

Cote du document: EB 2010/100/INF.5
Date: 15 septembre 2010
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



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

**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**

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Sirpa H. Jarvenpaa
Directrice du Bureau du Président
et du Vice-Président
téléphone: +39 06 5459 2221
courriel: s.jarvenpaa@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre McGrenra
Fonctionnaire responsable des organes
directeurs
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb_office@ifad.org

Conseil d'administration — Centième session
Rome, 15-17 septembre 2010

Pour: **Information**

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

I. Introduction

1. L'objectif du programme de changement et de réforme du FIDA¹ est de repositionner le FIDA afin qu'il mène à terme les engagements pris pour la période couverte par la huitième reconstitution. Outre garantir l'exécution efficiente du programme de travail arrêté dans le cadre de la huitième reconstitution, le programme de changement et de réforme comprend des mesures destinées à refondre les politiques en matière de ressources humaines et à renforcer la gestion de ces mêmes ressources, à établir des opérations financières solides, à mettre en place un système renforcé de planification et de budgétisation, à élargir la présence du FIDA dans les pays, à réduire les coûts de fonctionnement du FIDA et à consolider le système d'atténuation des risques de l'organisation.
2. Le présent document développe la déclaration liminaire du Président et illustre les progrès réalisés dans ces domaines clés durant le premier semestre 2010. Il s'articule comme suit: i) éléments essentiels concernant les opérations du FIDA durant le premier semestre 2010; et ii) avancées réalisées dans la mise en œuvre du programme de changement et de réforme du FIDA. Par ailleurs, il présente le résultat de l'examen de la gestion des risques de l'organisation conduit par le Corps commun d'inspection des Nations Unies.

II. Éléments essentiels du Rapport sur la performance institutionnelle (janvier-juin 2010)

3. Afin d'assurer le suivi des réalisations par rapport aux cibles fixées pour la huitième reconstitution, le Fonds rend compte de son cadre de mesure des résultats sur une base trimestrielle. Les éléments essentiels pour le premier semestre 2010 figurent dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1: Éléments essentiels de la performance du FIDA (janvier-juin 2010)

Domaine de performance	Mesure de la performance
Approbations de projet	Durant le premier semestre 2010, des prêts et dons représentant au total 266,5 millions d'USD ont été approuvés, soit 39% de plus que l'année précédente durant la même période.
Rapport de cofinancement	Durant le premier semestre 2010, le rapport de cofinancement du FIDA s'est situé à 1:1,13, proportion bien supérieure à celle de 1:1,5 convenue pour la huitième reconstitution.
Taille du portefeuille	Durant le premier semestre 2010, le portefeuille du FIDA a représenté un total de 4,56 milliards d'USD, avec 258 projets en cours d'exécution, soit 4,5% de plus par rapport au nombre de projets en cours d'exécution en 2009.
Mise en œuvre du nouveau modèle opérationnel	92% du nombre total de projets sont directement supervisés par le FIDA et 70% ont fait l'objet d'une mission d'examen en 2010.
Conception de projet	La conception de projet s'est améliorée: le nombre de projets notés plutôt satisfaisants ou mieux au plan de la "durabilité" est passé, durant le premier semestre de 2010, de 84% (valeur de référence) à 90%.

¹ EB 2010/99/R.31/Rev.1.

Domaine de performance	Mesure de la performance
Gestion du portefeuille	Durant le premier semestre 2010, les décaissements relatifs aux projets ont augmenté de 6,2% par rapport au premier semestre 2009; le délai moyen entre l'approbation du projet et le premier décaissement a été réduit – de 21 mois (chiffre de référence, 2008) à 19,7 mois, se rapprochant ainsi de la cible de 14 mois; et le délai moyen de traitement d'une demande de retrait a été ramené à 18 jours, chiffre de loin inférieur à celui de 30 jours durant le premier semestre 2009.
Présence dans les pays: bureaux de pays du FIDA	29 bureaux de pays du FIDA sont opérationnels et 9 fonctionnent dans le cadre d'un accord avec le pays hôte.
Approbation de politiques	Durant le premier semestre 2010, le Conseil d'administration a approuvé la Stratégie du FIDA concernant le changement climatique.
Effectifs du programme de travail	PMD utilise 61% du personnel du FIDA.
Concertation	Le FIDA a participé, pour la première fois, à la réunion de Davos du Forum économique mondial; le Président du FIDA a été invité à présider le Conseil pour le programme mondial sur la sécurité alimentaire du Forum économique mondial de 2010, excellente occasion pour le FIDA de plaider en faveur de l'importance de l'agriculture et du développement rural.
Organes directeurs	Pour la première fois, en 2010 le Conseil des gouverneurs s'est tenu au siège du FIDA, ce qui a signifié pour le FIDA une économie importante de quelque 200 000 USD et autant pour le Gouvernement italien.

