

Cote du document: EB 2010/100/R.30
Point de l'ordre du jour: 19
Date: 31 août 2010 **F**
Distribution: Publique
Original: Anglais



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

Plan à moyen terme du FIDA 2010-2012

Rapport de situation

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Sirpa H. Jarvenpaa

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

Pierre-Justin Kouka

Conseiller spécial du Vice-Président
téléphone: +39 06 5459 2229
courriel: p.kouka@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**

Table des matières

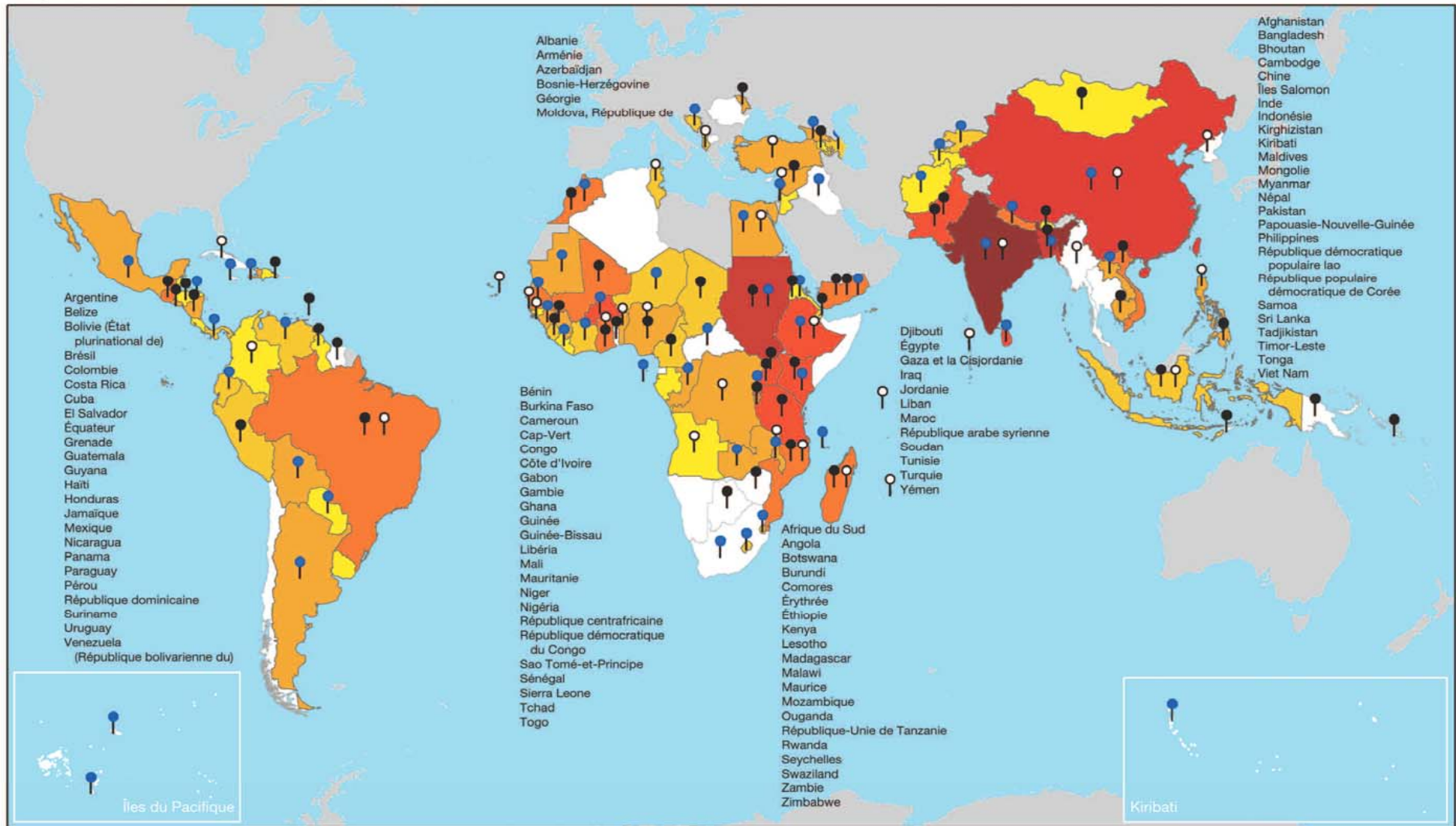
Sigles et acronymes	ii
Opérations financées par le FIDA	iii
Résumé	iv
I. Introduction	1
II. Objectifs stratégiques du FIDA pour la période 2010-2012	2
III. Résultats des programmes d'options stratégiques pour les pays pour 2010-2012	4
IV. Résultats des projets pour 2010-2012	6
V. Résultats du programme de dons pour 2010-2012	7
VI. Résultats de l'exécution des projets pour 2010-2012	8
VII. Résultats de la conception des projets et de l'appui à l'exécution pour 2010-2012	8
VIII. Obtention et mesure des résultats des programmes et projets	11
IX. Résultats de la gestion des savoirs et de la concertation pour 2010-2012	12
X. Résultats en matière de communication pour 2010-2012	13
XI. Résultats de la mobilisation des ressources pour 2010-2012	14
XII. Résultats de la planification stratégique et du budget pour 2010-2012	15
XIII. Résultats de la gestion des ressources humaines pour 2010-2012	16
XIV. Résultats de la gestion financière	16
XV. Résultats de la trésorerie pour 2010-2012	17
XVI. Résultats des technologies de l'information et des communications (TIC) pour 2010-2012	17
XVII. Résultats des services administratifs pour 2010-2012	18
XVIII. Résultats des organes directeurs pour 2010-2012	18
XIX. Atteindre et mesurer les réalisations et résultats du PMT	19
XX. Gestion des risques au cours de la période 2010-2012 couverte par le PMT	20
Annexe	
Projet de plan à moyen terme: cadre logique 2010-2012	22

Sigles et acronymes

ADM	Division des services administratifs
AGL	Bureau de liaison pour les pays arabes et du Golfe
APD	Aide publique au développement
AUO	Bureau de l'audit et de la surveillance
CDS	Bureau du Responsable principal des stratégies de développement
CFS	Division du Contrôleur et des services financiers
CMR	Résultats de la gestion institutionnelle
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CSD	Cadre pour la soutenabilité de la dette
IFI	Institution financière internationale
IOE	Bureau de l'évaluation du FIDA
LEG	Bureau du Conseiller juridique
OMD	Objectif du Millénaire pour le développement
PMT	Plan à moyen terme
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
SEC	Bureau du secrétaire
TIC	Technologies de l'information et des communications

Ce premier Plan à moyen terme (PMT) est un document "en chantier" qui expose le programme de travail du FIDA. La version qui sera soumise en décembre présentera les ressources nécessaires pour appliquer le PMT qui ne figurent pas dans la présente version puisque le FIDA examine simultanément les affectations de ressources administratives et humaines en appliquant les méthodes de budgétisation base zéro et de planification stratégique du personnel, afin de faire en sorte que les ressources soient bien mises au service des objectifs de la stratégie du Fonds et de son PMT.

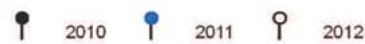
Opérations financées par le FIDA



Nombre de projets par pays au 1er janvier 2010



Nouveau projet en



12-8-2010

Résumé

1. La réalisation du premier des Objectifs du Millénaire pour le développement – éliminer l'extrême pauvreté et la faim – est au cœur de l'action du Fonds international de développement agricole (le FIDA, ou le Fonds). Le premier Plan à moyen terme (PMT) du FIDA 2010-2012 se fonde sur l'Accord portant création du FIDA et le Cadre stratégique du FIDA pour 2007-2010, qui donnent au FIDA la mission d'agir en faveur de l'essor de l'agriculture et du développement rural. Le PMT expose un plan de travail triennal à horizon mobile visant à obtenir des effets de nature à favoriser la réduction de la pauvreté rurale et la sécurité alimentaire. Les plans à moyen terme sont révisés et évalués en permanence, et le premier PMT du FIDA n'échappe pas à la règle. La version qui sera soumise en décembre présentera les ressources nécessaires pour appliquer le PMT qui ne figurent pas dans la présente version puisque le FIDA examine simultanément les affectations de ressources administratives et humaines en appliquant les méthodes de budgétisation base zéro et de planification stratégique du personnel, afin de faire en sorte que les ressources soient bien mises au service des objectifs de la stratégie du Fonds et du PMT.
2. Le FIDA est le seul organisme spécialisé des Nations Unies et la seule institution financière internationale à agir exclusivement en faveur du développement agricole; à ce titre, il dispose d'une occasion irremplaçable de catalyser la concertation et les programmes. Le secteur rural peut permettre d'obtenir des progrès qui vont bien au-delà de la sécurité alimentaire, par exemple de véritables emplois (y compris pour ceux qui fuient la pauvreté urbaine), des moyens de subsistance viables pour les petits exploitants et les éléments qui permettent une amélioration de la situation sur le plan de la sécurité.
3. Le cadre logique du PMT se présente sous la forme d'un plan de travail triennal à horizon mobile; il met l'accent sur l'exécution du programme de travail du FIDA, qui s'articule autour de quatre axes: les programmes de pays, les projets financés par des prêts et des dons, les services techniques et la concertation, et les produits de la gestion des savoirs. Il décrit une large panoplie de politiques et de stratégies qui renforcent la capacité du FIDA de mettre en place sur le terrain des solutions de développement innovantes et transposables permettant de surmonter les obstacles à la réduction de la pauvreté des petits paysans. Enfin, le PMT recense les risques que le FIDA devra atténuer pour que son action se traduise par un impact durable sur le développement, et il définit les postulats qui conditionnent une exécution à la fois efficace et efficiente.
4. Les programmes de pays, les projets et les dons régionaux sont les principaux outils auxquels le FIDA fait appel pour obtenir des résultats en matière de développement à l'échelon local, car ils permettent d'associer directement aux interventions les petits exploitants, les paysans, les pêcheurs, les éleveurs, les petits entrepreneurs et les populations rurales pauvres. En ce qui concerne les prêts et dons, le programme de travail du FIDA atteindra 3 milliards d'USD pour la période de la huitième reconstitution des ressources du FIDA, qui coïncide avec celle du premier PMT puisqu'elle s'étend de 2010 à 2012. Au cours de ces trois années, compte tenu des cofinancements, pour lesquels l'objectif chiffré est de multiplier par 1,5 les ressources propres du Fonds, le FIDA devrait mobiliser environ 7 milliards d'USD d'aide à l'appui de ses interventions.
5. Pour accompagner l'expansion des opérations dans le cadre d'une architecture d'aide au développement et d'un environnement économique qui se caractérisent par une complexité croissante, la direction du FIDA a mis en place un programme de changement et de réforme qui permettra à l'institution d'obtenir des gains d'efficacité et de faire coïncider plus étroitement les ressources avec les priorités stratégiques et les objectifs à atteindre. Dans le cadre du PMT, ces initiatives constituent un domaine d'activité central qui vient s'ajouter à l'élaboration de dispositifs de financement et de services d'assistance technique au service des petits agriculteurs.

