proche-Orient et Afrique du Nord	1,00	0,22	7,00	0,47	8,00	0,69
<b>Total</b>	<b>19,75</b>	<b>4,23</b>	<b>66,50</b>	<b>3,94</b>	<b>86,25</b>	<b>8,17</b>

<sup>a</sup> ETP: En équivalents temps plein

## Niveau indicatif des effectifs de 2011 – budget administratif

(En équivalents temps plein)

Département <sup>b</sup>	Contrat de caractère continu et à durée déterminée		Nombre total de contrats de caractère continu et à durée déterminée	Contrats de courte durée	Personnel recruté localement sur le terrain	Total 2011
	Catégorie des cadres	Services généraux				
<b>Bureau du Responsable principal des stratégies de développement (CDS)</b>	8,00	2,00	10,00	-	-	10,00
<b>Groupe d'appui aux services institutionnels (CSSG)</b>						
Bureau du Conseiller juridique	9,00	6,00	15,00	0,75	-	15,75
Bureau du Secrétaire	15,00	28,68	43,68	7,57	-	51,25
Bureau de l'audit et de la surveillance	5,00	3,00	8,00	-	-	8,00
Division de la planification stratégique et du budget	4,00	1,00	5,00	-	-	5,00
Division des ressources humaines	10,40	10,40	20,80	-	-	20,80
Division de la communication	14,50	11,00	25,50	-	-	25,50
Bureau de liaison pour l'Amérique du Nord	2,00	2,00	4,00	-	-	4,00
Bureau de liaison pour les pays arabes et du Golfe	3,00	1,00	4,00	-	-	4,00
Unité chargée de la mobilisation des ressources et des partenariats	2,00	1,00	3,00	-	-	3,00
<b>Total CSSG</b>	<b>64,90</b>	<b>64,08</b>	<b>128,98</b>	<b>8,32</b>	-	<b>137,30</b>
<b>Département finances et administration (FAD)</b>						
Secrétariat du FAD	4,00	1,00	5,00	-	-	5,00
Division du Contrôleur et des services financiers	15,00	17,66	32,66	-	1,00	33,66
Division de la trésorerie	8,00	5,00	13,00	-	-	13,00
Division des services administratifs	7,00	29,50	36,50	1,70	-	38,20
Division des technologies de l'information et des communications	14,00	13,00	27,00	-	-	27,00
<b>Total FAD</b>	<b>48,00</b>	<b>66,16</b>	<b>114,16</b>	<b>1,70</b>	<b>1,00</b>	<b>116,86</b>
<b>Bureau du Président et du Vice-Président (OPV)<sup>c</sup></b>	5,25	5,00	10,25	-	-	10,25
<b>Département gestion des programmes (PMD)</b>						
Secrétariat de PMD	6,00	3,00	9,00	0,40	-	9,40
Division des politiques et du conseil technique	21,25	10,00	31,25	2,90	-	34,15
Division Afrique de l'Ouest et du Centre	20,00	13,00	33,00	-	16,00	49,00
Division Afrique orientale et australe	25,75	12,00	37,75	-	21,00	58,75
Division Asie et Pacifique	19,50	10,00	29,50	4,00	18,50	52,00
Division Amérique latine et Caraïbes	18,00	7,00	25,00	-	3,00	28,00



<i>Département<sup>b</sup></i>	<i>Contrat de caractère continu et à durée déterminée</i>		<i>Nombre total de contrats de caractère continu et à durée déterminée</i>	<i>Contrats de courte durée</i>	<i>Personnel recruté localement sur le terrain</i>	<i>Total 2011</i>
	<i>Catégorie des cadres</i>	<i>Services généraux</i>				
Division Proche-Orient et Afrique du Nord	16,00	11,00	27,00	-	7,00	34,00
Division environnement et climat	4,70	2,00	6,70	-	-	6,70
<b>Total PMD</b>	<b>131,20</b>	<b>68,00</b>	<b>199,20</b>	<b>7,30</b>	<b>65,50</b>	<b>272,00</b>
<b>Total général – 2011</b>	<b>257,35</b>	<b>205,24</b>	<b>462,59</b>	<b>17,32</b>	<b>66,50</b>	<b>546,41</b>
<b>Total général – 2010</b>	<b>248,10</b>	<b>204,24</b>	<b>452,34</b>	<b>17,32</b>	<b>-</b>	<b>469,66</b>

<sup>a</sup> 1 équivalent temps plein (ETP) = 12 mois. Y compris le personnel à temps partiel correspondant à moins d'un ETP.

<sup>b</sup> La répartition du personnel par département est donnée à titre indicatif et peut faire l'objet de modification après finalisation du plan des effectifs pour 2011.

<sup>c</sup> Président et Vice-Président non compris.

## Répartition indicative des effectifs en 2011, par département et par classe

(En équivalents temps plein)

Catégorie	Classe	CDS	CSSG	FAD	OPV	PMD	2011	2010
							Total	Total
Cadres et fonctionnaires de rang supérieur <sup>a</sup>	Chef de département	1,0	-	1,0	-	1,0	3,00	3,00
	D-2	1,0	5,00	-	1,00	2,00	9,00	8,00
	D-1	-	3,00	4,00	-	4,50	11,50	12,50
	P-5	4,00	11,00	10,00	1,00	63,50	89,50	84,50
	P-4	1,00	19,00	13,00	2,00	26,70	61,70	57,70
	P-3	1,00	18,90	11,00	-	28,00	58,90	59,90
	P-2	-	8,00	8,00	1,25	5,50	22,75	21,50
	P-1	-	-	1,00	-	-	1,00	1,00
<b>Sous-total</b>		<b>8,00</b>	<b>64,90</b>	<b>48,00</b>	<b>5,25</b>	<b>131,20</b>	<b>257,35</b>	<b>248,10</b>
Agents des services généraux <sup>a</sup>	G-7	-	-	3,00	-	-	3,00	4,00
	G-6	1,00	26,00	25,00	3,00	31,00	86,00	84,00
	G-5	1,00	16,68	16,66	1,00	24,00	59,34	59,34
	G-4	-	14,40	12,50	1,00	11,00	38,90	38,90
	G-3	-	5,00	4,00	-	2,00	11,00	11,00
	G-2	-	2,00	5,00	-	-	7,00	7,00
<b>Sous-total</b>		<b>2,00</b>	<b>64,08</b>	<b>66,16</b>	<b>5,00</b>	<b>68,00</b>	<b>205,24</b>	<b>204,24</b>
<b>Total</b>		<b>10,00</b>	<b>128,98</b>	<b>114,16</b>	<b>10,25</b>	<b>199,20</b>	<b>462,59</b>	<b>452,34</b>
Proportion de cadres		80,0%	50,3%	42,0%	51,2%	65,9%	55,6%	54,8%
Proportion d'agents des services généraux		20,0%	49,7%	58,0%	48,8%	34,1%	44,4%	45,2%
Ratio cadres/ agents des services généraux		0,25	0,99	1,38	0,95	0,52	0,80	0,82

<sup>a</sup> À l'exclusion du Président, du Vice-Président, des agents de terrain recrutés localement et des agents des services généraux ayant un contrat temporaire de courte durée.

## Budget d'investissement 2008-2010: montants approuvés, alloués et engagés

(en milliers de dollars des États-Unis)

<i>Initiative</i>	<i>Projet</i>	<i>Montant approuvé</i>	<i>Montant alloué</i>	<i>Montant engagé</i>	<i>Montant disponible</i>	<i>Part utilisée du montant alloué</i>	<i>Part utilisée du montant approuvé</i>
<b>Projets concernant les TI, 2008-2010</b>							
Prêts et dons	Remplacement du SPD	3 760	1 291	1 196	95	93%	32%
Réforme de la gestion des ressources humaines	Gestion des consultants	675	675	548	127	81%	81%
	Recrutement du personnel par voie électronique	400	-	-	-	-	0%
	Automatisation/rationalisation des processus des RH	-	-	-	-	-	-
Efficience institutionnelle	Voyages et frais de déplacement	166	166	-	-	-	0%
	Mise à niveau de PeopleSoft	390	390	-	-	-	0%
	Gestion de la production des documents	300	200	58	142	29%	19%
	Aide à la décision	270	-	-	-	-	0%
	Remplacement CIAO – architecture interactive	200	20	11	9	55%	6%
	Fondements de la gestion de l'information et de l'archivage	-	-	-	-	-	-
Unis dans l'action	Supervision directe/conception des projets	500	200	88	112	44%	18%
	Gestion des savoirs	240	240	211	29	88%	88%
Infrastructure informatique	Remplacement des ordinateurs (de bureau et portables)	1 250	1250	1210	40	97%	97%
	Continuité des opérations/dématérialisation	910	508	406	102	80%	45%
<b>Total partiel pour les projets concernant les TI</b>		<b>9 061</b>	<b>4 940</b>	<b>3 728</b>	<b>1 212</b>	<b>75%</b>	<b>41%</b>
<b>Projets ne concernant pas les TI, 2008-2011</b>							
Siège	Certification écoconstruction	150	150	150	-	100%	100%
	Parking extérieur	400	400	94	306	24%	24%
<b>Total partiel pour les projets ne concernant pas les TI</b>		<b>550</b>	<b>550</b>	<b>244</b>	<b>306</b>	<b>44%</b>	<b>44%</b>
<b>Total</b>		<b>9 611</b>	<b>5 490</b>	<b>3 972</b>	<b>1 518</b>	<b>72%</b>	<b>41%</b>

## Économies et gains d'efficience

1. La direction du FIDA a présenté un rapport sur les réductions effectives et prévues des coûts ainsi que les économies résultant de l'action en cours de rationalisation et de réduction des dépenses à la centième session du Conseil d'administration (EB 2010/100/INF.5, Rapport de situation sur la mise en œuvre du programme de travail 2010 et du programme de changement et de réforme: vers une institution plus souple, efficiente et efficace). Le Conseil a demandé à la direction de lui fournir de plus amples détails sur les mesures prises au moment de la présentation du budget administratif proposé pour 2011.

### **Département gestion des programmes (PMD)**

2. Pour le poste principal de dépenses du FIDA, à savoir l'élaboration et l'exécution des programmes de pays (groupe 1), les économies et les gains d'efficience ont essentiellement concerné: l'efficience de l'assistance fournie; et la réaffectation des fonds économisés au profit des activités jugées très prioritaires pour que l'action de développement donne des résultats, en particulier l'appui à l'exécution. PMD absorbe plus de 90% du budget administratif du groupe 1.
3. Le FIDA fournit plus rapidement un volume de ressources plus important aux projets. Les décaissements des prêts et des dons sont passés de 417 millions d'USD à 498 millions d'USD au cours de la période 2009-2010, soit une progression de 19,4% après trois années au cours desquelles leur niveau était resté quasiment constant. Durant la même période, les prolongations de projets devant s'achever au cours de la période ont été nettement moins nombreuses. Dix-sept pour cent seulement des projets clos en 2009-2010 ont été prolongés, contre 26 (et 41) au cours des deux années précédentes. Dans la région Amérique latine et Caraïbes (LAC), cinq projets seulement ont enregistré en 2010 un dépassement supérieur à 24 mois, contre neuf l'année précédente.
4. Le nombre global de projets prolongés diminuant, non seulement les ressources pourront être décaissées plus rapidement, mais le pourcentage de dépassement et les coûts associés à la gestion du portefeuille diminueront également, tant au siège du FIDA que dans les pays. Le dépassement de la date de clôture (date effective d'achèvement par rapport à la date prévue au départ) est désormais bien moins fréquent, du fait de la clôture de projets plus tôt que prévu dans la région Afrique de l'Ouest et du Centre (WCA), et ne concerne que 9% seulement des projets clos, contre 23% l'année précédente. Pour quatre projets exécutés dans la région WCA, la clôture est intervenue entre le dernier semestre de 2009 et le premier semestre de 2010 (deux au Tchad, un en Guinée et un au Niger) ce qui a contribué à diminuer les coûts afférents à la gestion des projets peu performants du portefeuille.
5. Le délai entre l'approbation et l'entrée en vigueur a également diminué. Dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord (NEN), le délai moyen habituel entre l'approbation par le Conseil d'administration et l'entrée en vigueur du projet est de 13 mois. Mais pour trois des sept projets exécutés en 2009 (un en Égypte et deux au Soudan), l'entrée en vigueur est intervenue en moyenne 2,4 mois après l'approbation. Dans la région Afrique de l'Ouest et du Centre, cinq des sept projets approuvés en 2009-2010 sont entrés en vigueur dans un délai moyen de quatre mois. Le projet du Libéria est entré en vigueur cinq jours après avoir été approuvé.
6. L'efficience accrue de l'assistance fournie s'explique par plusieurs facteurs: supervision directe, conception plus réaliste des projets et décentralisation renforcée vers les bureaux de pays et les plateformes régionales. Plusieurs programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) exécutés dans la sous-région Europe centrale de la Division NEN, à savoir en Arménie, en Azerbaïdjan et en République de Moldova, fonctionnent avec une seule unité