III. Avancées réalisées dans la mise en œuvre du programme de changement et de réforme (janvier-juin 2010)

4. Le succès de la mise en œuvre de la huitième reconstitution est subordonné à une gestion efficace et efficiente des ressources du FIDA. Dans le cadre du programme de changement et de réforme du FIDA, la direction a pris les mesures ci-après:
- i) **Examen externe des traitements et prestations:** en réponse à une requête avancée par le Conseil d'administration en décembre 2009², le FIDA a recruté un cabinet-conseil international spécialisé en ressources humaines (Birches Umea) afin de conduire un examen externe des salaires et avantages du personnel du FIDA. Les résultats et recommandations de cette étude seront communiqués au Conseil en décembre 2010.
 - ii) **Révision de la politique de ressources humaines et mise en œuvre:** la Politique de ressources humaines approuvée par le Conseil d'administration en 2005 est mise en œuvre par le biais du Manuel des procédures relatives aux ressources humaines. Afin de garantir la conformité avec les meilleures pratiques, la direction a introduit des règles applicables au personnel, qui guident la révision du Manuel précité. Le FIDA procède actuellement, sur la base d'une consultation à l'échelle de l'institution, à une révision détaillée de ce manuel. Sa version révisée sera publiée à la fin de 2010 et entrera en vigueur en janvier 2011.
 - iii) **Renforcement du pôle ressources humaines pour les bureaux de pays:** avec l'élargissement de sa présence dans les pays, le FIDA a aligné les avantages du personnel de terrain sur celles des Nations Unies et a passé 16 contrats FIDA destinés à remplacer ceux des organismes d'accueil pour le

² Lors de sa quatre-vingt-dix-septième session, en 2009, le Conseil d'administration a noté ce qui suit: "Dans une optique d'alignement des mesures d'incitation du personnel sur la performance institutionnelle d'ici à septembre 2011, la direction s'engage à présenter au Conseil d'administration, à sa session de décembre, un document d'orientation sur l'évaluation externe de la gestion des ressources humaines au FIDA qui portera sur: a) les systèmes d'incitation basés sur les résultats; et b) les systèmes relatifs aux compensations et aux prestations (CFPI), y compris l'opportunité et la faisabilité d'options de rechange, en particulier les implications sur l'aspect financier et le système."

personnel du FIDA. D'ici à la fin de l'année 2010, tout le personnel du FIDA en place dans les bureaux de pays sera couvert par des contrats FIDA.