6. Le PMT expose les objectifs que le FIDA s'est fixés sur les plans de l'impact sur le développement et de l'efficience, et il décrit comment le FIDA doit s'organiser et organiser ses ressources pour les atteindre. Les piliers du PMT sont le programme de travail et le portefeuille de projets, le plan indiquant clairement les principaux produits qui seront obtenus pour chacune des trois années. Le FIDA applique les principes du budget base zéro afin d'assurer la concordance entre les dépenses au titre du budget administratif 2011 et le PMT, et il applique une approche de planification stratégique du personnel de manière à faire en sorte que l'utilisation des ressources humaines soit en relation directe avec le programme de travail pour 2010-2012 tel qu'il est défini dans le PMT. Les activités ont débuté pour ces deux processus, et la nouvelle version du plan qui sera présentée en décembre 2010 en fera état.

Plan à moyen terme du FIDA 2010-2012

I. Introduction

1. L'extrême pauvreté demeure une réalité pour plus d'un milliard de personnes à travers le monde. Les trois quarts vivent en zone rurale, et la plupart dépendent de l'agriculture, soit directement pour les paysans et les ouvriers agricoles, soit indirectement dans les secteurs du commerce agricole, des entreprises et de la fourniture ou de la commercialisation d'intrants. Ils sont également nombreux à tirer leur subsistance des forêts, de la pêche ou d'autres activités rurales¹.
2. Sur le milliard de personnes pauvres que compte la planète, les trois quarts vivent en zone rurale, et beaucoup d'entre eux n'ont pas de terres ou cultivent des parcelles trop petites pour subvenir à leurs besoins. L'amélioration de leur sort se heurte au manque criant d'accès à la terre, à l'eau, aux moyens financiers, aux techniques agricoles et aux services à l'agriculture, mais aussi à un accès insuffisant aux marchés et aux possibilités d'entreprendre qui pourraient les aider à accroître leur production de manière à disposer d'excédents à commercialiser; ils pourraient ainsi se procurer des revenus qui leur permettraient de mieux surmonter les crises et d'accéder aux soins et à l'éducation. Mais ce qui leur manque par-dessus tout, c'est d'être suffisamment organisés pour avoir l'influence nécessaire afin de plaider leur propre cause et de tirer parti des perspectives qui s'ouvrent à eux. Les femmes, dont le rôle et la participation à la planification et à l'exécution des programmes d'aide sont largement reconnus, sont généralement les plus désavantagées.
3. Les hausses des prix des aliments des années 2007 et 2008 ont mis en évidence les répercussions dramatiques du niveau insuffisant des investissements dans l'agriculture, que ce soit ceux des gouvernements ou ceux des donateurs. L'aide publique au développement (APD) en faveur du secteur agricole a reculé de 18% en 1979 à 3,5% en 2004; parallèlement, la part des dépenses publiques affectées à l'agriculture dans les pays dont l'économie repose sur ce secteur s'est effondrée, passant de 10% en 1980 à moins de 4% en 2004². Par conséquent, le monde n'était pas préparé à la crise, les agriculteurs étant dans l'incapacité d'augmenter leur production pour compenser la hausse structurelle et conjoncturelle de la demande, ce qui se traduit aujourd'hui par une augmentation spectaculaire du nombre de pauvres dans le monde en développement.
4. D'autre part, les chiffres montrent que les investissements dans l'agriculture entraînent une croissance globale beaucoup plus forte que les investissements en faveur d'autres secteurs de l'économie. Par ailleurs, l'agriculture évolue: la mondialisation des filières et l'apparition d'une recherche agricole axée sur les biotechnologies et de nouveaux marchés pour les biocarburants se traduisent par un regain de confiance dans les promesses de la recherche agricole, capable de franchir une nouvelle étape fondamentale et de mettre au point à l'intention des populations pauvres des techniques et des services de vulgarisation peu coûteux, ce qui permettra d'exploiter le potentiel de production agricole.
5. Sous l'effet de la crise des prix des produits alimentaires, le secteur privé collabore aujourd'hui avec les organismes d'aide multilatérale afin de jeter les bases d'une expansion solide et durable des filières d'approvisionnement des marchés par les agriculteurs. Aux échelles nationale et internationale, le secteur privé se montre plus désireux de jouer un rôle dans la mobilisation de nouvelles ressources et l'ouverture de l'accès aux marchés, de manière à favoriser le développement des débouchés commerciaux pour les petits exploitants. À travers le monde, la flambée

¹ Banque mondiale, *Rapport sur le développement dans le monde 2007: Le développement et la prochaine génération*, Washington D.C., 2006.

² Ibid., *Rapport sur le développement dans le monde 2007*.

des prix des produits alimentaires a également donné un nouvel élan aux engagements en faveur du développement agricole et de la sécurité alimentaire, ce qui s'est traduit par un apport de capitaux en faveur des innovations dans le domaine des carburants et l'application à plus grande échelle des solutions qui ont démontré leur efficacité.

6. Compte tenu de sa propre expérience, le FIDA a la conviction que, pour augmenter les revenus et réduire la pauvreté en milieu rural, il existe des méthodes probantes et efficaces qui se prêtent à une application à plus grande échelle. Le FIDA considère également que les petits exploitants sont potentiellement en mesure non seulement d'améliorer leurs moyens de subsistance, mais aussi de contribuer à la croissance économique et au développement de leur pays. Pour exploiter ces potentialités, il est indispensable de considérer l'agriculture – quelle que soit son échelle – comme une activité économique à part entière et les petits paysans comme des petits entrepreneurs, et de mettre en place des politiques adaptées et des mesures de soutien.
7. Le Plan à moyen terme (PMT) du FIDA 2010-2012 repose sur la conviction profonde que la croissance de l'agriculture dispose du potentiel nécessaire pour répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels d'une population qui ne cesse d'augmenter. L'agriculture recèle des perspectives de création d'emplois dignes de ce nom et d'émergence d'une société plus sûre, car elle est en mesure d'enrayer l'exode rural et, par conséquent, de réduire la pauvreté et d'atténuer les tensions sociales en milieu urbain. Par ailleurs, l'agriculture et le développement rural à assise communautaire sont le ferment de la solidité du tissu social, gage d'amélioration de la sécurité.

II. Objectifs stratégiques du FIDA pour la période 2010-2012

8. Le premier des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) – éliminer l'extrême pauvreté et la faim – est au cœur du mandat du Fonds, et c'est sur cette mission que le FIDA concentre son attention et son action (tableau 1). Unissant ses forces, la communauté internationale a décidé d'accélérer les progrès sur la voie de la réduction de la pauvreté rurale, du renforcement de la sécurité alimentaire et du développement agricole – trois aspects indispensables à la réalisation du premier OMD et des OMD interdépendants qui concernent l'égalité entre les sexes et l'éducation primaire pour tous. La collaboration dans les domaines de l'agriculture, de l'alimentation et de la nutrition a amené de nouvelles formes de coopération pour mobiliser des financements afin d'obtenir de meilleurs résultats sur le terrain. Cette évolution permettra de jeter les bases d'une accélération des progrès au cours de la période du PMT et au-delà. La réalisation des objectifs stratégiques du FIDA, tels qu'ils sont décrits dans le cadre logique présenté en annexe, apporte une contribution spécifique aux OMD par le biais de la croissance de l'agriculture et du développement rural.
9. Le FIDA, qui s'emploie à accélérer le développement de la petite agriculture à travers le monde, apporte une contribution indispensable pour réduire: i) la proportion de la population mondiale qui vit avec moins de 1,25 USD par jour; ii) la prévalence de la sous-alimentation; et iii) la proportion d'enfants de moins de cinq ans présentant une insuffisance pondérale. Il parvient à ce résultat à travers l'augmentation de la production végétale, de la valeur ajoutée du secteur agricole, de l'APD en faveur de l'agriculture et de la part du budget que les États affectent à l'agriculture et au développement rural.

Tableau 1:

OMD et indicateurs du développement agricole dans le monde

<i>Indicateurs</i>	<i>Année de référence</i>	<i>Valeur de référence</i>	<i>Valeur cible pour 2012</i>
OMD 1: proportion de la population vivant avec moins de 1,25 USD par jour (en %) ^a	2005	26	21
OMD 1: prévalence de la sous-nutrition dans la population (en %) ^a	2002-2004	17	10
OMD 1: enfants de moins de 5 ans présentant une insuffisance pondérale (en %) ^a	2005	27	17
Indice de production végétale (1999-2001 = 100) ^b	2006	112,4	Suivi
Valeur ajoutée du secteur agricole (croissance annuelle en %) ^b	2004	4,1	Suivi
APD en faveur de l'agriculture (en milliards d'USD) ^c	2007	4,2	Suivi
Part du budget affectée à l'agriculture et au développement rural (en %) ^d	2005	5	Suivi

^a Nations Unies, *Rapport sur les Objectifs du Millénaire pour le développement 2008*, New York, 2008.

^b Banque mondiale, *Indicateurs du développement dans le monde 2009*, Washington DC, 2009.

^c Sur 3,4 milliards d'USD, l'Afrique a reçu 1,2 milliard d'USD. La part de l'agriculture dans le volume total de l'APD était de 3,4% en 2004 (Banque mondiale, *Rapport sur le développement dans le monde 2009*, page 41), <http://stats.oecd.org/Index.aspx?lang=fr>.

^d Pour l'Afrique, le Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique préconise l'affectation de 10% des budgets des États en faveur de l'agriculture. Un système de suivi a d'ailleurs été mis en place. Pour les autres régions du monde, le FIDA utilisera les statistiques établies par le Fonds monétaire international.