- commune de gestion du programme qui se charge de mettre en œuvre plusieurs projets du FIDA dans le pays. On note en conséquence une cohérence accrue des opérations du FIDA dans le pays, une amélioration de la qualité et une diminution des coûts d'exploitation. Dans certains pays, la supervision directe se traduit manifestement par une amélioration de la performance opérationnelle. À Madagascar, les décaissements annuels des projets ont quadruplé, passant de 3 millions d'USD en 2007 à 12 millions d'USD en 2009. Les plans de travail et budgets annuels (PTBA) sont approuvés à temps et les activités planifiées sont bien plus réalistes qu'auparavant du point de vue des investissements et des délais. Des rapports semestriels en rapport avec les cadres logiques et les PTBA sont préparés par chaque projet. Au Rwanda, le programme de pays a commencé à assurer un suivi des contributions de chaque projet aux objectifs arrêtés dans le COSOP, avec un retour d'informations concrètes aux projets eux-mêmes.
7. La durée effective moyenne des projets (délai entre l'entrée en vigueur et la clôture effective) achevés en 2009-2010 s'est également sensiblement améliorée, passant à 7,0 ans, contre 7,6 et 7,9 ans pour les deux dernières années. On voit là que la période d'exécution et de décaissement est plus courte et plus concentrée. Enfin, le délai moyen entre l'approbation par le Conseil d'administration et le premier décaissement a diminué d'environ quatre mois, passant de 20 à 16 mois, ce qui met en évidence l'efficacité accrue du démarrage des projets. Par exemple, le projet en faveur de l'Ouganda approuvé à la session de septembre 2010 du Conseil a déjà été présenté au Parlement ougandais et avalisé par ce dernier le 29 septembre, laissant présager un démarrage plus rapide.
  8. PMD a privilégié la redistribution des coûts au sein des divisions de façon à consacrer des ressources plus importantes à l'amélioration de la qualité, à la supervision et à la gestion des résultats. Des réductions des coûts ne sont envisagées que si elles ne compromettent pas la qualité de la conception, les gains d'efficacité obtenus devant être mis au service de l'efficacité. De ce fait, l'intensité et la qualité des activités de supervision se sont améliorées dans bien des pays. En Ouganda, par exemple, la supervision directe a nettement intensifié ces activités, un expert par composante venant généralement s'ajouter aux spécialistes de la gestion financière ainsi que du suivi et de l'évaluation (S&E). Certains spécialistes qui n'étaient que rarement associés aux missions de supervision, par exemple des ingénieurs structure pour les projets comportant des volets axés sur de grands ouvrages d'infrastructure, y participent désormais régulièrement. Les missions de supervision sont également plus au fait des problèmes que posent les projets dans la mesure où elles participent aux examens continus des aspects fiduciaires et assurent l'interface entre les progrès réalisés sur le terrain et les politiques gouvernementales en vigueur, et qu'elles prennent part à la concertation sur les grandes orientations et se tiennent au courant des évolutions dans le secteur. La Division WCA organise des missions de supervision plus approfondies portant sur plusieurs projets et les visites de projets ont de plus en plus fréquemment lieu plus de deux fois par an. En outre, en raison de la meilleure connaissance des pays résultant de la supervision directe et de la présence accrue dans les pays (Congo, République démocratique du Congo, Nigéria et Sénégal), la diminution d'environ 30% des coûts d'exploitation libère des ressources qui peuvent être consacrées à améliorer l'efficacité et le ciblage de l'appui à l'exécution ainsi que la gouvernance des projets (comme cela a déjà été fait au Sénégal).
  9. Pour garantir une répartition optimale des ressources entre les pays et les sous-régions, en prenant en compte la complexité de chaque pays et l'appui fourni par les bureaux de pays, la Division LAC a affiné sa méthodologie de préparation de son PTBA pour 2009-2010. Elle considère désormais que le pays représente la principale unité de planification et a introduit un horizon de planification à moyen terme qui correspond au cycle du système d'allocation fondé sur la performance (SAFP). Cette différenciation des coûts et de la budgétisation prend en compte les

différences existant d'un pays d'Amérique latine à l'autre dans la mesure où certains programmes de pays sont plus complexes que d'autres et peuvent avoir besoin de ressources plus importantes. Pour gagner en efficacité et par souci d'économie, les prêts supplémentaires ont été privilégiés pour les pays dont l'allocation SAFF était réduite à la fin du cycle précédent. Au cours de l'année écoulée, quatre opérations financières supplémentaires ont été approuvées pour la région LAC.

10. Le recours aux bureaux de pays a contribué à la réduction des coûts de la phase de conception des projets, des économies qui ont été réaffectées à la gestion du portefeuille au niveau régional. En République-Unie de Tanzanie, le Programme d'appui à l'infrastructure de commercialisation, à l'ajout de valeur et à la finance rurale a été élaboré sous la conduite d'un chargé de programmes de pays (CPP) du FIDA, en mettant à profit la présence dans le pays, en faisant appel à des consultants locaux et en partageant les coûts de la conception avec les institutions partenaires (dans ce cas, la Banque africaine de développement et l'Alliance pour une révolution verte en Afrique). La conception de ce projet n'a coûté que 76 000 USD. Le fait que le CPP a dirigé le processus de conception a non seulement diminué les coûts mais également aidé à trouver rapidement des solutions à des problèmes délicats.
11. Pourtant, tous les projets ne peuvent pas faire figurer la maîtrise des coûts au nombre des paramètres clés de la phase de conception et, si l'on peut tenter de gagner en efficacité en choisissant par exemple des projets de plus grande envergure qui comportent moins de risques, d'autres types d'investissements sont également nécessaires dans les cas où le ciblage ou l'innovation peuvent justifier un financement relativement plus important. Dans un environnement complexe, quand l'information est limitée, que les besoins de contrôle fiduciaire sont plus lourds et que les institutions de contrepartie disposent de peu de moyens, les divisions régionales doivent souvent investir des sommes substantielles au stade de la conception des projets. Dans la Division NEN, par exemple, 25% des projets en réserve de la période 2010-2012 ont besoin de ressources supérieures à la moyenne dans des situations complexes et juste après un conflit pour lancer des projets très innovants ou comportant des risques importants, ou encore pour améliorer le ciblage. Tout comme dans la région LAC (où la majorité des pays utiliseront l'intégralité de leur allocation SAFF du cycle 2010-2012 pour financer un projet d'équipement unique, à l'exception du Brésil, de Haïti et du Honduras), l'Égypte, le Maroc, la République arabe syrienne et la Tunisie exécuteront durant le cycle SAFF un seul projet qu'ils financeront au moyen d'un prêt d'un montant supérieur à 20 millions d'USD.
12. Pour la période 2010-2012, des initiatives relatives à la conception des projets sont prévues dans 120 pays membres au plus pour faire face aux besoins du programme de travail accru, contre 90 pays au cours de la période précédente (2007-2009). Ces initiatives bénéficieront de la réaffectation des montants économisés pour l'ensemble du cycle des projets en vue d'améliorer la qualité et l'efficacité de l'exécution.

### **Département finances et administration (FAD)**

13. Pour le groupe 3 (gestion, réforme et administration au niveau institutionnel), qui absorbe environ 23% du budget administratif total, il a fallu assurer la gestion d'un niveau plus important d'activités en raison de l'accroissement du programme de travail, sans qu'une croissance réelle ne soit enregistrée depuis 2006. Le montant réel inscrit au budget pour ce groupe sera légèrement en baisse en 2011.
14. L'essentiel des activités administratives relève du FAD, où le processus de changement est constant pour prendre en charge des volumes de travail croissants, maîtriser les coûts et réaffecter les ressources au profit des activités très prioritaires, comme on le voit ci-après:

### **Division du Contrôleur et des services financiers (CFS)**

15. **Paiements et états de paie.** Bien que le volume des transactions ait augmenté de 9% sur une période de 12 mois, le travail est effectué par un administrateur de moins et un agent des services généraux de moins, en équivalent temps plein. Le comptable responsable des états de paie a dû assumer la responsabilité du traitement des paiements, en sus de ses autres fonctions. Au dernier trimestre de 2010, les effectifs ont encore diminué quand un poste de G-5 a été supprimé lors du départ à la retraite de celui qui l'occupait. Le service a dû absorber une charge de travail plus importante avec un personnel réduit sans que la qualité des services rendus n'en ait pâti.
16. **Comptabilité et contributions.** Ce service fonctionne avec un demi-équivalent temps plein de moins. Ce demi-équivalent temps plein, de classe P-3, a été transféré au service des prêts et des dons et le personnel en place chargé de la comptabilité a assumé la responsabilité qui relevait précédemment du personnel chargé des contributions, moyennant une répartition plus efficiente des tâches.
17. **Administration du budget.** Du fait de la restructuration des fonctions qui a consisté à transférer l'administration du budget, auparavant assumée par la Division de la planification stratégique et du budget (SPB), à CFS, un équivalent temps plein a été supprimé (poste vacant non pourvu).
18. **Voyages.** Le délai de traitement des demandes de défraiement concernant les frais de voyage a été réduit et un équivalent temps plein a été supprimé (classe P-2).
19. **Service des prêts et des dons.** Pour accélérer le déblocage des fonds en faveur des projets en raccourcissant les délais de traitement des demandes de retrait et compte tenu de l'accroissement du volume et de la complexité du programme de travail, les effectifs ont été renforcés par 2,5 équivalents temps plein de grade P-2/3 qui ont été transférés du service de la comptabilité en 2009/2010. La qualité du service s'est considérablement améliorée: les délais de traitement des demandes de retrait des fonds des prêts et des dons au titre du CSD ont été ramenés de 8,28 jours à 7,07 jours en moyenne en 2010; le volume des décaissements est passé de 432 millions d'USD à 489 millions d'USD; et le délai requis pour la clôture des prêts ayant dépassé la date de clôture est passé de 15 à 11 mois.
20. **Réduction des coûts.** Durant le premier semestre de 2010, compte tenu de la révision des montants autorisés pour les voyages, 32 299 USD ont été économisés au titre du changement de classe de voyage, 103 160 USD au titre des allocations journalières de subsistance, 269 299 USD au titre des congés dans les foyers, 85 000 USD au titre des tarifs institutionnels négociés et 15 000 USD en réservant plus rigoureusement les billets à l'avance, soit au total un montant de 505 000 USD – et des économies supplémentaires seront faites en 2010.

### **Division des technologies de l'information et des communications (ICT)**

21. Pour 2009-2010, ICT a maintenu une disponibilité moyenne de 99,98% de tous les services du réseau et applications institutionnelles. À l'exception des interruptions planifiées et annoncées des systèmes pour maintenance, les services des ICT ont été disponibles 24 heures sur 24, sept jours sur sept.
22. Outre cette disponibilité des systèmes de quasiment 100%, ICT s'efforce de fournir à tous les bureaux de pays du FIDA en service un accès aux applications et services institutionnels par l'intermédiaire du réseau privé virtuel (VPN). Au 30 septembre 2010, le VPN client a été installé et testé dans plus de 70% des bureaux locaux qui peuvent donc désormais accéder aux applications institutionnelles et s'en servir comme s'ils se trouvaient au siège. Cette technologie va considérablement abaisser les coûts étant donné que le personnel local des bureaux de pays pourra effectuer les opérations quotidiennes en utilisant

les applications du FIDA. Par exemple, les assistants des programmes locaux de la région LAC introduisent les données dans le système de gestion du portefeuille de projets (SGPP) et ceux du bureau du Kenya prennent part à une expérimentation visant à traiter les demandes de retrait de fonds directement à partir du bureau de Nairobi. ICT envisage de connecter les bureaux de pays opérationnels qui ne le sont pas encore aux applications institutionnelles grâce au VPN d'ici à la fin de 2010.