- iv) **Deuxième phase du Programme de départ volontaire:** pour concevoir la deuxième phase, la direction a tiré parti des enseignements issus de la première phase et mettra à profit cette deuxième phase pour cibler plus étroitement les besoins actuels et futurs de l'institution en matière de compétences. La structure de cette deuxième phase étant approuvée, celle-ci sera mise en œuvre au cours de l'année.
 - v) **Plan à moyen terme:** le premier plan à moyen terme du FIDA pour la période 2010-2012, maintenant terminé, devra toutefois être parachevé avec l'intégration des données relatives aux ressources dans sa version finale, en décembre 2010.
 - vi) **Plan stratégique pour le personnel:** pour la première fois, le FIDA procède à l'élaboration d'un plan stratégique détaillé pour le personnel, qui favorise une évaluation critique des combinaisons de compétences et des besoins opérationnels de l'institution. Le plan stratégique pour le personnel orientera la gestion et le recrutement du personnel et constituera un instrument essentiel aux fins de l'alignement du personnel sur les priorités stratégiques.
 - vii) **Budget à base zéro:** de même, pour la première fois, le FIDA procède à l'examen des allocations de son budget administratif sur la base d'un budget à base zéro afin d'aligner les ressources sur les objectifs stratégiques.
 - viii) **Examen externe des opérations financières du FIDA:** à la demande du Président, le FIDA a recruté un cabinet-conseil international spécialisé en gestion (Accenture Switzerland) afin de conduire un examen externe de ses opérations financières. L'étude sera finalisée d'ici à la fin de l'année et guidera le FIDA afin de garantir que les ressources financières font l'objet d'une gestion prudente et que les mesures d'atténuation nécessaires sont mises en place dans une optique de réduction des risques.
 - ix) **Renforcement de la gestion des ressources humaines:** dans le cadre de la reconfiguration des responsabilités de direction et des lignes hiérarchiques (décembre 2009), la fonction ressources humaines a été placée sous l'autorité directe de la Vice-Présidente. La direction a ainsi pu privilégier le renforcement de cette fonction grâce à l'adoption d'une série de mesures, notamment la mise en œuvre d'un plan stratégique pour le personnel pour la division. En cherchant à recruter un spécialiste de la direction des ressources humaines, le FIDA se trouve en compétition avec d'autres organisations internationales, vu que plusieurs autres organisations recherchent au même moment à pourvoir le même type de poste, d'où toute une série de difficultés. Même si des dispositions de nature provisoire ont été mises en place pour garantir une gestion effective de la division, entre autres le recrutement d'un consultant hautement qualifié et la récente nomination d'un membre du personnel en tant que responsable par intérim, la direction du FIDA est consciente que ces mesures sont loin d'être idéales. La Vice-Présidente du FIDA s'est rendue au Ministère du développement international (DFID) du Royaume-Uni afin de discuter notamment de la réforme des ressources humaines. La direction du FIDA continuera à informer régulièrement le Conseil d'administration des avancées dans ce domaine.
5. Dans le cadre du programme de changement et de réforme, le Président du FIDA s'est engagé à réduire les dépenses d'administration. Ainsi, la direction a examiné les divers éléments des coûts en personnel, qui constituent le poste de dépenses le plus important du budget du FIDA, et a identifié plusieurs mesures de réduction des coûts, énumérées dans le tableau 2 ci-après. La réduction annuelle des coûts est estimée à quelque 3,5 millions d'USD.

6. La direction est pleinement consciente de la nécessité d'opérer des réorientations plus tangibles et concrètes des budgets et des coûts pour les groupes 1 et 2. Soixante et un pour cent du budget du Fonds est constitué de coûts en personnel (salaires et prestations), raison pour laquelle les résultats de l'examen externe auquel le paragraphe 4 i) fait référence seront d'une extrême importance. L'enjeu, pour le FIDA, sera la préparation, avec l'appui du Conseil, d'un plan d'exécution solide mais réaliste sur la base des recommandations du rapport afin d'ajuster de manière significative la structure de ses effectifs, sans préjudice de ses opérations et de son intégrité institutionnelle.

Tableau 2: Estimation des économies dérivant des changements apportés aux droits et prestations du personnel