10. Le cadre logique du PMT (annexe, page 22) attire l'attention sur le fait que les risques les plus importants qui pèsent sur le développement rural et la croissance de l'agriculture, et par extension sur la réussite du FIDA en sa qualité d'agent de développement, sont l'instabilité politique et les conflits, le manque de vigueur de l'engagement en faveur du développement agricole et les difficultés de financement. Au cours des 25 dernières années, la plupart des conflits internes se sont déroulés dans des pays pauvres, et plus de la moitié des pays d'intervention des organismes internationaux de développement sont en guerre. Pire encore, dans la plupart de ces pays, les conflits sont un problème permanent, et non un événement temporaire. Puisque le FIDA travaille aux côtés de communautés et de gouvernements dans des environnements difficiles, afin de préserver l'efficacité du développement, il fixe des objectifs et des calendriers réalistes et, surtout, des enveloppes de financement réalistes qui tiennent compte du niveau élevé des coûts d'intervention dans des régions reculées et des conditions difficiles.
11. En ce qui concerne la concertation qu'il mène au sein des pays, le FIDA prend acte des éléments suivants: le développement agricole et rural n'est pas encore pleinement pris en compte dans de nombreuses stratégies nationales de réduction de la pauvreté; dans beaucoup de pays en développement, les ministères de l'agriculture ne disposent que de moyens limités pour mener des réformes cruciales; et si les populations rurales pauvres parviennent aujourd'hui à faire entendre leur voix par l'intermédiaire d'organisations plus fortes, elles sont encore loin de représenter des partenaires à part entière dans la formulation des politiques qui ont des répercussions sur leurs moyens de subsistance. Le FIDA est en passe de s'affirmer comme l'un des principaux défenseurs de la maîtrise du développement agricole par les communautés et les pays et de la création d'un espace budgétaire et politique pour les investissements en faveur de l'agriculture et des ruraux pauvres, afin de faire en sorte que les problèmes auxquels ils sont confrontés reçoivent l'attention voulue et trouvent des solutions dans le cadre des processus de planification et d'élaboration des politiques menés par les pouvoirs publics.
12. Alors que les pays en développement ont subi une réduction des investissements publics et privés en faveur du développement agricole, y compris sous forme d'aides, le FIDA maintient le cap qu'il s'est fixé, tel qu'il est défini dans le cadre logique du PMT, qui consiste à affecter des financements en faveur de l'agriculture et du monde rural des pays en développement de manière à obtenir un accroissement durable de la productivité agricole, une augmentation de la production alimentaire, une amélioration de l'autosuffisance, un renforcement de la

sécurité alimentaire, la hausse des revenus de la population rurale ainsi que l'amélioration de l'état sanitaire et nutritionnel et du niveau d'éducation de la population rurale pauvre et, plus généralement, de son bien-être.

13. Le FIDA n'ignore pas que les schémas de développement agricole et rural évoluent, de même que la situation sociale, économique et politique. Au cours de la période couverte par le PMT, le Fonds adoptera un nouveau cadre stratégique de manière à prendre en considération ces facteurs dynamiques et à faire en sorte que le FIDA continue d'apporter une valeur ajoutée, quels que soient les contextes nationaux. L'élaboration d'une nouvelle stratégie pour les pays à revenu intermédiaire est un élément capital à cet égard, à travers lequel le Fonds cherche à s'engager auprès des petits paysans qui demeurent pauvres dans des pays ayant bénéficié d'un développement indispensable au renforcement de la sécurité alimentaire mondiale. De même, outre la Politique en matière de prévention des crises et de redressement qu'il a adoptée en 2006, le FIDA a entrepris d'élaborer un cadre de remise en état et de reconstruction rapide après une catastrophe afin d'intervenir de manière plus intensive à l'appui des États fragiles lorsque ceux-ci sont confrontés à des situations très difficiles.

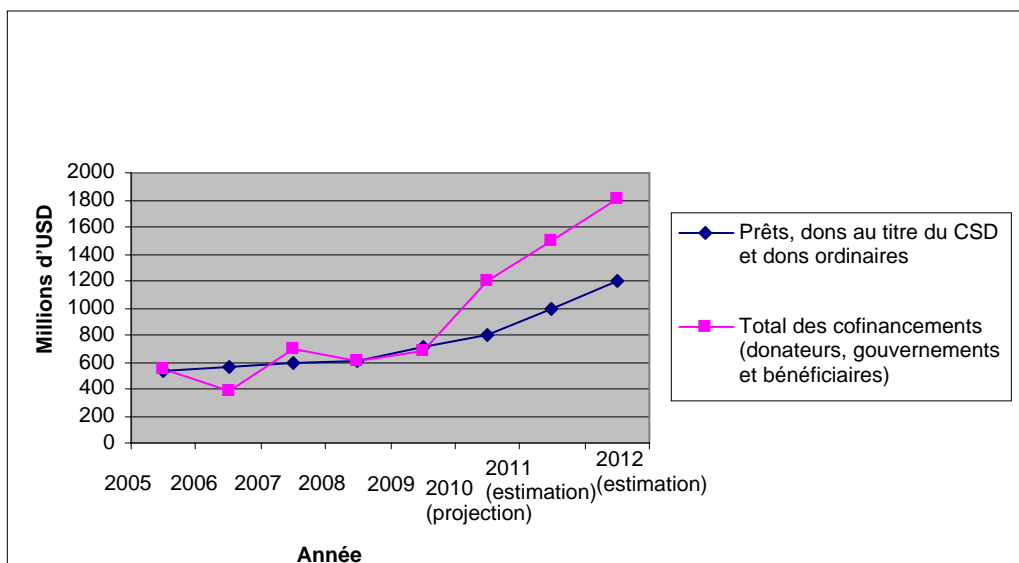
III. Résultats des programmes d'options stratégiques pour les pays pour 2010-2012

14. Le cadre logique du PMT (annexe, page 24) décrit l'action que mène le FIDA sous les formes suivantes: programmes d'options stratégiques par pays (COSOP), projets, programmes de dons mondiaux et régionaux, gestion des savoirs et innovation, et concertation sur les politiques agricoles et les politiques de développement rural. Le FIDA s'adresse notamment aux petits paysans et à la population rurale pauvre – en particulier les femmes – ainsi qu'aux employés des entreprises rurales, du secteur agroalimentaire et des administrations. Grâce à ses projets et programmes, le FIDA appuie le développement agricole, les services financiers et les infrastructures en milieu rural, l'élevage, la pêche, le renforcement des capacités et des institutions, le stockage, la transformation et la commercialisation des produits alimentaires, la recherche agricole, la vulgarisation et la formation, la gestion des ressources naturelles et le développement des petites et moyennes entreprises dans les secteurs de l'exploitation forestière, de la pêche et de l'élevage.
15. Les ressources du Fonds sont affectées aux pays sous forme de prêts et de dons en application d'un système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) prenant en compte des variables qui reflètent les besoins des pays et leur performance: plus la population rurale est importante et plus le revenu par habitant est faible (besoins), et plus les résultats en termes de politique rurale et de portefeuille sont bons (performance), plus le montant de l'allocation est élevé.
16. Ce système accorde une place toute particulière à la performance du secteur rural, dont le score est affecté d'un coefficient de pondération élevé dans l'évaluation globale des politiques et des institutions des pays. Le FIDA s'appuie sur cet examen de la performance pour mener des activités de concertation et inciter les pays à mettre l'accent sur le monde rural et l'agriculture. Le SAFP est révisé en permanence de manière à faire en sorte qu'il ne perde pas de son actualité et de sa pertinence et qu'il tienne compte de l'évolution des pratiques des autres institutions financières internationales (IFI), par exemple en ce qui concerne la question des États fragiles ou l'évolution de la politique de dons.
17. Au titre de la huitième reconstitution des ressources du FIDA pour la période 2010-2012, le FIDA exécutera un programme de prêts et dons supérieur de 50% à celui de la précédente période triennale, puisque les montants approuvés atteindront 890 millions d'USD en 2010, 1 milliard d'USD en 2011 et 1,2 milliard d'USD en 2012 (voir la figure 1 et le cadre logique du PMT, annexe, page 25). Le FIDA apportera son concours à un portefeuille d'interventions en cours comprenant

plus de 250 projets et environ 300 dons³. Au cours de la période couverte par le PMT, les programmes de prêts et de dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD) du FIDA serviront à financer des programmes de pays et des projets plus importants afin d'appliquer à plus grande échelle des solutions novatrices de nature à favoriser un développement rural durable. Ces interventions répondront de mieux en mieux aux nouveaux défis que représente l'articulation avec les programmes nationaux de développement rural, et le FIDA cherchera à développer les partenariats avec d'autres sources de financement, notamment les gouvernements, le secteur privé, les donateurs publics et les autres donateurs. Pour faire face à l'expansion de ses interventions, le FIDA améliorera son efficacité; autrement dit, le volume des programmes de prêts et de dons augmentera plus rapidement que l'enveloppe totale des coûts administratifs.

Figure 1

Prêts du FIDA, dons au titre du CSD, dons ordinaires et cofinancements (2005-2009: chiffres effectifs, 2010-2012: estimations)



18. La teneur des activités et opérations du FIDA est déterminée en fonction des perspectives et obstacles qui caractérisent le secteur agricole et des problèmes à long terme que pose la sécurité alimentaire. Par conséquent, il est essentiel que les opérations du FIDA prennent en considération les enjeux suivants: productivité agricole, gestion des ressources naturelles, adaptation au changement climatique, partenariats, prise en compte de la diversité, besoins des pays à revenu intermédiaire et des États fragiles, et collaboration avec le secteur privé. La capacité du Fonds à apporter une réponse concrète dans ces domaines sera le gage que son action n'a rien perdu de sa pertinence et de son efficacité et confirmera son statut de partenaire de choix dans l'élaboration d'une réponse planétaire à l'insécurité alimentaire et à la pauvreté rurale.
19. Les projections concernant le nombre de COSOP du FIDA ont été établies en fonction de l'objectif global consistant à disposer d'une stratégie de pays applicable pour chacun des 40 pays dans lesquels le FIDA met en œuvre un programme important, ainsi que pour certains États fragiles prioritaires, au nombre de 5. Il est prévu d'adopter 9 COSOP en 2010, 10 en 2011 et 7 en 2012, soit 26 COSOP au total pour la période couverte par le PMT. Pour les 19 autres pays, le FIDA avait

³ Ces dons comprennent les dons accordés au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD), qui ont pour objet de financer des projets d'investissement dans des pays admis à bénéficier de l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés, et les dons au titre du programme ordinaire du FIDA, qui financent des projets dans des pays qui ne peuvent prétendre à un financement au titre du CSD. Les dons ordinaires servent avant tout à financer des programmes mondiaux et régionaux, qui concernent plusieurs pays, mais cette catégorie comprend aussi des dons de pays d'un faible montant.