23. Au siège, ICT a développé et mis en service diverses solutions de grande ampleur, y compris le Tableau de bord des opérations, une application conçue pour permettre à la direction du FIDA et au personnel des divisions régionales de disposer d'une source de données unique leur fournissant un certain nombre d'indicateurs clés sur la santé du portefeuille de projets du FIDA. Un deuxième tableau de bord contenant des renseignements sur les effectifs a été présenté à la direction du FIDA pour appuyer la mise en service du Plan stratégique pour le personnel. Les processus d'appui au Bureau du Président et du Vice-Président (OPV) ont été considérablement simplifiés en introduisant OPTICS, une application conçue pour assurer le suivi et réduire la durée de vie de la volumineuse correspondance interne et externe que reçoit OPV. ICT a également aidé PMD à élaborer le dossier de vie du projet (PLF), une solution utilisant des métadonnées qui permettent au personnel du FIDA de classer et de récupérer efficacement les principaux documents concernant les opérations, par région, par pays et par projet dans le répertoire institutionnel des documents (xDesk).
24. Deux améliorations ont été apportées au module PeopleSoft des ressources humaines (RH) pour rendre plus aisées les tâches courantes dans toute l'organisation. Premièrement, une fonctionnalité a été ajoutée au système électronique de demande de contrat de consultant (e-RCS) pour prendre en compte les contrats pluriannuels. Cette amélioration était vigoureusement demandée par PMD pour simplifier la saisie des données requises pour les contrats de consultant. Deuxièmement, s'agissant du transfert des données concernant le personnel entre le système des RH et la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, la saisie manuelle a été éliminée en ajoutant une interface automatisée.
25. ICT s'est occupée durant 2009-2010 de la nécessité d'assurer la continuité des opérations et la reprise d'activité en cas de catastrophe. Premièrement, la division a installé l'infrastructure informatique et logicielle nécessaire pour effectuer une sauvegarde quotidienne de chaque poste de travail au siège. La sauvegarde quotidienne de tous les postes clients réduira considérablement le risque de perte ou de vol des données institutionnelles, outre qu'il abaissera le coût de la perte de temps que représente pour l'utilisateur final les interruptions dues aux défaillances des systèmes informatiques. Au cours d'une deuxième étape cruciale, ICT a considérablement avancé pour terminer la mise en place d'un système pleinement fonctionnel de reprise d'activité à l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). Ce système limitera la perte de temps potentielle à un jour ouvré en cas de crise et augmentera l'efficacité opérationnelle en protégeant les applications institutionnelles du FIDA de toute défaillance. Ce système sera pleinement opérationnel d'ici à la fin de 2010.
26. ICT a terminé le transfert du répertoire institutionnel de stockage des documents et des archives au Centre international de calcul des Nations Unies (CIC) et est sur le point de terminer également le transfert de son infrastructure de messagerie au CIC. L'objectif de ce travail est d'assurer à l'organisation la sécurité d'une redondance intégrale de ses applications importantes et de réduire de manière importante la durée potentielle d'indisponibilité du système en recourant aux compétences et aux moyens du CIC, tout en rendant moins nécessaire l'investissement dans des serveurs supplémentaires ou d'autres matériels de réseaux pour sauvegarder les applications. Les dépenses d'équipement initiales et



le temps consacré par le personnel chargé des TI à l'installation et à la gestion des applications de l'institution s'en verront réduits. La gérance de services par le CIC permettra aussi au FIDA d'assurer invariablement une grande disponibilité et une bonne qualité de performance à des utilisateurs géographiquement dispersés.

27. ICT a expérimenté à un stade précoce l'utilisation du système WebEx, un dispositif de visioconférence qui pourrait avoir une incidence majeure sur les coûts directs de voyage, faire gagner du temps et entraîner des économies sur les communications téléphoniques conventionnelles à grande distance. Deux divisions régionales utilisent actuellement ce nouveau dispositif lors des réunions régulières de leur personnel de façon à permettre aux fonctionnaires du siège et à ceux des bureaux de pays d'y participer.

#### **Division de la trésorerie (TRE)**

28. Des gains d'efficacité ont été réalisés par chacune des trois équipes de la division: gestion des placements, gestion de bilan et gestion de trésorerie.
29. **Gestion des placements.** Les gains d'efficacité réalisés dans le domaine de la gestion des placements, qui représentent un portefeuille d'un montant d'environ 2 milliards d'USD au total, sont imputables au regroupement des actifs sous gestion extérieure. La part du portefeuille confiée au gestionnaire extérieur le moins performant a été répartie entre les autres gestionnaires dont la performance était satisfaisante. Le contrat de ce gestionnaire ayant été résilié, un montant total de 460 millions d'USD (soit 23% des actifs sous gestion extérieure) a ainsi été transféré à trois des autres gestionnaires, le nombre total de gestionnaires des placements du FIDA ayant ainsi été ramené de huit à sept. Les avantages en ont notamment été une diminution des frais de gestion, la probabilité d'une performance améliorée des placements et plus de temps consacré par l'équipe à assurer le suivi d'un portefeuille regroupé de placements sous gestion extérieure. La gestion des fonds supplémentaires et autres fonds (261 millions d'USD) est un autre domaine dans lequel non seulement des gains d'efficacité pourront être réalisés mais aussi les modalités de placement pourront être améliorées. L'équipe chargée de la gestion de trésorerie avait placé ces fonds sous forme de dépôts bancaires à terme, une approche qui non seulement produisait de faibles rendements mais qui en outre plaçait la responsabilité de la gestion du placement à l'équipe. Il a été décidé de regrouper toutes les activités de gestion des placements de TRE et d'en donner la responsabilité à l'équipe chargée de la gestion des placements. Cette mesure devrait non seulement améliorer les rendements mais permettre à l'équipe chargée de la gestion de trésorerie de se concentrer sur le transfert des fonds et la gestion des relations avec les banques.
30. **Gestion de bilan (ALM).** L'équipe a continué d'élaborer un nombre croissant de rapports pour la direction et ce, malgré une réduction de 50% de son personnel. Elle a notamment fourni un appui lors de la négociation du Fonds fiduciaire du mécanisme de cofinancement espagnol pour la sécurité alimentaire, tout en s'acquittant de ses responsabilités habituelles. L'organisme de contrepartie du Gouvernement espagnol a recruté un consultant extérieur pour établir le modèle du dispositif et l'équipe du FIDA chargée de la gestion de bilan s'est occupée de la modélisation en interne.
31. **Gestion de trésorerie.** Le volume des transactions a progressé d'environ 80% entre 2004 et 2006 alors même que les effectifs diminuaient de presque 40% (cinq personnes) et que le rythme de travail s'accélérait. Un tel résultat a pu être obtenu grâce à la pleine mise en œuvre du système SWIFT.

#### **Division des services administratifs (ADM)**

32. En 2010, il a été procédé à un examen de plusieurs processus administratifs et des ressources ont été réaffectées pour améliorer l'efficacité de la division. Les gains

- d'efficience en résultant en termes de temps permettront de faire face à une partie des besoins supplémentaires auxquels il faudra consacrer des ressources pour fournir le même volume de services malgré l'accroissement de la demande due à l'expansion du portefeuille de PMD et au nombre accru de programmes de pays.
33. Les principaux secteurs d'activité dans lesquels les coûts vont baisser sont les suivants:
  34. **Passation des marchés.** Les appels d'offres communs lancés par le biais de l'Équipe FAO/FIDA/PAM chargée des achats communs devraient entraîner des gains d'efficience dans les secteurs des services collectifs, de l'électricité, des fournitures de bureau, de la papeterie ainsi que des services de téléphonie mobile et de location. Le montant économisé du fait des économies d'échelle réalisées à ce titre, soit 96 900 USD, a déjà été pris en compte dans le budget soumis pour 2011.
  35. En outre, le service des achats a commencé à recourir aux accords à long terme dont se servent déjà d'autres organisations des Nations Unies, notamment dans les domaines du matériel de sécurité ainsi que des logiciels et du matériel informatique, parvenant ainsi à abaisser les coûts des procédures d'appel d'offres. Le nouveau manuel des achats, actuellement en cours d'approbation, contient des dispositions expresses relatives à l'utilisation plus régulière des accords à long terme d'autres organisations. Les gains d'efficience réalisés dans le domaine de la passation des marchés libéreront des ressources et permettront au personnel spécialisé de se consacrer à des tâches plus stratégiques, telles que la planification des achats en coopération avec les divisions requérantes ainsi que l'harmonisation et la normalisation avec les autres institutions dont le siège est à Rome.
  36. **Gestion des archives.** Les fonctions concernant la tenue des registres et des archives ont été transférées de la Division des communications à ADM. Elles ont été fusionnées avec celles du courrier, entraînant la suppression de deux postes des services généraux. De plus, dans le cadre du projet relatif à la dématérialisation (DEMAT), qui supprimera dans une large mesure la gestion et la tenue d'archives sur papier, le déroulement des opérations de gestion des archives a été revu et les procédures manuelles éliminées. Une fois qu'il sera pleinement opérationnel, le système de gestion électronique des archives (eRMS) libérera du temps du personnel chargé de la tenue, de la récupération et de la circulation et réduira considérablement la quantité de papier utilisé et l'espace nécessaire à la conservation des archives et des dossiers, tant au siège que dans les bureaux de pays. FAD expérimente actuellement un environnement de travail entièrement dématérialisé en procédant pour commencer à la migration de l'intégralité des archives et des documents sur papier vers le nouveau système e-RMS au Bureau de la Responsable principale des finances et de l'administration. D'autres améliorations du système telles que le profilage automatisé des documents qui facilite l'archivage, la recherche et la conservation ont été inscrites au budget d'investissement de 2011. Cette initiative fait partie de l'action menée pour rendre les opérations du FIDA plus écologiques.
  37. **Installations.** Dans le cadre de la procédure commune d'appel d'offres interorganisations, le service chargé de la gestion des installations prépare les cahiers des charges pour les appels d'offres importants et évalue les soumissions concernant les services multiples, l'électricité, le gaz et le mobilier. Les économies devraient en découler. Plusieurs changements ont été apportés à la gestion des installations pour réduire la consommation d'énergie et les émissions de carbone. Il s'agit notamment de la maîtrise des températures et des horaires de fonctionnement des équipements de chauffage, de ventilation et de climatisation, de la réduction de l'éclairage en dehors des horaires de travail et une utilisation réduite de l'eau. De ce fait, le FIDA a obtenu le prestigieux label LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), de niveau "or", pour le bâtiment du siège et

- son entretien. Cette certification a donné un nouvel élan à une gestion des installations soucieuse de l'environnement.
38. Le regroupement des services logistiques, y compris les services de restauration destinés aux réunions et aux conférences devraient favoriser l'efficacité. En particulier, le transfert d'un assistant de restauration à temps partiel de classe G-5 de SEC à ADM permettra de fusionner la coordination des services de restauration fournis lors des réceptions officielles avec celle de la cafétéria du FIDA et d'autres manifestations.
  39. **Privilèges et immunités.** Le traitement des demandes de cartes d'identité a été automatisé et se fait désormais par voie électronique grâce au dispositif en self-service prévu dans l'environnement PeopleSoft. Cette application facilite par ailleurs la transmission de données dématérialisées à la base de données du Ministère des affaires étrangères. Le délai d'émission des cartes d'identité a ainsi pu être ramené de 15 à sept jours ouvrables, tout en améliorant la confidentialité et la qualité du service.
  40. Le traitement des demandes d'indemnisation du personnel a été externalisé à un fournisseur extérieur, ce qui a réduit le délai de remboursement tout en améliorant la confidentialité. Auparavant, ces demandes étaient traitées par quatre divisions (ADM, HRD, TRE et CFS). Cette mesure devrait contribuer à la baisse des cotisations à compter de 2011.
  41. Le plan d'indemnisation du personnel bénéficiant de contrats à durée déterminée et de contrats de caractère continu a été revu afin de supprimer le volet concernant les maladies et les blessures en dehors du service. L'économie réalisée grâce à cette mesure pour 2011 représente environ 1 million d'USD.
  42. Le FIDA a lancé, dans le cadre de l'Équipe FAO/FIDA/PAM chargée des achats communs, une initiative visant à remplacer les bons d'achat d'essence par des cartes de débit électronique pour le personnel admis à bénéficier de cette prestation. La procédure d'appel d'offres est en cours et, dès qu'elle aura été menée à bonne fin, pourra être appliquée par les autorités italiennes à d'autres institutions internationales et à d'autres ambassades.
  43. La Section de la sécurité a mis en œuvre au siège du FIDA des mesures d'amélioration de la sécurité qui étaient prévues depuis l'emménagement dans le nouveau bâtiment. Elle a pris part à des consultations avec la municipalité de Rome au sujet du rond-point devant l'entrée principale et est restée en contact avec les forces de police sur les questions se rapportant à la sécurité et à la circulation lors de manifestations importantes accueillies par le FIDA. La section a également contribué au projet concernant le parking extérieur pour inclure une zone autorisant l'entrée des véhicules dans le périmètre du FIDA, projet qui devrait être achevé d'ici à janvier 2011. La mise à niveau du logiciel de contrôle de l'accès est en cours pour développer, d'ici à la fin de 2010, l'utilisation dans tout le bâtiment de lecteurs de badges électroniques pleinement compatibles avec les systèmes de contrôle de l'accès de la FAO et du PAM.
  44. La Section de la sécurité a demandé au Département de la sûreté et de la sécurité de l'ONU de procéder à une évaluation indépendante de la situation du FIDA en matière de sécurité. Le rapport, livré en mai 2010, a souligné que le FIDA devait élaborer une stratégie globale concernant la sécurité. ADM et la Section de la sécurité élaborent donc actuellement une stratégie en adoptant une approche plutôt axée sur les risques que sur les ressources.
  45. Pour ce qui est des activités extérieures, le Responsable de la sécurité a été nommé coprésident du Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité du fait de la participation active du FIDA au système commun de sécurité des Nations Unies. La Section de la sécurité fournit également un appui aux opérations du FIDA sur le terrain, aux bureaux de pays et aux missions du FIDA

dans les régions à haut risque. En 2009, 50 membres du personnel du FIDA de sexe féminin ont participé à une session de formation organisée par la Section de la sécurité pour sensibiliser le personnel féminin en mission.