	Rubrique	Économie
Plan d'indemnisation du personnel	Annulation du plan d'indemnisation du personnel, à l'exception des prestations liées au décès (clause de droits acquis, 2008), avec la possibilité d'une participation volontaire du personnel, à ses frais	1,32 million d'USD
Éléments du système d'indemnisation non prévus par la CFPI	Suppression des congés compensatoires et des heures supplémentaires pour le personnel des services généraux en mission, à l'exception des heures travaillées durant les jours de congé officiels du FIDA	0,04 million d'USD
	Suppression des congés compensatoires pour le personnel cadre travaillant cinq heures supplémentaires par semaine (sauf circonstances exceptionnelles)	0,17 million d'USD
	Suppression de l'indemnité forfaitaire (pour travaux supplémentaires)	0,04 million d'USD
	Modification de la base de calcul, lors de la cessation d'activité, pour le paiement des congés annuels accumulés: prise en compte du seul traitement de base net, à l'exclusion de l'indemnité de poste	0,09 million d'USD
	Modification de l'octroi de l'indemnité de licenciement et limitation de celle-ci à 12 mois de traitement de base net pour 15 années de service ou plus	La réduction du coût annuel sera fonction du nombre de départs par an
	Application d'une contribution financière, en cas d'absence, aux membres du personnel inscrits aux cours de langue subventionnés par le FIDA	À déterminer
Prestations relatives aux voyages	Modification du nombre d'heures de voyage pour déterminer la classe (économique/affaires) pour toutes les missions et autres déplacements du personnel	0,19 million d'USD
	Suppression du supplément de 10% de l'indemnité journalière de subsistance	0,33 million d'USD
	Voyage en classe économique pour tous les consultants en mission ou en déplacement	0,97 million d'USD
	Modification du prix forfaitaire (80% du billet en classe économique) du voyage lors des congés dans le foyer pour tout le personnel	0,17 million d'USD
	Suppression des bagages non accompagnés lors des congés dans le foyer et des visites familiales	0,07 million d'USD
	Suppression de l'enlèvement intégral des biens du ménage et uniquement transport des effets personnels, sauf pour le personnel recruté avant le 20 avril 2010	0,06 million d'USD
Total estimatif des économies annuelles		3,5 millions d'USD

IV. Examen de la gestion des risques de l'organisation

7. En 2010, le Corps commun d'inspection des Nations Unies a examiné les politiques de gestion des risques en vigueur auprès de plusieurs organisations ainsi que l'expérience au sein du système des Nations Unies afin de recenser les meilleures pratiques et les enseignements tirés. L'équipe chargée de l'étude est venue au FIDA en janvier 2010; en juillet 2010, la version provisoire de son rapport intitulé "Examen de la gestion des risques de l'organisation dans le système des Nations Unies: cadre de référence", qualifie le FIDA de "pionnier" dans le domaine de la gestion des risques de l'organisation. Le rapport fait à plusieurs reprises référence aux pratiques adoptées par le FIDA en matière de risque, notamment son modèle de gouvernance y relatif.

V. Conclusion

8. Les avancées réalisées durant le premier semestre 2010 – augmentation du nombre d'approbations de projet, meilleure gestion du portefeuille et renforcement de la visibilité du FIDA sur la scène mondiale, notamment – sont la preuve de la capacité croissante du FIDA à mettre en œuvre un programme de travail élargi. Dans le même temps, le FIDA s'attache à la rationalisation de ses fonctions et de ses politiques internes afin de devenir une institution plus souple, efficiente et efficace et, partant, plus à même de se concentrer sur son rôle spécifique, à savoir offrir une assistance ciblée au développement pour les populations rurales pauvres, femmes et hommes.
9. Le FIDA a préparé une présentation détaillée de ses opérations institutionnelles dans son premier *Plan à moyen terme 2010-2012: rapport de situation*, qui fournit un plan à horizon mobile pour la mise en œuvre des engagements pris dans le cadre de la huitième reconstitution, notamment un programme de travail élargi à hauteur de 3 milliards d'USD. Le Plan à moyen terme précise également les principaux éléments du programme de changement et de réforme sur la période triennale 2010-2012.
10. Même si beaucoup reste à faire dans des domaines essentiels comme la gestion des ressources humaines et financières, des progrès encourageants sont en cours comme les examens externes de grande envergure concernant le système de rémunération de son personnel, conduits à la demande du Conseil d'administration, qui jetteront des bases solides pour des réformes en profondeur. Par ailleurs, l'examen en cours de ses opérations financières ouvrira la voie à une gestion plus robuste des ressources financières du FIDA afin de garantir que tout risque menaçant ses avoirs soit atténué avec diligence et que le FIDA mette en place un solide système de gestion des ressources.
11. La direction du FIDA s'est engagée à mettre rigoureusement en œuvre son programme de changement et de réforme et à mesurer les avancées réalisées dans le cadre de son système de gestion de la performance. Un rapport plus complet sur les progrès en ce sens sera présenté à la session de décembre 2010 du Conseil d'administration.