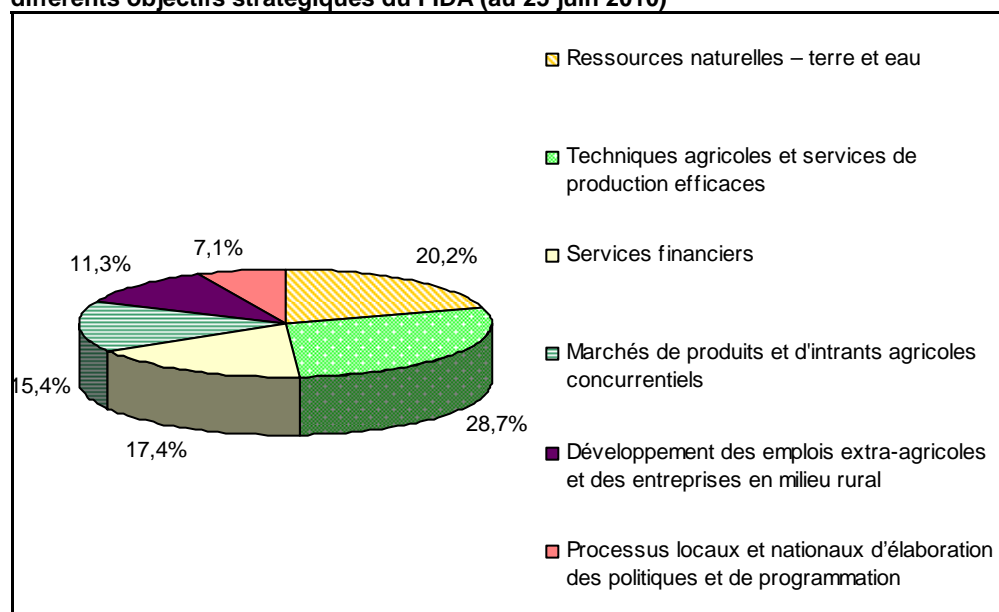
élaboré des COSOP quinquennaux en 2008 et en 2009. Le Fonds finance des projets dans 90 pays. Toutefois, pour réduire les coûts le plus possible de manière à canaliser les fonds vers les programmes et projets eux-mêmes, le FIDA n'établit pas de COSOP pour les pays dans lesquels une seule intervention est en cours; dans ce cas, les objectifs de pays du FIDA sont décrits dans les documents de projet.

IV. Résultats des projets pour 2010-2012

20. Les programmes et projets financés au moyen de prêts et de dons ont pour objet de réaliser les objectifs stratégiques et les objectifs de pays du FIDA (voir le cadre logique du PMT, annexe, page 25).
21. Pour 2010, le FIDA prévoit un programme de prêts et de dons d'une valeur de 890 millions d'USD, auquel s'ajoute le programme de dons ordinaires du FIDA, qui sera de 52 millions d'USD. Par ailleurs, le FIDA gère un programme supplémentaire financé par des dons dont le volume n'est pas négligeable. Chaque année, le FIDA prépare plus de projets financés par des dons ou des prêts qu'il n'en approuve. Le PMT étant à horizon mobile, le FIDA disposera de la souplesse nécessaire pour s'adapter en cas de report d'une année à l'autre en raison de l'évolution de la situation du pays. À l'inverse, certains projets sont adoptés plus tôt qu'initialement prévu, par exemple lorsque le gouvernement place le développement rural plus haut dans sa liste de priorités. Le cadre triennal à horizon mobile du PMT permet d'évoluer avec souplesse d'un plan annuel à l'autre, ce qui aide le FIDA à ne pas dévier de son cap et à mettre toutes ses capacités au service de l'aide apportée aux populations rurales pauvres au cours d'une année donnée. Grâce au cadre de planification du PMT, le FIDA peut plus facilement évaluer l'impact que devrait engendrer l'accélération des décaissements et l'obtention de résultats sur le front du développement.
22. En 2011, le FIDA prévoit d'approuver des prêts et dons pour un montant d'environ 1 milliard d'USD, dont une enveloppe de 65 millions d'USD environ au titre du programme de dons ordinaires. En 2012, le programme devrait atteindre 1,2 milliard d'USD au total, dont 78 millions d'USD au titre des dons ordinaires. La répartition du programme de prêts et de dons au titre du CSD du FIDA entre les différents objectifs stratégiques du Fonds prévue pour 2011 est présentée dans la figure 2 et analysée ci-après.

Figure 2

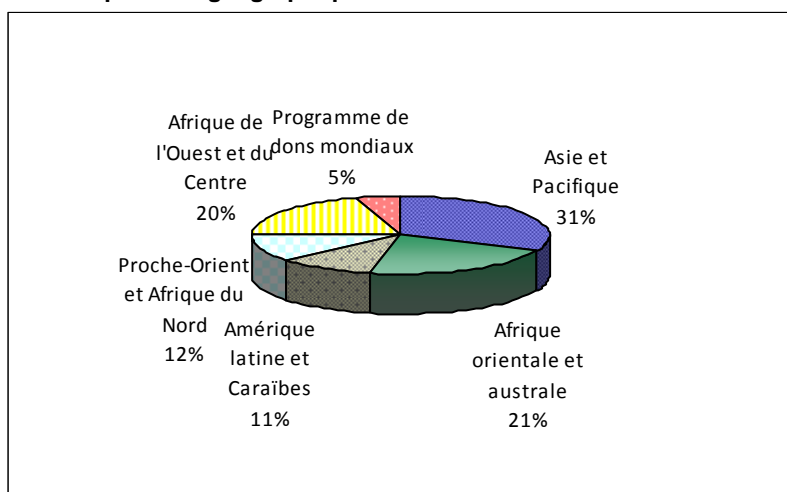
Répartition du programme de prêts et de dons au titre du CSD prévus pour 2011 entre les différents objectifs stratégiques du FIDA (au 25 juin 2010)



V. Résultats du programme de dons pour 2010-2012

23. Le cadre logique du PMT (annexe, page 26) expose les objectifs chiffrés du programme de dons du FIDA, qui s'élève à 52 millions d'USD pour 2010, 65 millions d'USD pour 2011 et 78 millions d'USD pour 2012. Le FIDA accorde une grande importance stratégique à l'utilisation de ces dons et exploite le plus possible les synergies entre les prêts et les dons: il fait plus systématiquement appel au programme de prêts pour appliquer à plus grande échelle les innovations financées au moyen de dons, tandis que les dons s'inscrivent dans une démarche plus prospective puisqu'ils servent d'outil d'innovation et d'apprentissage (voir la figure 3).
24. La Politique du FIDA en matière de financement sous forme de dons approuvée par le Conseil d'administration en décembre 2009 reconnaissait la nécessité de mieux préparer et superviser le programme de dons et, de même que pour les prêts, d'approuver des dons d'un montant plus élevé en moins grand nombre. Les dons gérés par le FIDA obéiront aux principes suivants: i) évaluation au regard de critères très exigeants; ii) articulation plus étroite avec les objectifs et les programmes du pays ou de la région; et iii) planification plus axée sur la stratégie et, si possible, regroupement en un seul accord de tous les dons du FIDA gérés par une même institution. Certes, la Division des politiques et du conseil technique présente la majeure partie des dons mondiaux, mais toutes les divisions régionales du FIDA élaborent des dons régionaux. Le processus de mise en concurrence qui permet de sélectionner les dons à financer attachera désormais une plus grande importance aux stratégies des divisions en matière de dons et à la qualité de chaque proposition.
25. Comme c'était déjà le cas précédemment, le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI) – une association informelle qui regroupe 57 membres appartenant au secteur public et au secteur privé afin d'appuyer un réseau de 16 centres de recherche agricole internationale – continue de recevoir un grand nombre de dons. Le GCRAI s'intéresse aux cultures susceptibles de couvrir 75% des besoins alimentaires et des apports en protéines dans les pays en développement. Par ailleurs, des dons sont accordés à des organisations paysannes, des organisations de peuples autochtones, des ONG internationales ou locales, des organismes spécialisés des Nations Unies, des instituts de recherche de pays en développement et des établissements d'enseignement. Le FIDA accordera également des dons à des organisations régionales et à des entités du secteur privé. Le programme de dons du FIDA sera axé sur le renforcement des capacités, le partage des savoirs, la concertation, l'assimilation des enseignements tirés et l'expérimentation d'innovations.

Figure 3
Répartition géographique des dons



VI. Résultats de l'exécution des projets pour 2010-2012

26. Comme l'indique le cadre logique du PMT (voir annexe, page 27), d'ici à 2012, le FIDA supervisera directement tous les projets qu'il finance, à l'exception de ceux qui seront supervisés conjointement avec un cofinanceur qualifié. Le FIDA s'attache à améliorer sa capacité d'appui de haute qualité en matière de supervision, d'exécution et d'administration des prêts afin que les projets produisent leur impact plus rapidement. À cette fin, il est nécessaire de réduire l'écart entre la date d'approbation des projets et celle du premier décaissement, ainsi que les retards généralement subis par les décaissements. Un effort particulier de supervision sera aussi requis dans les cas de retards particulièrement importants dans le démarrage des projets ou de graves problèmes d'exécution. L'effort de supervision sera donc de plus en plus adapté à la situation du projet et du pays concernés. On y parviendra en grande partie par l'accroissement de la fréquence et l'amélioration de la qualité de la supervision, obtenus à leur tour par l'expansion de la capacité de supervision des bureaux de pays du FIDA.
27. Depuis 2008, lorsque le FIDA a commencé à prendre en charge la supervision des projets à la place des institutions coopérantes, il a confié la fonction de supervision aux divisions régionales, qui ont maintenant toutes la capacité de superviser les aspects fiduciaires de la gestion des projets. Elles sont appuyées par la Division du Contrôleur et des services financiers (CFS), qui fournit des services de vérification et de contrôle de la qualité, et par le Département gestion des programmes, qui assure la surveillance et la formation. Au cours de la période 2010-2012 couverte par le PMT, le FIDA formera le personnel clé des emprunteurs afin d'améliorer le contrôle fiduciaire de ses projets (par exemple, passation des marchés, vérification des demandes de retrait) et ultérieurement sa performance dans la réalisation des objectifs stratégiques et de ceux des projets.
28. Ces efforts contribueront à l'amélioration des résultats des activités des programmes de pays au cours de la période 2010-2012 couverte par le PMT. Le FIDA sera en mesure d'appliquer une approche proactive de la résolution des problèmes dans le cadre de la supervision directe et de passer à une supervision plus continue de la part des bureaux de pays. L'expérience de la supervision permettra aussi au FIDA de saisir et de diffuser les connaissances acquises à l'occasion de la supervision directe afin d'affiner les nouvelles stratégies de pays et la conception des projets; de fournir des informations en vue de sa contribution à la concertation sur les politiques nationales; et de se doter d'un ensemble de bonnes pratiques opérationnelles susceptibles de contribuer à l'exécution efficace et efficiente des projets.