## Réalisations d'IOE en 2010

<i>Domaine prioritaire</i>	<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier d'exécution prévu</i>	<i>État d'avancement</i>
Priorité A: Réalisation d'évaluations au niveau de l'institution, d'évaluations de programme de pays et d'évaluations de projet	1. Évaluations au niveau de l'institution	Achèvement de l'examen par les pairs du Bureau de l'évaluation du FIDA et de la fonction d'évaluation, et mise en œuvre des recommandations issues de cet examen	Présentation pour discussion de l'examen par les pairs au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration en avril 2010	Examen par les pairs achevé et examiné comme prévu. En octobre 2010, le Comité de l'évaluation a décidé de la marche à suivre concernant le processus d'examen par les pairs
		Approches et résultats concernant la promotion de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes dans les opérations du FIDA	Achèvement prévu en décembre 2010	Activité terminée qui sera examinée avec le Comité de l'évaluation en novembre 2010 et avec le Conseil d'administration en décembre 2010. Les premières conclusions ont été présentées au Comité en juillet 2010. Un séminaire informel sera organisé avant la session du Conseil en décembre 2010. Des activités de communication seront lancées en 2011
		Stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat	Achèvement prévu en mai 2011	Activité entreprise comme prévu. Le document d'orientation a été établi, un examen du portefeuille et des visites dans les pays ont été réalisés <sup>1</sup> et le rapport final est en cours de rédaction. Cette évaluation devrait être présentée au Conseil en mai 2011 et au Comité de l'évaluation auparavant

<sup>1</sup> Des visites ont eu lieu dans les cinq pays suivants, soit un par région géographique du FIDA: Albanie, Ghana, Guatemala, Sri Lanka et Ouganda. Un document de travail a été établi pour chaque pays sur la base de l'étude documentaire et des données recueillies lors de la visite dans le pays.

<i>Domaine prioritaire</i>	<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier d'exécution prévu</i>	<i>État d'avancement</i>
		Évaluation conjointe FIDA-BAfD des politiques et opérations de développement agricole et rural en Afrique	Différentes activités de diffusion prévues en 2010	Les conclusions et les recommandations de l'évaluation conjointe seront présentées comme suit: i) au Forum de la révolution verte en Afrique en septembre 2010 à Accra, au Ghana; ii) au service chargé du Programme intégré de développement de l'agriculture africaine, en juin; et iii) lors d'un atelier organisé par la Banque mondiale sur l'agriculture et l'agroalimentaire à Gaborone, au Botswana, en octobre 2010 <sup>2</sup>
		Innovation et application à plus grande échelle	En décembre 2009, le Conseil a décidé de reporter l'examen de cette évaluation aux sessions d'avril 2010 du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration	Activité achevée. Le rapport sera diffusé suivant l'usage d'IOE
	2. Évaluations de programme de pays	Argentine	Achèvement prévu en juin 2010	Activité achevée. Examinée à la soixante-quatrième session du Comité de l'évaluation. Une table ronde nationale s'est tenue en juin 2010
		Chine: appui au Département gestion des programmes (PMD) pour effectuer l'autoévaluation	Achèvement prévu en décembre 2010	Activité entreprise comme prévu. IOE a formulé ses observations sur le document d'orientation et sur le projet de rapport final et a participé à un atelier organisé par la Division Asie et Pacifique à la fin du mois d'octobre, en Chine, pour examiner l'autoévaluation et la préparation du nouveau COSOP
		Ghana	Démarrage prévu en novembre 2010	Démarrera comme prévu
		Kenya	Achèvement prévu en décembre 2010	Activité entreprise comme prévu. Le rapport final est prêt. La table ronde nationale aura lieu en 2011

<sup>2</sup> L'atelier a pour thème: Évaluer l'appui en faveur de la croissance et de la productivité de l'agriculture et de l'agroalimentaire en Afrique australe – le rôle des secteur public et privé.

<i>Domaine prioritaire</i>	<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier d'exécution prévu</i>	<i>État d'avancement</i>
		Mozambique (table ronde nationale uniquement)	Achèvement prévu en avril 2010	Activité achevée. La table ronde nationale a été organisée en mai 2010 en présence de représentants du Comité de l'évaluation, lors de leur visite annuelle dans le pays
		Niger	Achèvement prévu en avril 2010	Activité retardée par suite du départ imprévu du responsable de l'évaluation au début de 2010. L'EPP sera achevée au dernier trimestre 2010
		Rwanda	Démarrage prévu en novembre 2010	Démarrera comme prévu. Le document d'orientation est prêt et le recrutement de l'équipe est en cours
		Viet Nam	Démarrage prévu en novembre 2010	Démarrera comme prévu. Le document d'orientation est prêt et le recrutement de l'équipe est en cours
		Yémen	Achèvement prévu en décembre 2010	La mission principale a eu lieu sur le terrain en octobre 2010 et la table ronde nationale sera organisée en 2011. Le retard est dû aux difficultés rencontrées pour choisir le chef d'équipe des consultants, ce qui est chose faite maintenant
	3. Évaluations de projet 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	Achèvement prévu en octobre 2010	Activité achevée
		Ghana: Projet en faveur des petites entreprises rurales – phase II	Achèvement prévu en décembre 2010	Activité entreprise comme prévu. Rapport en cours de finalisation
		Rwanda: Projet de développement des cultures de rente et d'exportation	Achèvement prévu en décembre 2010	Activité entreprise comme prévu. Rapport en cours de finalisation
		République-Unie de Tanzanie: Programme de services financiers ruraux	Achèvement prévu en décembre 2010	Activité entreprise comme prévu. Rapport en cours de finalisation
	3.2. Évaluation terminale	République dominicaine: Projet en faveur des petits paysans de la région du Sud-Ouest – phase II	Achèvement prévu en juin 2010	Activité achevée
		République démocratique populaire lao: Projet d'appui aux initiatives communautaires dans la province d'Oudomxai	Achèvement prévu en décembre 2010	Activité entreprise comme prévu. Rapport en cours de préparation

<i>Domaine prioritaire</i>	<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier d'exécution prévu</i>	<i>État d'avancement</i>
Priorité B: Travaux d'évaluation spécifiques prévus au titre de la Politique du FIDA en matière d'évaluation et du mandat du Comité de l'évaluation	4. Comité de l'évaluation et Conseil d'administration	Visite de pays du Comité de l'évaluation au Mozambique	Achèvement prévu en mai 2010	Activité achevée Le président du Comité de l'évaluation a présenté un rapport écrit au Conseil, en septembre 2010, avec les observations du Comité sur la visite dans ce pays
		Examen de l'exécution du programme de travail et budget triennal à horizon mobile pour 2010-2012 et préparation du programme de travail et budget pour 2011 et du plan indicatif pour 2012-2013	Achèvement prévu en décembre 2010	Activité achevée
		Huitième Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI)	Achèvement prévu en décembre 2010	Activité achevée
		Observations du Bureau de l'évaluation (IOE) concernant le Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA)	Achèvement prévu en septembre 2010	Activité achevée
		Observations d'IOE sur le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE)	Achèvement prévu en décembre 2010	Sera exécutée comme prévu. Le rapport contenant les observations formulées par IOE sera examiné par le Comité de l'évaluation à sa session de novembre 2010 puis par le Conseil d'administration à sa session de décembre 2010
		Observations d'IOE sur certaines politiques opérationnelles du FIDA élaborées par la direction du FIDA et examinées par le Comité de l'évaluation	Achèvement prévu en décembre 2010	La stratégie pour les pays à revenu intermédiaire sera examinée avec les observations d'IOE à la session de novembre du Comité de l'évaluation et à la session de décembre 2010 du Conseil d'administration
		Tenue de quatre sessions ordinaires et d'éventuelles sessions ad hoc, conformément au mandat et au règlement intérieur révisés du Comité de l'évaluation	Achèvement prévu en décembre 2010	Jusqu'à présent, quatre sessions formelles (janvier, avril, juillet et octobre) et deux sessions informelles ont été organisées. Une autre session formelle est prévue en novembre. Une série de sessions ad hoc se tiendront entre octobre et décembre 2010, exclusivement consacrées aux suites à donner à l'examen par les pairs



<i>Domaine prioritaire</i>	<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier d'exécution prévu</i>	<i>État d'avancement</i>
Priorité C: Diffusion des résultats des évaluations et partenariats d'évaluation	5. Activités de communication	Rapports d'évaluation, profils, éclairages, site web d'IOE, etc.	Janvier à décembre 2010	Activité entreprise comme prévu
	6. Partenariats	Groupe conjoint d'évaluation (ECG), Réseau des réseaux sur l'évaluation de l'impact (NONIE), Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) et Direction du développement et de la coopération de la Suisse (DDC)	Janvier à décembre 2010	Activité entreprise comme prévu
	7. Participation aux travaux des EGPP et du Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques (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 IOE pour lesquels une nouvelle phase est envisagée. Participation à certaines réunions des EGPP	Janvier à décembre 2010	Activité entreprise comme prévu. Des membres du personnel ont pris part à plusieurs réunions du CSO et d'EGPP, y compris en ce qui concerne des projets et COSOP concernant le Bangladesh, la Chine, le Ghana, l'Inde, le Rwanda, la République-Unie de Tanzanie, l'Ouganda et d'autres pays
	8. Renforcement des capacités d'évaluation	Mise en œuvre d'activités visant à renforcer les capacités d'évaluation dans les pays partenaires	Janvier à décembre 2010	IOE a présenté ses méthodes et procédures d'évaluation au Centre pour la finance et le développement dans la région Asie-Pacifique, en Chine, en octobre 2010
Priorité D: Méthodologie d'évaluation et efficacité d'IOE	9. Travaux méthodologiques	Assurance qualité et supervision de l'application de la méthodologie	Janvier à décembre 2010	Activité entreprise comme prévu
		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'IOE, y compris la préparation des rapports destinés au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration	Janvier à décembre 2010	La précédente matrice de mesure des résultats a été abandonnée en 2011 lors du passage au programme de travail et budget axé sur les résultats. Certains éléments de cette matrice ont été utilisés pour définir les objectifs, les DMR et les indicateurs clés de performance d'IOE
		Examens internes par les pairs de toutes les évaluations d'IOE	Janvier à décembre 2010	Activité entreprise comme prévu

<i>Domaine prioritaire</i>	<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités d'évaluation</i>	<i>Calendrier d'exécution prévu</i>	<i>État d'avancement</i>
<b>Activités supplémentaires</b>				
		Projet pilote sur la validation de rapports d'achèvement de projet (5) et l'évaluation de la performance de projet (1)	Juillet à décembre 2010	Le projet pilote est en cours et sera mené à son terme comme prévu. Des résultats préliminaires sont disponibles
		Renforcement de la gestion des ressources financières, humaines et administratives d'IOE, activité qui comprend trois aspects principaux: i) assurer le suivi intégral de l'ensemble des dépenses et des engagements ii) rationaliser la procédure de prospection, de sélection, de recrutement et de gestion des consultants iii) suivre l'état d'avancement des activités d'évaluation	Février à décembre 2010	Le plan d'activités a été élaboré et est en cours d'exécution afin de résoudre les principaux problèmes relevés dans le cadre de l'examen par les pairs
		Élaboration d'un nouveau processus et d'un nouveau modèle d'accord conclusif relatif à l'évaluation	Juin à octobre 2010	Achevé
		Développement du Manuel de l'évaluation afin d'y inclure des indicateurs spécifiques pour évaluer les résultats relatifs à la parité hommes-femmes et à l'autonomisation des femmes, au changement climatique et à l'application à plus grande échelle	Décembre 2010	En cours de préparation. Le document concerné, y compris les indicateurs, sera communiqué, pour information, au Comité de l'évaluation à sa soixante-cinquième session, en novembre 2010

## Programme de travail proposé pour IOE en 2011 et plan indicatif pour 2012-2013

Tableau 1

### Programme de travail proposé pour IOE en 2011 par catégorie d'activités

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités proposées pour IOE en 2011</i>	<i>Date de début</i>	<i>Date de fin</i>
1. Évaluations au niveau institutionnel	Stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat	Nov. 09	Mai 2011
	Approches et résultats concernant la promotion de la parité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes dans les opérations du FIDA (activités de communication uniquement)	Janv. 2011	Déc. 2011
	Une évaluation de l'efficacité du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance	Janv. 2011	Avril 2012
2. Évaluations de programme de pays	Ghana	Nov. 2010	Déc. 2011
	Haïti	Nov. 2011	Déc. 2012
	Jordanie	Janv. 2011	Mars 2012
	Népal	Nov. 2011	Déc. 2012
	Rwanda	Nov. 2010	Déc. 2011
	Ouganda	Janv. 2011	Mars 2012
	Viet Nam	Nov. 2010	Déc. 2011
3. Évaluations de projet	Validation de 25 rapports d'achèvement de projet et de six évaluations de la performance des projets	Janv. 2011	Déc. 2011
3.2. Évaluation de la performance des projets			
4. Comité de l'évaluation et Conseil d'administration	Examen de l'exécution du programme de travail axé sur les résultats pour 2011 et du plan indicatif pour 2012-2013, et préparation du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2012 et du plan indicatif pour 2013-2014	Juil. 2011	Déc. 2011
	Neuvième RARI	Janv. 2011	Déc. 2011
	Observations d'IOE sur le PRISMA	Juin 2011	Sept. 2011
	Observations d'IOE sur le RIDE	Oct. 2011	Déc. 2011
	Observations d'IOE sur certaines politiques opérationnelles du FIDA examinées par le Comité de l'évaluation: i) Parité hommes-femmes ii) Présence dans les pays iii) Stratégie concernant le secteur privé	Janv. 2011	Déc. 2011
	Participation à quatre sessions ordinaires et à d'éventuelles sessions ad hoc, conformément au mandat et au règlement intérieur du Comité de l'évaluation	Janv. 2011	Déc. 2011