VII. Résultats de la conception des projets et de l'appui à l'exécution pour 2010-2012

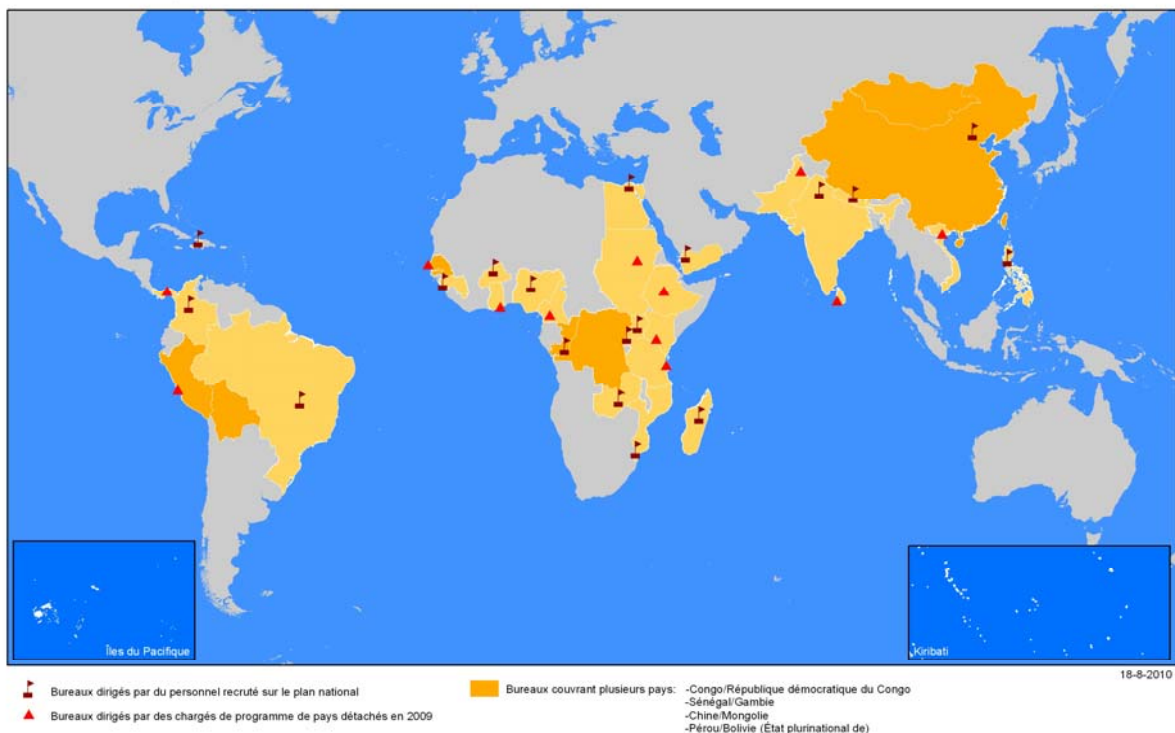
29. Durant le PMT, le FIDA exécutera en moyenne 39 projets par an, ce qui représente une augmentation considérable des services requis du FIDA, puisque le Fonds a approuvé 33 projets en 2009. Le FIDA remplira ce rôle accru en révisant ses processus opérationnels de façon à les rendre plus rapides, plus souples et plus étroitement intégrés avec les politiques, procédures et programmes nationaux. Par conséquent, la réalisation des objectifs du FIDA passe par un certain nombre de changements et de réformes de son cadre institutionnel et politique ayant pour but de renforcer ses instruments de conseil stratégique et de politique.
30. Comme l'indique le cadre logique du PMT (voir annexe, page 28), le FIDA renforcera la conception et la gestion de ses COSOP, en ce qui concerne en particulier l'adaptation aux besoins locaux et nationaux, les priorités gouvernementales et l'harmonisation avec les partenaires du développement. Le FIDA révisera aussi en 2010 les directives relatives aux COSOP, modifiant le mécanisme d'assurance qualité au point de départ afin de mettre davantage l'accent sur la pertinence des COSOP. En outre, les examens annuels de l'exécution

des programmes de pays comporteront un engagement accru du gouvernement et des partenaires clés du pays.

31. Le PMT fixe aussi des objectifs concernant les innovations en matière de conception des projets, ainsi que des directives relatives à la mise à jour de la conception et à l'amélioration de la qualité des projets. Il s'agira d'élaborer des modèles différenciés de conception, ainsi que des dossiers de projet et des rapports d'exécution plus pertinents; de mettre en œuvre des processus continus de conception impulsés par les bureaux de pays; d'appliquer à plus grande échelle grâce à des cofinancements les opérations pilotes réussies; et de créer des fonds fiduciaires pour financer les travaux détaillés de conception des projets afin d'accélérer les activités de démarrage des projets. Les processus opérationnels révisés auront pour but d'accélérer ces activités, de les rendre plus flexibles et de les intégrer davantage dans la programmation nationale, en accordant plus d'attention à la capacité d'absorption et à l'accélération des décaissements.
32. Sur le plan institutionnel, le FIDA améliorera au cours de la période couverte par le PMT la durabilité des programmes de pays et des projets en appliquant les mesures suivantes:
 - a) **Appropriation nationale:** Le FIDA investira dans les capacités nationales de conception et d'exécution et approuvera les directives révisées concernant la passation des marchés qui prévoient le recours accru aux systèmes nationaux et aux missions conjointes avec les organismes partenaires et les homologues gouvernementaux.
 - b) **Partenariats Sud-Sud:** Le FIDA encouragera le partage entre pays et régions des expériences et des technologies couronnées de succès.
 - c) **Engagement du secteur privé:** Le FIDA mettra les petits exploitants en relation avec les marchés en ce qui concerne les intrants agricoles, la transformation, la commercialisation et les services financiers, grâce à des partenariats plus efficaces. Le Fonds a déjà révisé la Politique du FIDA en matière de financement sous forme de dons (2009) afin de pouvoir accorder des dons aux acteurs du secteur privé.
 - d) **Présence dans les pays:** Le FIDA accroîtra sa réceptivité à la demande, aux politiques et aux processus de programmation des pays, ainsi que son engagement aux côtés des acteurs nationaux en établissant au total 30 bureaux de pays d'ici à fin 2010, 35 d'ici à fin 2011 et 40 d'ici à fin 2012. Ces bureaux seront hébergés par d'autres organisations internationales, principalement le Programme des Nations Unies pour le développement, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et le Programme alimentaire mondial, et leur personnel sera constitué en grande partie d'experts recrutés sur place et dans certains cas de chargés de programme de pays détachés (12 en 2011). Les bureaux de pays joueront un rôle de premier plan dans l'accroissement de l'efficacité des opérations de développement, en créant des synergies entre les activités de supervision, en assurant la cohérence des programmes et projets avec les priorités nationales et une exécution efficace. Une stratégie relative à la présence dans les pays sera présentée au Conseil d'administration du FIDA en avril 2011.
 - e) **Intégration du changement climatique:** En s'appuyant sur la Stratégie du FIDA concernant le changement climatique (2010) et la nouvelle politique de gestion de l'environnement et des ressources naturelles, qui doit être approuvée en 2011, le FIDA rendra ses programmes et projets sensibles au facteur climatique et intégrera systématiquement les préoccupations suscitées par le changement climatique.

- f) **Application à plus grande échelle:** Le FIDA accroîtra les possibilités d'application à plus grande échelle grâce à l'examen des contextes institutionnel, organisationnel et politique en vue de créer les incitations et les conditions nécessaires à une application à plus grande échelle efficace; d'entretenir des partenariats permettant d'appliquer à plus grande échelle les opérations pilotes de haute qualité; et d'évaluer l'application à plus grande échelle de projets expérimentaux afin de trouver des moyens plus nombreux de catalyser un impact accru au bénéfice des populations rurales pauvres – compte tenu des recommandations issues de la récente évaluation de l'innovation et de l'application à plus grande échelle par le Bureau de l'évaluation du FIDA (IOE) (2010).
- g) **Intégration de l'équité hommes-femmes:** Le nouveau cadre stratégique du FIDA mettra les femmes rurales au premier plan de ses opérations en tant qu'agents essentiels de développement. Prenant acte de l'analyse réalisée par IOE sur l'équité hommes-femmes, le FIDA révisera son programme en la matière en 2011.

Bureaux de pays du FIDA



- h) **Peuples autochtones:** Dans le cadre de la Politique d'engagement du FIDA aux côtés des peuples autochtones (2009), le Fonds continuera à investir environ 20% de ses programmes de prêts et dons dans le développement des peuples autochtones; fournira des conseils sur les bonnes pratiques y relatives; documentera son expérience afin de mener une action éclairée de plaidoyer et de concertation en partenariat avec les principales organisations internationales; et cogérera le Mécanisme d'assistance pour les peuples autochtones, qui prend de l'ampleur.
- i) **Partenariats:** Le FIDA établira des partenariats plus étroits à l'appui du développement rural durable – y compris avec les organisations de petits exploitants et l'organisation qui les représente au plan international, à savoir le Forum paysan. Au niveau international, le FIDA est reconnu comme une IFI spécialisée dans l'apport d'une assistance agricole hautement calibrée dans des zones reculées, exigeant la participation des communautés, des

réseaux de consultation et des qualifications. Le FIDA présentera au Conseil d'administration en septembre 2011 un examen de ses partenariats actuels.