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités proposées pour IOE en 2011</i>	<i>Date de début</i>	<i>Date de fin</i>
5. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, profils, éclairages, site web, etc.	Janv. 2011	Déc. 2011
	Synthèses d'évaluation sur:	Janv. 2011	Déc. 2011
	i) l'élaboration de stratégies de ciblage et de développement pour appuyer les petits exploitants agricoles pauvres		
	ii) la supervision directe de projets financés par le FIDA et appui à l'exécution		
	Participation à toutes les réunions du CSO examinant les politiques et stratégies institutionnelles, les COSOP et certains projets évalués par IOE. Participation à certaines réunions d'EGPP ainsi qu'aux travaux des groupes d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité	Janv. 2011	Déc. 2011
6. Partenariats	Partenariats avec ECG, NONIE, GNUE et DDC	Janv. 2011	Déc. 2011
7. Méthodologie	Affiner le cas échéant la méthodologie relative à la validation des rapports d'achèvement de projet et à l'évaluation de la performance des projets	Janv. 2011	Déc. 2011
	Procéder aux ajustements nécessaires de la méthodologie d'évaluation d'IOE en ce qui concerne la problématique hommes-femmes, le changement climatique et l'application à plus grande échelle	Janv. 2011	Déc. 2011
	Réviser et appliquer l'accord relatif à l'harmonisation conclu entre IOE et la direction du FIDA sur la méthodologie et les procédures d'évaluation indépendante et d'autoévaluation	Janv. 2011	Déc. 2011
8. Renforcement des capacités d'évaluation	Mise en œuvre d'activités visant à renforcer les capacités d'évaluation dans les pays partenaires. En particulier, fournir des cours de formation au Centre pour la finance et le développement en Asie-Pacifique à l'intention des acteurs du développement de la région, et mener à bien d'autres activités	Janv. 2011	Déc. 2011
9. Gestion des ressources financières et humaines ainsi que des procédures administratives	Activités destinées à renforcer la gestion des ressources humaines et financières ainsi que des procédures administratives, notamment gestion des consultants, planification des évaluations et suivi de l'exécution du budget	Janv. 2011	Déc. 2011
10. Examen par les pairs du Bureau de l'évaluation du FIDA et de la fonction d'évaluation au FIDA	Revoir la Politique du FIDA en matière d'évaluation	Janv. 2011	Mai 2011
	Formuler des observations sur la version révisée du mandat et du règlement intérieur du Comité de l'évaluation	Janv. 2011	Sept. 2011

Tableau 2  
Plan indicatif proposé pour IOE pour 2012-2013 par catégorie d'activités

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Plan indicatif proposé pour IOE en 2012-2013</i>	<i>Année</i>
1. Évaluations au niveau de l'institution	Supervision et appui à l'exécution	2012
	Politique révisée du FIDA en matière de financement sous forme de dons	2013
	Concertation sur les grandes orientations: approches et résultats	2013
2. Évaluations de programme de pays	Options: État plurinational de Bolivie, Burkina Faso, Cambodge, Équateur, Guatemala, Madagascar, Mauritanie, Philippines, Sénégal, République arabe syrienne et République-Unie de Tanzanie	2012-2013
3. Évaluations de projets		
3.1 Validation des rapports d'achèvement de projet	Environ 25 validations de rapports d'achèvement de projet par an	2012-2013
3.2 Évaluations de la performance des projets	Environ six évaluations de la performance des projets par an	
4. Comité de l'évaluation et Conseil d'administration	Examen de l'exécution du programme de travail axé sur les résultats pour 2012 et du plan indicatif pour 2013-2014, et préparation du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2013 et du plan indicatif pour 2014-2015	2012
	Examen de l'exécution du programme de travail axé sur les résultats pour 2013 et du plan indicatif pour 2014-2015, et préparation du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2014 et du plan indicatif pour 2015-2016	2013
	Dixième et onzième RARI	2012-2013
	Observations d'IOE sur le PRISMA	2012-2013
	Observations d'IOE sur le RIDE	2012-2013
	Observations d'IOE sur certaines politiques opérationnelles du FIDA élaborées par la direction et examinées par le Comité de l'évaluation	2012-2013
	Participation à quatre sessions ordinaires et à d'éventuelles sessions ad hoc du Comité de l'évaluation, conformément au mandat et au règlement intérieur révisés dudit Comité	2012-2013
5. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, profils, éclairages, site web, etc.	2012-2013
	Deux synthèses d'évaluation par an	2012-2013
	Participation à tous les CSO examinant les politiques et stratégies institutionnelles, les COSOP et certains projets évalués par IOE. Participation à certaines EGPP ainsi qu'aux groupes chargés de l'amélioration de la qualité et de l'assurance qualité	2012-2013
6. Partenariats	Partenariats avec ECG, NONIE, GNUE et DDC	2012-2013
7. Méthodologie	Poursuite de l'adaptation de la méthodologie d'évaluation en fonction des nouveaux problèmes importants qui se posent	2012-2013
	Mise en œuvre de l'accord révisé relatif à l'harmonisation conclu entre IOE et la direction du FIDA sur la méthodologie et les processus d'évaluation indépendante et d'autoévaluation	2012-2013
8. Renforcement des capacités d'évaluation	Mise en œuvre d'activités visant à renforcer les capacités d'évaluation dans les pays partenaires	2012-2013
9. Gestion des ressources financières, humaines et administratives	Activités destinées à renforcer la gestion des ressources humaines, financières et administratives, notamment la gestion des consultants, la planification des évaluations et le suivi de l'exécution du budget	2012-2013

Tableau 3  
**Activités provisoirement proposées pour IOE en fonction des objectifs et des résultats de gestion de la division (DMR)**

<i>Objectifs d'IOE</i>	<i>Résultats de gestion de la division IOE</i>	<i>Activités proposées pour IOE en 2011</i>	<i>Plan indicatif d'IOE proposé pour 2012-2013</i>
Objectif stratégique 1: contribuer à améliorer la performance des politiques et des opérations financées par le FIDA	DMR 1: RARI et ENI de haute qualité servant de base pour élaborer et appliquer des politiques et procédures institutionnelles améliorées	Neuvième RARI ENI sur la Stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat ENI sur l'efficacité	Dixième et onzième RARI 2012: ENI sur la supervision et l'appui à l'exécution 2013: ENI sur la politique en matière de dons 2013: ENI sur la concertation: approches et résultats
		Observations sur les nouvelles politiques (présence dans les pays, parité hommes-femmes et stratégie concernant le secteur privé)	Observations sur les nouvelles politiques
	DMR 2: EPP de haute qualité servant de base pour préparer de meilleurs COSOP axés sur les résultats	Achever les EPP du Ghana, du Rwanda, du Viet Nam et du Yémen Démarrer les EPP de Haïti, de la Jordanie, du Népal et de l'Ouganda, à achever en 2012	Les options sont notamment: État plurinational de Bolivie, Burkina Faso, Cambodge, Équateur, Guatemala, Madagascar, Mauritanie, Philippines, Sénégal, République arabe syrienne et République-Unie de Tanzanie
Objectif stratégique 2: promouvoir l'efficacité de la gestion des savoirs et de l'apprentissage	DMR 3: évaluations de projets contribuant à améliorer les opérations bénéficiant de l'appui du FIDA	Validation de 25 rapports d'achèvement de projet Six évaluations de la performance des projets	Validation d'environ 25 rapports d'achèvement de projet chaque année Validation d'environ six évaluations de la performance des projets chaque année
	DMR 4: préparation de synthèses d'évaluation et choix des thèmes d'apprentissage du RARI DMR 5: communication et diffusion systématiques des résultats des travaux d'IOE	Deux synthèses d'évaluation Analyse d'un thème d'apprentissage du RARI Diffusion des rapports d'évaluation, des profils et des éclairages et amélioration du site Web Participation aux instances internes (CSO, EGPP, amélioration de la qualité et assurance qualité) Ateliers d'apprentissage dans les pays Partenariats: ECG, GNUE, NONIE et DDC Participation à des événements organisés pour tirer des enseignements de l'action ou à des réunions d'associations d'évaluation Ateliers visant à tirer des enseignements des ENI sur la problématique hommes-femmes, le secteur privé, etc.	Deux synthèses d'évaluation chaque année Analyse d'un thème d'apprentissage du RARI par an Diffusion des rapports d'évaluation, des profils et des éclairages et amélioration du site Web Participation aux instances internes (CSO, EGPP, amélioration de la qualité et assurance qualité) Ateliers d'apprentissage dans les pays Partenariats: ECG, GNUE, NONIE et DDC Participation à des événements organisés pour tirer des enseignements de l'action ou à des réunions d'associations d'évaluation Autres activités de communication
Objectif opérationnel 1: accroître l'efficacité d'IOE	DMR 6: gestion plus efficace des ressources humaines, financières et administratives	Activités destinées à renforcer la gestion des ressources humaines, financières et administratives, notamment la gestion des consultants, la planification des évaluations et le suivi de l'exécution du budget	Activités destinées à renforcer la gestion des ressources humaines, financières et administratives, notamment la gestion des consultants, la planification des évaluations et le suivi de l'exécution du budget

<i>Objectifs d'IOE</i>	<i>Résultats de gestion de la division IOE</i>	<i>Activités proposées pour IOE en 2011</i>	<i>Plan indicatif d'IOE proposé pour 2012-2013</i>
		Examen de l'exécution du programme de travail axé sur les résultats pour 2011 et du plan indicatif pour 2012-2013, et préparation du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2012 et du plan indicatif pour 2013-2014	Examen de l'exécution du programme de travail axé sur les résultats pour 2012 et du plan indicatif pour 2013-2014, et préparation du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2013 et du plan indicatif pour 2014-2015
			Examen de l'exécution du programme de travail axé sur les résultats pour 2013 et du plan indicatif pour 2014-2015, et préparation du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2014 et du plan indicatif pour 2015-2016
Objectif opérationnel 2: développer la méthodologie	DMR 7: développement des méthodes d'évaluation indépendante	Procéder aux ajustements requis de la méthodologie d'évaluation en ce qui concerne la problématique hommes-femmes, le changement climatique et l'application à plus grande échelle Partenariats: ECG, GNUE, NONIE, DDC	Procéder aux ajustements requis de la méthodologie d'évaluation Partenariats: ECG, GNUE, NONIE, DDC
	DMR 8: appui à la fonction d'autoévaluation du FIDA et de ses États membres	Révision et application de l'accord relatif à l'harmonisation conclu entre IOE et la direction du FIDA sur les méthodes et procédures d'évaluation indépendante et d'autoévaluation Observations sur le RIDE et le PRISMA	Application de l'accord révisé relatif à l'harmonisation des méthodes et procédures d'évaluation indépendante et d'autoévaluation Observations sur le RIDE et le PRISMA
		Examen de la qualité des systèmes de suivi et d'évaluation (S&E) à l'échelle des projets et des pays, et participation aux groupes de travail internes sur la mesure des résultats	Évaluation de la qualité des systèmes de S&E à l'échelle des projets et des pays, et participation aux groupes de travail internes sur la mesure des résultats
		Mise en œuvre d'activités visant à renforcer les capacités d'évaluation dans les pays partenaires	Mise en œuvre d'activités visant à renforcer les capacités d'évaluation dans les pays partenaires

## Évaluations figurant dans le plan indicatif antérieur<sup>1</sup> pour 2011-2012 dont l'annulation ou le report est proposé

<i>Nature de l'évaluation</i>	<i>Suppression ou report proposé par IOE et motif</i>
ENI sur la Politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution en 2013	Il est proposé de réaliser cette évaluation en 2012, soit six ans après l'approbation par le Conseil de la politique en matière de supervision
ENI sur les approches et les résultats de la concertation en 2012	Cette évaluation sera reportée en 2013 afin de céder la place à d'autres ENI prioritaires. La performance de la concertation est abordée dans toutes les EPP réalisées par IOE ainsi que dans les ENI portant sur des thèmes spécifiques (parité hommes-femmes, secteur privé)
Évaluation thématique d'un portefeuille de programmes et de projets concernant les petits États insulaires en développement prévue en 2012 dans la région Asie et Pacifique	Cette évaluation sera abandonnée, principalement parce que le FIDA n'a financé aucune opération importante dans les petits États insulaires en développement au cours des dix dernières années
Évaluation thématique sur les interventions d'urgence dans la région Asie et Pacifique en 2012	Cette évaluation thématique n'est pas considérée comme prioritaire étant donné que le mandat du FIDA est de promouvoir la réduction durable de la pauvreté rurale par des projets d'investissement dans l'agriculture et le développement rural
Assistance technique dans la région Amérique latine et Caraïbes – date à déterminer	Cette évaluation a été abandonnée, car elle ne figure plus parmi les priorités de la division régionale concernée
<b>Évaluations terminales de projet</b> Cap-Vert: Programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural en 2011 Égypte: Projet de services agricoles pour les nouvelles terres de l'est du delta en 2012 Haïti: Projet d'intensification des cultures vivrières – phase II en 2011 Madagascar: Projet d'amélioration et de développement agricoles dans le Nord-Est en 2011 Mongolie: Programme de réduction de la pauvreté rurale en 2011 Pérou: Projet de renforcement des marchés et de diversification des moyens d'existence dans la sierra méridionale en 2012 Sénégal: Projet de développement agricole de Matam – phase II Uruguay: Programme national d'appui aux petits producteurs – phase II (PRONAPPA II) en 2011 <b>Évaluations intermédiaires de projet</b> Maroc: Projet de développement rural dans les zones montagneuses de la province d'Al-Haouz en 2011 Ouganda: Programme de services financiers ruraux Tunisie: Programme de développement agropastoral et de promotion des initiatives locales pour le Sud-Est	Conformément à la recommandation de l'examen par les pairs du Bureau de l'évaluation et de la fonction d'évaluation au FIDA, toutes les évaluations terminales de projet menées par IOE seront abandonnées et remplacées par la validation des rapports d'achèvement de projet et par des évaluations de la performance des projets  Conformément à la recommandation de l'examen par les pairs, toutes les évaluations intermédiaires qu'il était obligatoire de réaliser avant d'élaborer et d'approuver une phase complémentaire d'un projet seront abandonnées

<sup>1</sup> Voir l'annexe XV du document GC 33/L.4.