VIII. Obtention et mesure des résultats des programmes et projets

33. Les opérations menées par le FIDA aux niveaux national et régional sont évaluées en fonction de réalisations ciblées liant la performance du FIDA à ses objectifs stratégiques. Les programmes de pays et les projets financés par le FIDA seront régulièrement suivis et supervisés en cours d'exécution et à leur achèvement (tableau 2). Les programmes seront évalués et suivis sur les plans de la pertinence (cohérence entre les objectifs du projet et les priorités des populations rurales pauvres); de l'efficacité (rapport entre les résultats obtenus et les ressources programmées); de la durabilité; de l'application à plus grande échelle; de l'innovation; de l'impact sur la pauvreté; et de l'égalité entre les sexes. Le succès obtenu dans la réalisation de ces facteurs a joué un rôle décisif dans l'amélioration de l'impact du FIDA sur les moyens de subsistance des petits exploitants et la pertinence du FIDA au sein de l'architecture mondiale du développement.
34. Dans le cadre du système d'assurance qualité du FIDA, les indicateurs clés font l'objet d'un suivi pour obtenir une évaluation précoce de la qualité des projets au moment où ils sont présentés au Conseil d'administration pour approbation. Dans ce système, chaque nouveau COSOP et chaque nouveau projet sont examinés et notés par des experts indépendants. En outre, les programmes de pays et les projets sont mesurés à leur achèvement en fonction de ces indicateurs, ce qui permet un examen efficace des résultats obtenus et des enseignements tirés pour la conception des futurs programmes et projets. Les résultats du PMT sont mesurés au moyen du Cadre de mesure des résultats du FIDA et analysés dans le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI).
35. Pour dégager une perspective historique, IOE a examiné ces mesures en 2006 et tiré les conclusions suivantes: l'efficacité à l'achèvement était marginalement satisfaisante ou mieux dans 72% des projets examinés⁴, 37% seulement des projets avaient eu un impact satisfaisant sur la pauvreté rurale, et 40% seulement étaient jugés durables à leur achèvement. En 2007 (une des années de référence indiquées ci-dessus), une importante amélioration avait été notée. Le FIDA se félicite des objectifs fixés pour 2012, qui sont très ambitieux mais indiquent le cap vers lequel le FIDA doit se diriger pour faire progresser significativement les moyens de subsistance des populations rurales pauvres.

⁴ Les projets examinés par IOE ont été approuvés par le Conseil d'administration au cours de la période 1995-2001 et achevés en 2005. Voir le RARI 2006 (document EB 2007/92/R.7).

Tableau 2

Objectifs et indicateurs de performance des projets au point de départ

<i>Indicateurs du Cadre de mesure des résultats</i>	<i>2008 effectif (%)</i>	<i>2012 objectif (%)</i>
Indicateurs du Cadre de mesure des résultats: meilleure gestion des programmes de pays		
Pourcentage de programmes de pays notés 4 ou plus au point de départ (base AQ ou données du projet):		
Contribution à l'augmentation des revenus, à l'amélioration de la sécurité alimentaire et à l'autonomisation des ruraux pauvres des deux sexes (AQ)	100	90
Respect du programme sur l'efficacité de l'aide (enquête clients)	96	90
Pourcentage de projets en cours recevant effectivement un cofinancement international (référence 2009)	61	65
Indicateurs du Cadre de mesure des résultats: meilleure conception des projets (prêts et dons)		
Pourcentage de projets notés 4 ou plus au point de départ:		
Efficacité (AQ)	93	90
Impact sur la pauvreté rurale au sein du groupe cible (par exemple, avoirs matériels et financiers, sécurité alimentaire, autonomisation) (AQ)	91	90
Durabilité des acquis (AQ)	81	90
Innovation, apprentissage et/ou application à plus grande échelle (AQ)	86	90
Indicateurs du Cadre de mesure des résultats: meilleure supervision et meilleur appui à l'exécution		
Délai moyen (mois) entre l'approbation d'un projet et le premier décaissement	20	14
Pourcentage de projets faisant problème pour lesquels des mesures correctives sont prises (indice de réactivité)	69	75
Pourcentage de projets pour lesquels la performance du FIDA est notée 4 ou plus (RARI) (2009)	64	75
Pourcentage de projets faisant problème dans le portefeuille en cours (SGPP)	19	15
Pourcentage de dépassement des délais dans les projets en cours (SGPP)	22	20
Nombre moyen de jours employés au traitement des demandes de retrait (projets en supervision directe) (SGPP) (juillet 2009-30 juin 2010)	43	39
Indicateur du rapport de la Consultation		
Taux de cofinancement – financement du FIDA par rapport au cofinancement total (international et national)	s.o.	1:1,5

SGPP: système de gestion du portefeuille de projets, géré par la direction.
RARI: Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA, Bureau de l'évaluation du FIDA.
AQ: données provenant du système d'assurance qualité.
s.o.: sans objet.

IX. Résultats de la gestion des savoirs et de la concertation pour 2010-2012

36. Trente-trois ans d'expérience de la conception et de l'exécution de projets ont permis au FIDA d'accumuler une masse de compétences, de savoirs et d'enseignements sur ce qui "marche" en matière de développement agricole et rural, le dotant d'une ressource inestimable qu'il met à profit pour accorder aux petits exploitants une aide créatrice de valeur ajoutée. Partager ce savoir n'est pas seulement un moyen efficace d'appliquer à plus grande échelle les interventions réussies du FIDA, c'est aussi le devoir de faire prendre conscience au niveau mondial des réalisations et des possibilités du développement. Le FIDA appliquera en 2010 de nouvelles stratégies de plaidoyer et de communication qui guideront et coordonneront l'action des unités engagées dans le plaidoyer et la concertation. Elles renforceront aussi la capacité du FIDA à atteindre ses objectifs opérationnels et à identifier les opportunités propres à influencer sur les politiques aux niveaux national et mondial. Le programme de dons du FIDA est un élément essentiel du développement des savoirs qu'il met en œuvre, tant il est vrai qu'un don important dans le domaine des savoirs, c'est la perspective de rendre les produits de la connaissance accessibles à tous.
37. Au cours de la période couverte par le PMT, le FIDA: i) maximisera l'exploitation des informations provenant du terrain, acquerra des connaissances sur les actions en cours et misera sur le partage accru de l'expérience du terrain, des projets et des politiques au moyen d'ateliers, de formations, de visites sur le terrain, de la participation aux programmes d'autres donateurs, de publications et de la mise en ligne de son expérience sur son site web; ii) renforcera les groupes thématiques et pratiques sur le modèle des groupes existants en matière d'équité entre les sexes,

- de finance rurale et de gestion de l'élevage et des ressources naturelles; iii) fera appel à des experts extérieurs pour examiner ses projets afin de mettre à profit les connaissances externes, dans le cadre de son système d'amélioration de la qualité; iv) continuera à diffuser à ses partenaires ses publications et autres matériels; v) appliquera à plus grande échelle les innovations qui ont réussi dans le cadre de ses projets; vi) encouragera le partage Sud-Sud des savoirs; et vii) nouera des partenariats avec d'autres institutions aux fins des activités de gestion des savoirs.
38. Alors que la plupart des pays à déficit alimentaire net affectent moins de 10% de leur budget au secteur agricole, l'action de concertation que mène le FIDA au niveau national est essentielle à la mise en place d'un environnement favorable ainsi que des conditions nécessaires à la réalisation de l'impact souhaité en matière de sécurité alimentaire et de développement rural. Dans les actions de concertation qu'il conduit, le FIDA mise sur ses avantages comparatifs pour combler les lacunes critiques de la concertation, en particulier sur les questions relatives à l'engagement effectif en faveur de la petite agriculture, clé de toute solution globale et durable au problème de la sécurité alimentaire.
 39. Pour développer son rôle de chef de file dans les domaines des savoirs et de la concertation, le FIDA s'est doté au 1^{er} janvier 2010 d'un nouveau Bureau du Responsable principal des stratégies de développement (CDS), qui impulsera et suivra la participation du Fonds au traitement des problèmes dans le domaine de l'agriculture paysanne et de la lutte contre la pauvreté rurale, guidera sa contribution stratégique à la concertation, à la gestion des savoirs et à la programmation et promouvra l'inclusion de l'agriculture et du développement rural dans les modalités de financement relatives au changement climatique actuellement en voie d'élaboration. CDS renforcera la capacité d'analyse et d'animation du FIDA dans le cadre de la concertation mondiale sur le développement du secteur rural et de l'agriculture paysanne.
 40. Au cours de la période couverte par le PMT, CDS apportera aussi de la valeur ajoutée aux processus opérationnels du FIDA par l'étude et l'analyse des problèmes clés du développement agricole et rural qu'il entreprendra, de manière à renforcer la capacité d'analyse du FIDA et à lui permettre de s'engager plus pleinement dans le débat mondial sur les politiques. Il dirigera la formulation des plans stratégiques clés du FIDA tels que le cadre stratégique, le PMT et autres politiques au niveau macro, de manière que les programmes et projets du FIDA bénéficient des pistes de réflexion les plus récentes dans ses domaines prioritaires. Par le renforcement des partenariats et de l'engagement dans le débat mondial sur les politiques, CDS s'attachera à se tenir au courant de la réflexion actuelle sur la réduction de la pauvreté rurale et à contribuer à son tour aux processus clés tels que les COSOP, l'assurance qualité et les programmes et projets du FIDA. En 2011, CDS s'agrandira en s'adjoignant une division de la recherche et une unité statistique comprenant un responsable, un statisticien et un statisticien adjoint (voir le cadre logique du PMT en annexe, page 30).
 41. La politique institutionnelle de plaidoyer est au cœur de l'action du FIDA. CDS s'emploiera à faire en sorte que les activités de plaidoyer du FIDA, menées par la direction, la Division de la communication et autres collaborateurs aux niveaux mondial, régional et national, reposent sur un socle analytique solide et exploitent les pistes de réflexion les plus récentes. Comme il ressort du cadre logique du PMT, CDS sera responsable de l'élaboration des publications phares du FIDA, de l'appui aux travaux des économistes régionaux, et de l'animation des activités de gestion des savoirs et d'innovation du FIDA.