## DMR et principaux indicateurs de performance d'IOE

Tableau 1  
Principaux indicateurs de performance

<i>Objectifs d'IOE</i>	<i>DMR d'IOE</i>	<i>Principaux indicateurs de performance</i>	<i>Moyens de vérification</i>	<i>Valeur de référence 2011*</i>	<i>Valeur cible 2014*</i>
Objectif stratégique 1: contribuer à améliorer la performance des politiques et des opérations financées par le FIDA	DMR 1: RARI et ENI de haute qualité servant de base pour élaborer et appliquer des politiques et procédures institutionnelles améliorées	1. Pourcentage de recommandations issues des évaluations adoptées par la direction du FIDA et les autorités des gouvernements emprunteurs, tel qu'indiqué dans l'accord conclusif	PRISMA	–	–
	DMR 2: EPP de haute qualité servant de base pour préparer de meilleurs COSOP axés sur les résultats	2. Nombre de membres du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration qui renvoient des informations utiles pour l'évaluation	Rapports et procès-verbaux du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration	–	–
	DMR 3: évaluations de projets contribuant à améliorer les opérations bénéficiant de l'appui du FIDA	3. Pourcentage d'évaluations achevées en respectant pleinement la Politique du FIDA en matière d'évaluation et la méthodologie d'évaluation d'IOE	Examen interne d'IOE effectué par ses pairs	100%	100%
Objectif stratégique 2: promouvoir l'efficacité de la gestion des savoirs et de l'apprentissage	DMR 4: préparation de synthèses d'évaluation et choix des thèmes d'apprentissage du RARI	4. Nombre d'événements importants organisés par IOE à l'intérieur du FIDA pour tirer des enseignements de l'action	Archives d'IOE	2 événements	4 événements
		5. Nombre de réunions du CSO, d'EGPP, d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité ainsi que d'autres grands événements d'apprentissage auquel a pris part le personnel d'IOE pour diffuser les connaissances, y compris le nombre d'interventions réalisées	Archives d'IOE	–	–
	6. Nombre de manifestations extérieures de diffusion de connaissances auxquelles a participé le personnel d'IOE pour partager les enseignements tirés de l'évaluation	Archives d'IOE	–	–	
	7. Rapports, profils et éclairages issus des évaluations publiés dans les trois mois suivant la date d'achèvement fixée (après que l'accord conclusif a été signé ou que la direction a rédigé sa réponse) et diffusion en interne et à l'extérieur du FIDA	Archives d'IOE	80%	100%	
	DMR 5: communication et diffusion systématiques des résultats des travaux d'IOE	8. Nombre de consultations de la page Évaluation sur le site web du FIDA	Application spécifique de gestion des données utilisateurs	–	–

\* Ces deux colonnes donnent des exemples de valeurs de référence et de valeurs cibles. Une série complète de ces valeurs va être définie en 2011 pour tous les indicateurs et sera dûment présentée au Comité de l'évaluation et au Conseil pour examen l'an prochain.

<i>Objectifs d'IOE</i>	<i>DMR d'IOE</i>	<i>Principaux indicateurs de performance</i>	<i>Moyens de vérification</i>	<i>Valeur de référence 2011*</i>	<i>Valeur cible 2014*</i>
Objectif opérationnel 1: accroître l'efficacité d'IOE	DMR 6: gestion plus efficace des ressources humaines, financières et administratives	9. La mise en œuvre du programme de travail d'IOE est achevée par rapport aux objectifs et dans les délais approuvés pour l'année, y compris en ce qui concerne le plan d'activités pour renforcer la gestion financière et administrative	Archives d'IOE	–	–
		10. Le budget annuel d'IOE reste en deçà du plafond fixé par le Conseil d'administration et respecte le ratio entre le budget d'IOE proposé pour 2011 et le budget administratif du FIDA	Archives d'IOE	–	–
		11. Un ou deux membres du cadre organique d'IOE sont envoyés chaque année en formation, à tour de rôle	Archives d'IOE	–	–
		12. Le système de suivi du processus d'évaluation est prêt et pleinement mis en œuvre	Archives d'IOE	–	–
Objectif opérationnel 2: développer la méthodologie	DMR 7: développement des méthodes d'évaluation indépendante  DMR 8: appui à la fonction d'autoévaluation du FIDA et de ses États membres	13. La méthodologie d'évaluation est améliorée de façon à prendre en compte les nouvelles grandes problématiques que sont la parité hommes-femmes, le changement climatique et l'application à plus grande échelle	Archives d'IOE	–	–
		14. Des conseillers indépendants chevronnés certifient la qualité des procédures et de la méthodologie d'évaluation utilisées dès qu'ils seront recrutés	Rapports des conseillers indépendants chevronnés	100%	100%
		15. Mise au point et application de l'accord relatif à l'harmonisation de la méthodologie d'évaluation entre PMD et IOE	Par le biais de la validation des rapports d'achèvement de projet	–	–
		16. Nombre d'événements auxquels a pris part le personnel d'IOE dans le domaine de l'autoévaluation et du développement des capacités d'évaluation, y compris le nombre d'interventions réalisées	Archives d'IOE	–	–

Tableau 2

**Résultats de gestion de la division (DMR) d'IOE, objectifs et contribution aux résultats de la gestion institutionnelle (CMR) du FIDA**

<i>DMR d'IOE</i>	<i>Objectifs d'IOE</i>	<i>Contribution aux CMR du FIDA</i>	<i>Contribution aux résultats du FIDA</i>
DMR 1: RARI et ENI de haute qualité servant de base pour élaborer et appliquer des politiques et procédures institutionnelles améliorées	Objectif stratégique 1: contribuer à améliorer la performance des politiques et des opérations financées par le FIDA	CMR 1, 2 et 3	Résultat 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
DMR 2: EPP de haute qualité servant de base pour préparer de meilleurs COSOP axés sur les résultats			
DMR 3: évaluations de projets contribuant à améliorer les opérations bénéficiant de l'appui du FIDA (validation des rapports d'achèvement de projet et évaluations de la performance des projets)			
DMR 4: préparation de synthèses d'évaluation et choix des thèmes d'apprentissage du RARI	Objectif stratégique 2: promouvoir l'efficacité de la gestion des savoirs et de l'apprentissage	CMR 8	Résultat 2: Schéma directeur et cadre de mobilisation des ressources propices à la réduction de la pauvreté rurale au niveau mondial
DMR 5: communication et diffusion systématiques des résultats des travaux d'IOE			
DMR 6: gestion plus efficiente des ressources humaines, financières ainsi que des procédures administratives	Objectif opérationnel 1: accroître l'efficacité d'IOE	CMR 4, 5, 6 et 7	Résultat 3: Structure de gestion et services institutionnels efficaces et efficients au siège et dans les pays pour atteindre les résultats opérationnels
DMR 7: développement des méthodes d'évaluation indépendante	Objectif opérationnel 2: développer la méthodologie	CMR 1, 2 et 3	Résultat 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
DMR 8: appui à la fonction d'autoévaluation du FIDA et de ses États membres			

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.

## Effectifs d'IOE en 2011

### Catégorie de ressources humaines

<i>Catégorie de ressources humaines</i>	<i>Effectif 2010</i>	<i>Effectif 2011</i>
Directeur	1	1
Directeur adjoint	1	1
Fonctionnaires principaux chargés de l'évaluation	3	3
Chargés de l'évaluation	4	4
Chargé de l'évaluation/de la communication	1,5	1,5
Analyste de recherche en évaluation/chargé des finances et de l'administration	1	1
<b>Total, personnel du cadre organique</b>	<b>11,5</b>	<b>11,5</b>
Assistant administratif	1	1
Assistant du Directeur	1	1
Assistants d'évaluation	6	6
<b>Total, personnel des services généraux</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>Total général</b>	<b>19,5</b>	<b>19,5</b>

En 2011, IOE bénéficiera également des services de trois cadres associés détachés par l'Allemagne, la Belgique et la Suède. En plus de leur participation au travail d'évaluation, ces cadres associés consacreront toutefois une part non négligeable de leur temps de travail à la formation et au perfectionnement professionnels.

### Évolution des effectifs d'agents des services généraux d'IOE au fil des ans

<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011 (proposé)</i>
9,5	9,5	9,5	8,5	8,5	8	8

## Budget proposé pour IOE en 2011

Tableau 1  
**Budget global d'IOE pour 2011**  
 (en dollars des États-Unis)

	<i>Budget 2007<sup>a</sup></i>	<i>Budget 2008<sup>a</sup></i>	<i>Budget 2009<sup>b</sup></i>	<i>Budget 2010<sup>b</sup></i> (1)	<i>Budget proposé pour 2011</i>			
					<i>Baisse réelle</i> (2)	<i>Hausse des prix<sup>c</sup></i> (3)	<i>Hausse/baisse du taux de change<sup>d</sup></i> (4)	<i>Budget total 2011 au taux de change de 0,72 EUR pour 1 USD</i> (5) = (1) - (2) + (3) +/- (4)
Évaluations								
Dépenses hors personnel	2 990 565	2 465 565	2 696 000	2 600 000	392 899	30 899	0	2 238 000 <sup>e</sup>
Évaluations								
Dépenses de personnel	2 835 130	2 777 012	3 157 851	3 620 204	0	25 372	0	3 645 576
<b>Total</b>	<b>5 825 695</b>	<b>5 242 577</b>	<b>5 853 851</b>	<b>6 220 204</b>	<b>392 899</b>	<b>56 271</b>	<b>0</b>	<b>5 883 576<sup>f</sup></b>
<b>Pourcentage par rapport au budget 2010</b>				<b>100%</b>	<b>6,3%</b>	<b>0,9%</b>	<b>0%</b>	<b>94,6%</b>

<sup>a</sup> Budget recalculé. Comme pour les autres services 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.

<sup>b</sup> Tel qu'approuvé par le Conseil des gouverneurs (au taux de change de 0,79 EUR pour 1 USD en 2009 et de 0,722 EUR pour 1 USD en 2010).

<sup>c</sup> Comme pour les autres services du FIDA et telle que communiquée par la Division de la planification stratégique et du budget. La hausse des prix pour les dépenses hors personnel est de 1,4%. Pour les dépenses de personnel, cette hausse représente la différence entre les coûts standard de 2010 et ceux de 2011 (au taux de change de 0,722 EUR pour 1 USD).

<sup>d</sup> Tel que communiqué par la Division de la planification stratégique et du budget, le taux de change à appliquer est de 0,72 EUR pour 1 USD, c'est-à-dire le même taux utilisé pour calculer le montant estimatif du budget administratif de 2010. Il n'y a donc ni hausse ni baisse du taux de change.

<sup>e</sup> Pour de plus amples renseignements au sujet des dépenses hors personnel, voir le tableau 2.

<sup>f</sup> Les chiffres qui figurent dans ce tableau ne sont pas les mêmes que ceux communiqués dans le programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2011 et le plan indicatif pour 2012-2013 du Bureau de l'évaluation du FIDA présenté au Comité de l'évaluation le 8 octobre 2010. L'écart s'explique par l'application d'un taux de change différent, suivant la suggestion de la Division de la planification stratégique et du budget formulée à l'issue de la présentation du budget d'IOE au Comité de l'évaluation en octobre 2010.

Tableau 2  
Budget proposé pour IOE, ventilé par catégorie de dépenses hors personnel

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>En chiffre absolu</i>	<i>En équivalent temps plein<sup>a</sup></i>	<i>Coût unitaire standard<sup>b</sup> (USD)</i>	<i>Dépenses hors personnel proposées en 2011 (USD)</i>
RARI	1	1	150 000	150 000
Évaluations au niveau de l'institution	3	1,8	Coût différencié en fonction de l'ampleur et de la nature des questions à évaluer: 300 000-450 000	470 000
Évaluations de programme de pays	8	4,9	Coût différencié en fonction de la taille du portefeuille, de la taille du pays, des frais de voyage et des données d'évaluation disponibles: 235 000-315 000	1 195 000
Validation des rapports d'achèvement de projet	environ 25	environ 25	-	<sup>c</sup>
Évaluations de la performance des projets	environ 6	environ 6	20 000	120 000
Synthèses d'évaluation	2	2	-	100 000
Communication, diffusion, partage des savoirs et partenariats	-	-	-	98 000
Méthodologie	-	-	-	30 000
Renforcement des capacités d'évaluation	-	-	-	15 000
Frais généraux <sup>1</sup> et autres	-	-	-	60 000
<b>Total</b>				<b>2 238 000</b>

<sup>a</sup> De nombreuses évaluations commencent une année donnée mais s'achèvent l'année suivante. Ce chiffre représente le pourcentage de temps qu'IOE consacrera à ces évaluations en 2011.

<sup>b</sup> Les coûts unitaires standard comprennent le cas échéant les frais de voyage du personnel.

<sup>c</sup> Cette activité nécessitera toutefois environ 200 jours de travail (le coût unitaire standard, en termes de temps de travail, est de huit jours par validation de rapport d'achèvement de projet).

<sup>1</sup> Dépenses de fonctionnement, y compris les factures de téléphone et les fournitures de bureau.

Tableau 3  
**Budget proposé pour IOE, ventilé (dépenses de personnel et hors personnel) par objectif et par DMR**  
 (en dollars des États-Unis)

<i>Objectifs d'IOE</i>	<i>DMR d'IOE</i>	<i>Budget proposé (dépenses de personnel et hors personnel)</i>	<i>Pourcentage du budget total proposé</i>
Objectif stratégique 1: contribuer à améliorer la performance des politiques et des opérations financées par le FIDA	DMR 1: RARI et ENI de haute qualité servant de base pour élaborer et appliquer des politiques et procédures institutionnelles améliorées	1 026 536	17%
	DMR 2: EPP de grande qualité servant de base pour préparer de meilleurs COSOP axés sur les résultats	1 969 148	34%
	DMR 3: évaluations de projets contribuant à améliorer les opérations bénéficiant de l'appui du FIDA	695 521	12%
<b>Total objectif stratégique 1</b>		<b>3 691 205</b>	<b>63%</b>
Objectif stratégique 2: promouvoir l'efficacité de la gestion des savoirs et de l'apprentissage	DMR 4: préparation de synthèses d'évaluation et choix des thèmes d'apprentissage du RARI	485 205	8%
	DMR 5: communication et diffusion systématiques des résultats des travaux d'IOE	754 386	13%
<b>Total objectif stratégique 2</b>		<b>1 239 591</b>	<b>21%</b>
Objectif opérationnel 1: accroître l'efficacité d'IOE	DMR 6: gestion plus efficiente des ressources humaines, financières et administratives	368 689	6%
<b>Total objectif opérationnel 1</b>		<b>368 689</b>	<b>6%</b>
Objectif opérationnel 2: développer la méthodologie	DMR 7: développement des méthodes d'évaluation indépendante	380 409	7%
	DMR 8: appui à la fonction d'autoévaluation du FIDA et de ses États membres	203 682	3%
<b>Total objectif opérationnel 2</b>		<b>584 091</b>	<b>10%</b>
<b>Total général</b>		<b>5 883 576</b>	<b>100%</b>

## Recommandations de l'examen par les pairs et des organes directeurs du FIDA au sujet du programme de travail et budget d'IOE

*Recommandations de l'examen par les pairs et des organes directeurs du FIDA au sujet du programme de travail et budget d'IOE*

*Réponse d'IOE*

### A. Recommandations de l'examen par les pairs

La documentation relative au plan de travail d'IOE présentée au Comité de l'évaluation devrait comprendre un appendice qui indique les critères utilisés pour définir les priorités concernant les évaluations à inclure dans le programme de travail, et qui énumère les évaluations demandées non retenues ainsi que celles qui figuraient dans le précédent programme de travail approuvé par le Conseil d'administration et qui ont été ultérieurement supprimées ou reportées.

Les critères utilisés pour définir les priorités à inclure dans le programme de travail sont décrits dans la section V.

L'annexe XIII donne la liste des évaluations demandées qui n'ont pas été retenues, et de celles qui figuraient dans le précédent programme de travail approuvé par le Conseil d'administration et qu'il est maintenant envisagé de supprimer ou de reporter.

IOE devrait fournir une ventilation financière plus détaillée du budget présenté au Comité de l'évaluation, afin que celui-ci puisse évaluer la demande budgétaire d'IOE ainsi que l'efficacité avec laquelle les ressources financières sont utilisées.

IOE fournit davantage d'informations budgétaires dans le présent document (voir l'annexe XVI).

IOE devrait présenter son budget conformément aux règles du FIDA relatives à la structure et à la présentation du budget.

Comme pour le budget administratif du FIDA pour 2011, IOE applique pour la première fois le principe du budget base zéro et établit un lien entre les ressources requises et la réalisation de résultats clés.

Transférer d'IOE au Bureau du Secrétaire la responsabilité principale de fournir un appui au Comité de l'évaluation et à son président (appui administratif et visite sur le terrain).

IOE en a tenu compte lors de l'élaboration de son programme de travail et budget (voir l'annexe XII). Il n'y est pas prévu qu'IOE organisera de visite du Comité de l'évaluation.

IOE devrait passer à un scénario dans lequel l'évaluation du portefeuille des opérations essentielles serait fondée sur les données validées des rapports d'achèvement de projet et sur les évaluations de la performance des projets. IOE devrait adopter une approche allégée et moins coûteuse de l'évaluation des projets, en particulier de ceux pour lesquels des rapports d'achèvement de projet satisfaisants ont été préparés, et abandonner les évaluations intensives et coûteuses au profit de bilans tirant davantage parti des rapports d'achèvement de projet disponibles.

IOE en a tenu compte lors de l'élaboration de son programme de travail et budget (voir l'annexe XII). IOE n'entreprendra plus d'évaluation de projet et commencera à valider tous les rapports d'achèvement de projet et à exécuter des évaluations de la performance de certains projets.

PMD et IOE devraient pleinement harmoniser leurs approches de manière à faciliter le passage à la validation des rapports d'achèvement de projet par IOE.

IOE en a tenu compte lors de l'élaboration de son programme de travail et budget (voir annexe XII). L'accord relatif à l'harmonisation sera modifié de façon à prendre en compte les nouveaux rôles et responsabilités d'IOE et de PMD.

Transférer d'IOE à PMD la responsabilité de la procédure de l'accord conclusif.

IOE en a tenu compte lors de l'élaboration de son programme de travail et budget (voir l'annexe XII). Une nouvelle procédure et une nouvelle présentation seront mises au point pour l'accord conclusif.

IOE devrait produire plus de synthèses d'évaluation pour faciliter l'apprentissage et l'exploitation des conclusions des évaluations.

IOE en a tenu compte lors de l'élaboration de son programme de travail et budget (voir l'annexe XII). Des synthèses seront préparées à partir de 2011.

IOE devrait rechercher des occasions de présenter les conclusions issues des évaluations dans diverses manifestations extérieures organisées par d'autres organismes.

IOE en a tenu compte lors de l'élaboration de son programme de travail et budget (voir l'annexe XII). IOE participera à des manifestations et instances tant internes qu'externes, afin de présenter les conclusions des évaluations.



---

*Recommandations de l'examen par les pairs et des organes directeurs du FIDA au sujet du programme de travail et budget d'IOE*

*Réponse d'IOE*

---

**B. Recommandations des organes directeurs du FIDA**

---

Lorsqu'il établira la liste des ENI, IOE devra tenir compte des engagements auxquels le FIDA doit faire face au cours de la période de la huitième reconstitution.

IOE en a tenu compte lors de l'élaboration de son plan pour les ENI (voir les sections II et IV).

---

IOE devrait réfléchir aux répercussions sur son programme de travail et ses ressources de l'accroissement prévu du programme de travail global du FIDA durant la période de la huitième reconstitution.

IOE en a tenu compte lors de l'élaboration de son programme de travail (voir la section III).

---

IOE devrait fournir plus de détails sur les ressources humaines et financières dont il a besoin, y compris le coût des différentes activités d'évaluation.

IOE fournit des informations budgétaires plus détaillées dans le présent document (voir les annexes XV et XVI).

---

## Méthodologie de validation des rapports d'achèvement de projet et d'évaluation de la performance des projets

1. **Généralités.** La présente annexe a pour objet de donner un aperçu de la méthodologie et du processus mis en place par IOE pour évaluer les projets selon la nouvelle modalité d'évaluation qui fait appel à la validation des rapports d'achèvement de projet et à l'évaluation de la performance des projets. Cette méthodologie et ce processus tiennent compte des résultats du projet pilote exécuté en 2010 concernant la validation des rapports d'achèvement de projet et l'évaluation de la performance des projets, ainsi que des méthodes adoptées par d'autres institutions financières internationales et de leur expérience. La méthodologie et le processus seront précisés plus avant en fonction des besoins lorsque la première cohorte complète de rapports d'achèvement de projet aura été validée et que les évaluations de la performance des projets seront terminées en 2011.
2. La validation des rapports d'achèvement de projet et l'évaluation de la performance des projets devront répondre aux mêmes objectifs que les évaluations de projet effectuées auparavant. Il s'agira notamment: i) d'évaluer la performance et l'impact des opérations financées par le FIDA; et ii) d'en tirer des enseignements susceptibles de contribuer à améliorer la conception et l'exécution des opérations futures.
3. La présente annexe aborde plus particulièrement la définition et les domaines abordés, la méthodologie et le processus concernant la validation des rapports d'achèvement de projet et les évaluations de la performance des projets.
4. **Définition et domaines abordés.** La validation d'un rapport d'achèvement de projet est un bilan indépendant réalisé par IOE des rapports préparés à la fin de chaque opération financée par le FIDA. Elle est réalisée à partir d'un examen de documents et d'entrevues avec le personnel chargé des opérations du FIDA et les autorités nationales concernées. Il s'agit d'évaluer la qualité globale et le contenu des rapports, y compris la validation des notes données pour les divers critères d'évaluation. Cette validation sera effectuée pour tous les projets achevés pour lesquels un rapport d'achèvement est disponible.
5. Une évaluation de la performance du projet sera réalisée pour les projets dont le rapport d'achèvement a précédemment été validé par IOE. Il s'agit d'examiner les documents de manière plus détaillée, de se rendre sur le terrain pour rencontrer les principales parties prenantes et visiter certains sites d'exécution du projet. Ces évaluations seront réalisées pour un échantillon de projets dont le rapport d'achèvement a déjà été validé pour une année donnée (voir le graphique 1).
6. Les évaluations comprises dans l'échantillon seront choisies en appliquant les critères suivants:
  - i) manque important de renseignements, incohérences et faiblesse de l'analyse constatés par IOE dans les rapports d'achèvement du projet au cours du processus de validation;
  - ii) approches innovantes suivies dans le cadre du projet;
  - iii) besoin de constituer une base de données pour les évaluations de plus grande envergure prévues à l'avenir;
  - iv) équilibre géographique; et
  - v) décalage entre les notes figurant dans le rapport d'achèvement du projet et celles qui sont produites par IOE au cours du processus de validation. Comme c'est l'usage dans les autres institutions financières internationales, les évaluations de la performance des projets seront effectuées sur à peu près 25% de l'ensemble des projets terminés dont le rapport d'achèvement a été validé par IOE.