X. Résultats en matière de communication pour 2010-2012

42. Le FIDA reconnaît que la communication, interne et externe, peut lui permettre d'accomplir sa mission avec plus de succès et d'atteindre ses objectifs de façon plus efficace. Une communication intelligente peut renforcer l'efficacité du FIDA, affirmer

son rôle de champion de l'éradication de la pauvreté rurale et renforcer son impact en tant que promoteur de l'accroissement de l'investissement dans le développement agricole ainsi que sa réputation d'organisation axée sur les résultats ayant inconditionnellement pour cible les petits paysans et autres producteurs ruraux pauvres. Une communication transparente sur l'aptitude du FIDA à exécuter ses programmes et projets et sur les résultats atteints dans le cadre de son programme de travail inspire confiance aux parties prenantes, et notamment aux bénéficiaires qu'il cible, et accroît les chances d'une reconstitution et d'une mobilisation fructueuses de ses ressources. Le FIDA adopte une approche proactive de la communication, tant interne qu'externe, visant à en assurer la clarté, le ciblage, la discipline, la coordination et l'adaptation à une institution de sa taille et de son envergure.

43. S'agissant de communication interne, à mesure que s'étend la présence du FIDA dans les pays, le maintien d'un lien solide entre le siège et le terrain est vital à l'approfondissement du sentiment d'appropriation du programme du FIDA, au partage des enseignements et des savoirs acquis et à la garantie que le personnel du FIDA à travers le monde dispose des outils dont il a besoin pour faire passer les messages du FIDA avec confiance et efficacité. En ce qui concerne la communication externe, seule une approche dynamique, soutenue, systématique et novatrice permettra au FIDA de renforcer l'impact de sa communication. Dans le cadre logique du PMT (voir annexe, page 32), le FIDA énumère les efforts de communication externe qui construiront l'"image de marque" du FIDA, en se concentrant:
- a) sur l'impact des travaux du FIDA dans les pays où il intervient;
 - b) sur les activités de communication destinées à contribuer à la participation du FIDA aux initiatives mondiales et régionales, et à s'assurer que ses messages résonnent haut et fort; et
 - c) sur le lancement de publications telles que le *Rapport sur la pauvreté rurale* et la nouvelle série de documents occasionnels, qui apportent une contribution de fond au débat sur les questions relatives à la sécurité alimentaire, au développement agricole et à la pauvreté rurale.
44. Alors qu'il jouit d'une solide réputation – renforcée ces dernières années par la mise en œuvre de son programme de réforme et par l'effort soutenu qu'il déploie pour améliorer son efficacité en matière de développement et accroître son efficacité, notamment en prenant en charge la supervision de ses projets –, au cours de la période couverte par le PMT, le FIDA va mettre la communication au premier plan de ses activités. Au fur et à mesure que sa présence sur le terrain et sa visibilité s'accroîtront, le FIDA aura de plus en plus de difficulté à échapper aux controverses et aux accusations qui ont tourmenté les autres IFI et organismes des Nations Unies. Exploiter le potentiel de la communication pour affronter les situations de crise rapidement, par exemple les catastrophes naturelles susceptibles de frapper les populations cibles du FIDA, permettra à celui-ci d'améliorer son image d'institution attachée à l'information du public et à la transparence.
45. Au cours de la période couverte par le PMT, le FIDA s'emploiera à la réalisation de ces objectifs: i) en dispensant une formation en communication dans l'ensemble de l'organisation; ii) en mettant au point une trousse à outils à l'appui de la stratégie institutionnelle de communication et de la gestion des risques et des crises; et iii) en intensifiant la communication dans le cadre régional par l'établissement de partenariats entre ses divisions et départements.

XI. Résultats de la mobilisation des ressources pour 2010-2012

46. Les besoins de financement liés à l'instauration d'une sécurité alimentaire globale et durable sont énormes. En conséquence, l'effort de mobilisation des ressources du FIDA est multiforme. Il exploite la capacité du Fonds de catalyser les ressources

nécessaires au développement de l'agriculture paysanne en sus des reconstitutions périodiques qui déterminent tous les trois ans la masse financière de base dont dispose le FIDA pour octroyer les prêts et les dons destinés aux projets qu'il soutient. Le FIDA reçoit aussi des fonds supplémentaires de gouvernements, d'organismes multilatéraux et du secteur privé (y compris les fondations). Il joue le rôle de rassembleur de capitaux, catalysant des ressources supplémentaires pour la sécurité alimentaire et la production agricole. Il collabore avec de nombreuses sources bilatérales, régionales, privées et des fondations dans sa quête de cofinancements et de ressources supplémentaires.

47. Alors qu'il vient de conclure avec succès les négociations relatives à la huitième reconstitution de ses ressources, le FIDA envisage déjà le cycle de la neuvième reconstitution, qui devrait commencer par l'examen à mi-parcours de FIDA 8 et dont l'achèvement est prévu durant la période couverte par le PMT, c'est-à-dire d'ici à 2012. Comme il ressort du cadre logique du PMT (voir annexe, page 33), la stratégie de mobilisation des ressources du FIDA sera examinée par le Conseil d'administration en décembre 2010, afin d'entamer les négociations relatives à la neuvième reconstitution en 2011.
48. Lors des négociations relatives à la huitième reconstitution, le FIDA a adopté un objectif ambitieux en vue d'accroître le cofinancement de ses projets. Il étudie de nouveaux mécanismes de mobilisation de ressources supplémentaires, en particulier à l'appui de l'agriculture paysanne. Le FIDA soutiendra les mécanismes mondiaux de financement existants ou en voie de création, par exemple en supervisant les programmes et projets financés par le Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire en Sierra Leone et au Togo. Relevant le défi que constitue son objectif de cofinancement, le FIDA a signé en 2010 avec la Banque islamique de développement un accord-cadre de cofinancement d'un montant de 1,5 milliard d'USD. Au cours de la période couverte par le PMT, la fonction de mobilisation de ressources du FIDA développera davantage encore les mécanismes de cofinancement afin d'obtenir des ressources supplémentaires pour l'agriculture paysanne et examinera les possibilités d'emprunts à des conditions particulièrement favorables auprès de ses États membres.
49. D'importants programmes d'ouverture ont été lancés par le Bureau de liaison pour les pays arabes et du Golfe (AGL), créé en 2010, et le Bureau de liaison pour l'Amérique du Nord (NAL) en vue de renforcer les relations avec les États membres des régions concernées, ainsi que leur soutien. Dans la première, AGL entreprendra des activités visant à y établir un partenariat plus fondamental et accroîtra la coopération et les cofinancements avec les institutions bilatérales et multilatérales de la région. En outre, au cours de la période couverte par le PMT, AGL s'installera dans la région du Golfe afin de maximiser l'efficacité et l'efficacités de son action.

XII. Résultats de la planification stratégique et du budget pour 2010-2012

50. Pour atteindre ses objectifs stratégiques et ses résultats opérationnels, le FIDA doit être bien équipé et disposer des services d'appui et des ressources nécessaires. Il est essentiel que le FIDA adapte son budget administratif et ses ressources humaines au volume de travail et aux besoins de ses opérations de façon que ses projets aient l'impact souhaité sur le développement et que les risques de financement insuffisant des activités soient atténués.
51. La réalisation des objectifs du FIDA nécessite un système robuste constitué d'un budget administratif mobile sur plusieurs années et d'un plan du personnel permettant d'adapter directement les ressources humaines et financières aux besoins opérationnels. Le souci primordial d'une budgétisation stratégique est d'assurer que l'expansion rapide du programme de travail et du portefeuille de projets s'accompagne d'un essor des compétences nécessaires à leur exécution, notamment grâce à un niveau suffisant de ressources en personnel et en consultants, à des visites sur le terrain et au renforcement des capacités. Ces

besoins s'accroîtront parallèlement au développement de la supervision fiduciaire et technique, appliquée à la fois à la conception et à l'exécution des opérations du FIDA sur le terrain. Le FIDA mène par ailleurs un examen de l'exécution de son budget afin de limiter ou de réduire les dépenses, lorsqu'on en constate la possibilité.

52. Le PMT mobile sur trois ans permet d'adapter la planification globale des ressources aux objectifs stratégiques du FIDA en matière de sécurité alimentaire et de développement agricole. L'application du principe de la base zéro à l'établissement des crédits budgétaires permet au FIDA d'identifier avec rigueur les économies d'échelle, les gains d'efficacité et les économies possibles et d'élaguer ainsi le budget administratif afin d'aligner strictement les ressources sur ses objectifs fondamentaux. En sus du PMT, le FIDA a entrepris l'établissement du projet de budget administratif pour 2011 et d'un plan stratégique pour le personnel, qui régiront conjointement les ressources humaines et financières de telle manière que le FIDA puisse atteindre ses objectifs. Ces outils permettront de lier la gestion des ressources à la planification permanente de l'efficacité et de l'efficacité, qui est inscrite dans la réforme de la gestion des ressources humaines que le FIDA a mise en application en 2010.

XIII. Résultats de la gestion des ressources humaines pour 2010-2012

53. Le personnel du FIDA est sa ressource fondamentale: il produit, en collaboration avec ses homologues nationaux et internationaux, les résultats de l'organisation. En 2010, le FIDA a établi un record historique en matière de personnel et fait un bilan des multiples arrangements contractuels et types de postes afin d'en déterminer l'utilité et la productivité, les incitations nécessaires, la performance et le coût pour l'organisation. Dans le cadre du nouveau modèle opérationnel, qui met en valeur l'expansion de la présence du FIDA dans les pays et l'exécution des projets, la gestion des ressources humaines du FIDA fait l'objet de réformes (cadre logique du PMT, voir annexe, page 35) destinées à en rationaliser et à en renforcer l'utilisation, et à fournir un cadre cohérent pour le recrutement, l'affectation, la rétention et le développement du personnel, rentabilisant ainsi davantage l'investissement dans les ressources humaines que le FIDA réalise à la fois à son siège et dans ses bureaux de pays.
54. Le PMT associe aussi l'effort de réforme des ressources humaines du FIDA et de leur gestion à des indicateurs de résultats visant à promouvoir la diversité et l'équité, et à doter l'institution des compétences adaptées et de l'expérience du terrain nécessaires pour que le groupe cible du FIDA bénéficie de qualifications et de compétences excellentes et du transfert des technologies les plus récentes.