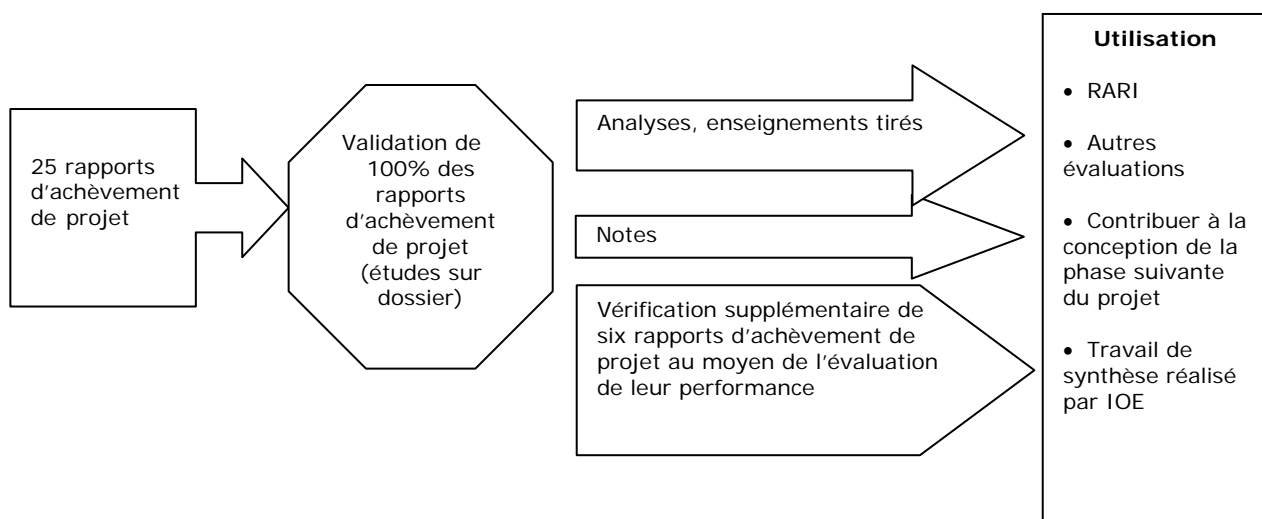
7. **Méthodologie et processus.** IOE a élaboré une méthodologie et un ensemble de directives destinées à la fois à la validation des rapports d'achèvement de projet et à l'évaluation de la performance des projets. Pour valider les rapports d'achèvement de projet, on utilisera les mêmes critères que ceux qui étaient auparavant utilisés pour évaluer les projets<sup>1</sup>. En premier lieu, ce travail de validation consistera à résumer, au regard de chaque critère, les constatations du rapport d'achèvement du projet concerné. Il s'agira ensuite d'analyser la solidité de ses conclusions et la justesse des notes attribuées. En utilisant les questions indiquées dans le Manuel d'évaluation (2009), on notera indépendamment chaque critère, en fonction des renseignements disponibles dans le rapport d'achèvement du projet et dans les autres documents d'autoévaluation existants pour ce même projet. Chaque rapport de validation contiendra un tableau comparatif des notes figurant dans le rapport d'achèvement du projet et de celles attribuées au cours du processus de validation. La différence entre les deux, qui représente l'écart net de la notation, sera calculée pour chacun des critères. En additionnant ces chiffres, on obtiendra l'écart total, une mesure synthétique de la différence entre l'évaluation réalisée par PMD et celle d'IOE.
8. En outre, au cours du processus de validation, on examinera et on notera la qualité globale du rapport d'achèvement de projet en tant que document, en étudiant les aspects qu'il couvre, la fiabilité des données qu'il contient, la qualité du processus suivi et sa franchise. Les conclusions de ce bilan devraient contribuer à améliorer encore la qualité des rapports d'achèvement de projet à l'avenir.
9. La validation des rapports d'achèvement de projet ne sera pas seulement un outil servant à améliorer l'information fournie. Elle contribuera également à la boucle d'apprentissage en condensant les enseignements tirés du projet et en en extrayant une série de recommandations qui pourront être prises en compte pour concevoir et exécuter les projets futurs.
10. IOE devra pour l'essentiel s'en remettre aux documents disponibles et aux bases de données du FIDA, mais les méthodes ci-après permettront de procéder à une analyse indépendante et bien documentée au cours du processus de validation:  
i) évaluation de la cohérence de la logique interne du document; ii) vérification par recoupement et triangulation avec d'autres documents et bases de données disponibles au FIDA et ailleurs, s'il y a lieu; et iii) adoption d'approches fondées sur la théorie, c'est-à-dire examen du modèle conceptuel du projet et de son cadre logique pour vérifier si les hypothèses essentielles de départ se sont vérifiées ou non. On obtiendra ainsi une critique des affirmations injustifiées concernant la performance et l'impact des projets.
11. La validation des rapports d'achèvement de projet fera l'objet d'examens internes par les pairs au sein d'IOE pour en garantir la qualité et la cohérence globale. Les rapports de validation seront ensuite communiqués aux divisions opérationnelles du FIDA, dont les observations seront examinées au regard de la politique d'évaluation. Ils seront ensuite améliorés si nécessaire et transmis aux autorités nationales concernées pour qu'elles les examinent et formulent leurs observations. Lorsque ces observations auront été prises en compte, le rapport de validation sera rendu public, conformément aux dispositions de la politique d'évaluation concernant la publication des documents.
12. Les évaluations de la performance des projets appliqueront les mêmes critères d'évaluation que ceux utilisés aux fins de la validation. Comme on l'a mentionné précédemment, ces évaluations porteront sur un échantillon de projets dont le rapport d'achèvement aura déjà fait l'objet d'une procédure de validation. Ces évaluations comporteront des visites sur le terrain (d'environ une semaine), pour permettre une interaction avec les fonctionnaires nationaux, une visite de sites du

---

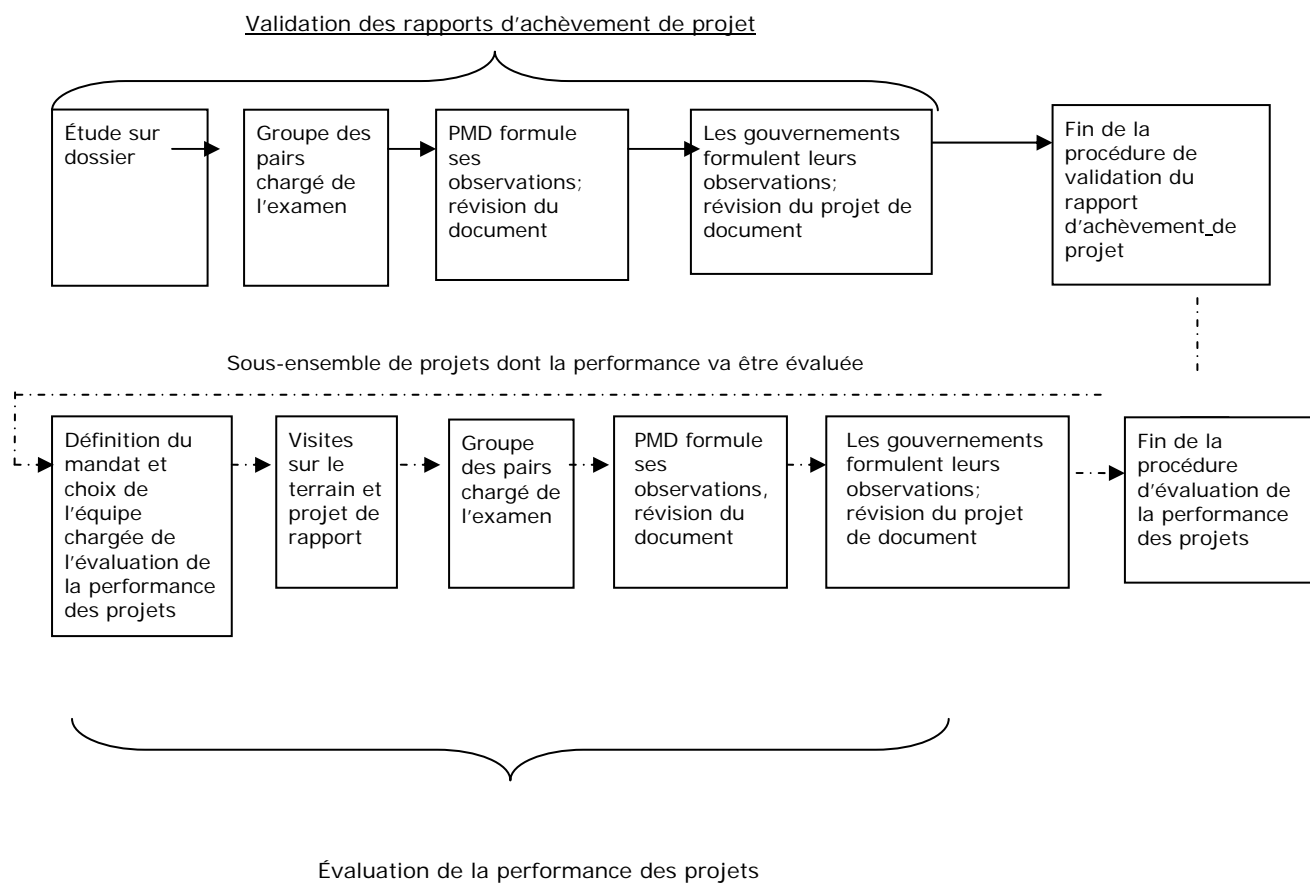
<sup>1</sup> Ces critères sont les suivants: pertinence, efficacité, efficience, impact sur la pauvreté rurale, durabilité, innovation et application à plus grande échelle, ainsi que performance des partenaires.

- projet ainsi qu'un travail de vérification en direct et de triangulation des données. Un rapport distinct sera produit pour chaque évaluation réalisée.
13. La note d'évaluation de la performance du projet sera la note finale attribuée par IOE. On tirera également de ces évaluations des enseignements et des recommandations relatives à la gestion des savoirs et à l'amélioration de la conception et de l'exécution des projets futurs.
  14. Pour garantir l'indépendance de l'appréciation et la crédibilité, il est prévu:
    - i) d'adopter des approches fondées sur la théorie et d'étudier de manière approfondie les étapes cruciales entre les résultats et l'impact; ii) de se concentrer, durant les visites sur le terrain, sur les éléments et les critères qui posent problème, qui sont de nature innovante ou qui doivent être vérifiés; iii) de réaliser, à des fins de confirmation, des études de cas sur un nombre limité de sites de façon à valider les affirmations contenues dans le rapport d'achèvement du projet ou à visiter les régions qui n'ont pas été suffisamment couvertes dans le rapport d'achèvement du projet, lors de l'examen à mi-parcours ou lors des missions de supervision; et iv) d'étudier les problèmes de causalité en se rendant dans les communautés qui n'ont pas bénéficié du projet et de prendre en compte les "explications concurrentes", à savoir les autres facteurs qui ont entraîné des résultats similaires à ceux que l'on a attribués au projet.
  15. Les évaluations de la performance des projets seront préparées sous la responsabilité d'IOE et feront l'objet d'un processus d'examen interne. Elles seront également communiquées à PMD et aux autorités des pays et seront réalisées en suivant la même procédure. Il convient de préciser qu'il ne sera pas nécessaire de préparer et de signer un accord conclusif pour la validation des rapports d'achèvement de projet et pour les évaluations de la performance des projets. Ce point est conforme à la pratique des instances d'évaluation des banques multilatérales de développement, notamment le Groupe d'évaluation indépendante de la Banque mondiale et le Département de l'évaluation de la Banque asiatique de développement.

**Graphique 1. Validation des rapports d'achèvement de projet et évaluations de la performance des projets, et leur utilisation**



**Graphique 2. Processus de validation des rapports d'achèvement de projet et d'évaluation de la performance des projets**



## Un programme de travail plus important en 2011

1. Le programme de travail d'IOE sera plus important en 2011 qu'en 2010. IOE est arrivé à cette conclusion après avoir calculé le niveau des ressources utilisées pour l'ensemble des activités du programme de travail de 2010 et en le comparant aux activités prévues pour 2011. Le tableau ci-dessous présente un résumé de cette analyse. Pour calculer le niveau du programme de travail annuel d'IOE, ce programme a été divisé en quatre catégories: i) activités d'évaluation régulièrement exécutées tous les ans; ii) activités d'évaluation pouvant utiliser un niveau de ressources différent d'une année à l'autre; iii) nouvelles activités d'évaluation qui vont démarrer à compter de l'année prochaine; et iv) activités ponctuelles qui ne seront exécutées que l'année prochaine.
2. **Activités d'évaluation régulières.** Il s'agit de la préparation du RARI, du programme de travail et budget annuel, de la formulation des observations au sujet du RIDE, du PRISMA et de certaines politiques/stratégies institutionnelles, ainsi que des activités en rapport avec les partenariats mis en place avec le GNUE, l'ECG, le NONIE, la DDC et d'autres organismes. Ces activités vont nécessiter le même niveau de ressources qu'auparavant.
3. **Activités susceptibles de faire appel à des niveaux de ressources variables.** Pour certaines activités, IOE devra investir plus de ressources en 2011 qu'il ne l'a fait en 2010. Il consacra par exemple des ressources plus importantes à l'exécution des EPP, compte tenu du nombre plus important d'évaluations de ce type qu'il lui faudra réaliser l'année prochaine. Cette catégorie comprend également les activités qui vont demander moins de ressources. Citons, par exemple, l'évaluation des projets: même si, en chiffre absolu, IOE va effectuer l'année prochaine la validation d'un plus grand nombre de rapports d'achèvement de projet et d'évaluations de la performance de projets – la nouvelle modalité d'évaluation des projets –, le niveau global du travail à fournir sera, d'après les estimations, inférieur à celui de 2010.
4. **Nouvelles activités d'évaluation.** Pour cette catégorie, IOE a estimé le niveau de ressources nécessaire à l'introduction de nouvelles tâches sur une base permanente, à compter de 2011. La production de synthèses d'évaluation et la participation plus systématique du personnel d'IOE aux travaux de certains groupes internes d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité et à d'autres instances d'apprentissage au sein du FIDA sont des exemples de ces nouvelles activités.
5. **Activités ponctuelles.** Les tâches qu'IOE ne devra exécuter qu'en 2011 sont, notamment, la préparation de la révision de la politique d'évaluation, la rédaction des observations sur le texte révisé du mandat et du règlement intérieur du Comité de l'évaluation, l'élaboration d'un nouvel accord entre IOE et PMD sur l'harmonisation des méthodes d'évaluation indépendante et d'autoévaluation, et toute contribution pouvant s'avérer nécessaire dans le cadre de la neuvième reconstitution.

### Comparaison entre le programme de travail proposé pour 2011 et le programme de travail de 2010

Activités	Différence entre 2010 et 2011	
	Personnel du cadre organique: niveau de ressources (jours de travail)	
Activités d'évaluation régulières	identique	
Activités d'évaluation variables	+ 136	
Nouvelles activités d'évaluation en 2011	+ 80	
Activités ponctuelles en 2011	+ 50	
<b>Total</b>	<b>+ 266</b>	