XIV. Résultats de la gestion financière

55. Institution financière, le FIDA mobilise, reçoit, programme et distribue des ressources financières, sous la forme de prêts et de dons, à des programmes et projets qui lui permettront d'atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels. Il place l'excédent de ses liquidités afin d'en tirer des revenus qui sont devenus une source importante de ressources supplémentaires utilisées pour atteindre ses objectifs opérationnels. Afin d'assurer la bonne gestion des fonds confiés par ses membres au FIDA, la division CFS contrôle, traite, enregistre, et comptabilise tous les mouvements de fonds et rend compte aux États membres du FIDA et aux donateurs en établissant des rapports publics et des états financiers vérifiés.
56. Le cadre logique du PMT (voir annexe, page 37) prend acte de l'importance de l'effort consenti par le FIDA pour renforcer la gestion de ses ressources financières et ses fonctions fiduciaires. CFS contribue en outre à l'établissement de mesures d'appui aux opérations du FIDA sur le terrain par la diversification des conditions de prêt, l'offre de produits financiers mieux adaptés aux besoins de ses multiples clients, et la publication de manuels et d'outils à jour visant à étayer les capacités

financières et comptables des États membres emprunteurs. Elle étudie aussi de nouvelles structures financières et comptables destinées à attirer des fonds supplémentaires pour son programme de travail, et notamment pour les prêts à ses États membres.

57. La volatilité croissante de l'environnement financier extérieur, le passage à la supervision directe de l'exécution des projets, l'expansion de la présence sur le terrain et la nécessité accrue de mobiliser des fonds extérieurs exposent le FIDA à des risques financiers de plus en plus grands et de plus en plus graves. Il prend par conséquent un certain nombre de mesures pour améliorer et renforcer ses capacités de gestion financière. Pour déterminer les améliorations nécessaires, le FIDA a lancé un examen externe de ses opérations financières. En outre, et conformément à de bonnes pratiques de gestion financière, le FIDA a entrepris pour la première fois de présenter une déclaration de la direction sur l'efficacité de ses contrôles internes des rapports financiers, avec l'attestation correspondante du Commissaire aux comptes.
58. Le FIDA met déjà en œuvre d'importants changements et réformes. Les applications informatiques qui sous-tendent les processus financiers, notamment le système des prêts et dons et le logiciel de gestion financière, sont en cours de remplacement ou de mise à niveau. Leurs fonctionnalités seront élargies afin de faciliter les apports et les consultations externes décentralisés, et de nombreuses tâches et contrôles actuellement manuels seront automatisés.

XV. Résultats de la trésorerie pour 2010-2012

59. L'expansion du programme de travail du FIDA rend nécessaire un renforcement de la gestion financière afin de faire face à cette expansion et de mettre en place une gestion efficace de ses liquidités. Le Fonds gèrera ses liquidités de façon à préserver le capital, tout en s'efforçant d'obtenir un rendement positif. Il réexamine actuellement ses politiques de placement et de trésorerie afin de mieux gérer ses ressources et d'adopter un modèle plus dynamique de gestion de bilan.
60. Enfin, la gestion financière et la mobilisation des ressources fonctionnent de façon harmonieuse, facilitant l'effort de mobilisation des ressources depuis le début des négociations sur la reconstitution jusqu'à la structuration, la gestion et le service des fonds mobilisés.

XVI. Résultats des technologies de l'information et des communications (TIC) pour 2010-2012

61. Au cours de la période couverte par le PMT (voir cadre logique du PMT, annexe, page 39), le FIDA continuera à optimiser l'infrastructure des TIC afin de garantir la disponibilité permanente des systèmes d'application institutionnels et des services correspondants. À cette fin, il continuera à mettre en œuvre des solutions de reprise après sinistre et à transférer les applications opérationnelles essentielles à des centres de services (par exemple le Centre international de calcul des Nations Unies). L'objectif primordial est de fournir des systèmes tolérants aux défauts et des connexions qui permettent au FIDA de continuer à fonctionner sans interruption en cas de défaillance technique.
62. Le FIDA prend aussi des mesures pour que ces systèmes et services soient aussi accessibles au personnel des bureaux de pays qu'ils le sont à celui du siège. Après en avoir assuré l'accès et la possibilité de les utiliser, le FIDA veillera à ce que les utilisateurs des bureaux de pays possèdent bien les connaissances nécessaires pour participer efficacement aux processus opérationnels. Les usagers du siège seront également équipés pour participer efficacement aux processus des bureaux de pays au moyen des TIC. Dans ce domaine, l'objectif primordial est d'établir une plate-forme informatique en ligne reliant efficacement le siège aux bureaux de pays et autres parties prenantes sur le terrain.

63. Parallèlement au maintien de l'accessibilité, de la disponibilité et de la possibilité d'utilisation de la plate-forme TIC, le FIDA continuera à mettre en œuvre des systèmes d'application nouveaux ou renforcés en appui aux priorités opérationnelles et à la rationalisation des processus administratifs. De nouvelles plates-formes seront mises en place, dont une plate-forme web interactive à l'intention des représentants des États membres et une autre pour les relations institutionnelles de la direction. La plate-forme financière PeopleSoft sera mise à niveau et intégrée avec les opérations de prêt et de don. Une plate-forme renforcée de communication et de collaboration sera créée, et l'appui des TIC sera fourni aux réseaux régionaux de savoirs. En outre, un certain nombre de tableaux de bord institutionnels (*desktop aplets*) pour l'analyse et les rapports seront mis à la disposition du personnel et de la direction, tandis que de nouvelles applications seront développées pour accroître l'efficacité des processus administratifs tels que le suivi de la correspondance, la chaîne de production des documents et la gestion électronique des archives.

XVII. Résultats des services administratifs pour 2010-2012

64. Au cours de la période couverte par le PMT, la Division des services administratifs (ADM) du FIDA s'efforcera d'accroître l'efficacité de la gestion au siège et poursuivra l'expansion de la présence dans les pays. Pour créer 40 bureaux de pays d'ici à 2011, ADM élabore un cadre administratif à l'intention du personnel des bureaux de pays, y compris la négociation des accords de service avec l'organisation hôte et les accords de siège avec le pays hôte en collaboration avec le Bureau du Conseiller juridique (LEG), ainsi que les immunités diplomatiques et autres dispositions à l'intention du personnel des bureaux de pays du FIDA.
65. Afin de concourir à la réalisation des objectifs généraux du FIDA par l'excellence des services créés, ADM étudie les différentes possibilités de sous-traitance, d'établissement de services communs avec les autres organisations ayant leur siège à Rome et de normalisation des activités d'appui. Actuellement, ADM élabore une stratégie institutionnelle en matière de sécurité et de sûreté pour le siège et les bureaux de pays; adopte des documents d'identité informatisés en collaboration avec le pays hôte, l'Italie; analyse les possibilités de sous-traitance des déclarations de sinistre aux assurances; et examine les flux de travaux et l'efficacité de la gestion des archives, la mise à jour des politiques et des procédures administratives par l'informatisation lorsqu'elle est possible afin d'améliorer l'accès des utilisateurs au système et le traitement de leurs demandes. Afin de réaliser des économies d'échelle, par l'intermédiaire de ses services administratifs, le FIDA promeut la coopération avec les autres organisations ayant leur siège à Rome dans les domaines de la passation des marchés (notamment avec la mise en place expérimentale d'une unité commune des achats), des voyages, de la sauvegarde des données et des services de garde de fonds. Pour optimiser l'environnement dans lequel travaille le personnel du FIDA, ADM surveille la consommation d'énergie et le bilan carbone, ainsi que la consommation de papier, et veille au maintien de la certification bâtiment vert.

XVIII. Résultats des organes directeurs pour 2010-2012

66. Le cadre logique du PMT (voir annexe, page 43) prend acte du travail du Bureau du Secrétaire (SEC) qui consiste à faciliter les délibérations des organes directeurs du FIDA, à favoriser des relations efficaces entre le Fonds et les États membres et à apporter son appui aux relations diplomatiques, ce qui fait partie du rôle du Fonds en sa qualité d'IFI et d'organisme spécialisé des Nations Unies. Ainsi, SEC contribue à l'action du FIDA en veillant à ce que les organes directeurs soient en mesure de prendre les décisions qui leur incombent au moment opportun et à ce que les relations avec les États membres soient entretenues et préservées. En outre, en assurant des services d'édition, de traduction, d'interprétation et de protocole, SEC fait en sorte que la documentation soumise aux organes directeurs du FIDA et la

communication avec les représentants des États membres du FIDA soient efficaces, claires et accessibles à tous.

67. Au cours de la période couverte par le PMT, SEC continuera à faire en sorte de fournir aux organes directeurs des services de grande qualité, compte tenu en particulier de l'expansion du programme de travail et de l'augmentation consécutive du nombre des réunions des organes directeurs et du nombre de documents qui leur sont présentés.
68. LEG défend les intérêts du FIDA et contribue à l'effort déployé par ses organes directeurs et ses unités opérationnelles pour atteindre les objectifs stratégiques, en renforçant la règle de droit dans toutes les opérations du FIDA et en promouvant des outils juridiques novateurs et des services adaptés aux besoins de l'organisation. Dans le contexte dynamique du travail quotidien du FIDA, il incombe à LEG de veiller à ce que l'organisation respecte les normes les plus élevées d'intégrité et de transparence, en particulier dans la gestion des ressources humaines.
69. Grâce aux activités de LEG, toutes les opérations du FIDA respectent l'Accord portant création du FIDA, les règlements et procédures des organes directeurs, et toutes autres obligations légales pertinentes. En outre, et du fait en particulier de l'expansion de la présence du FIDA dans les pays et des partenariats, LEG propose de nouveaux dispositifs et instruments juridiques. Ce travail facilite aussi la mobilisation des ressources, ainsi que l'approbation des programmes et des projets, et permet au FIDA de répondre aux événements mondiaux.

XIX. Atteindre et mesurer les réalisations et résultats du PMT

70. Le PMT met en corrélation les résultats souhaités avec le cadre des résultats de la gestion institutionnelle (CMR), qui est appliqué dans l'ensemble de l'organisation. Le tableau 3 indique la structure de ce cadre, qui met en relief le programme de travail axé sur le terrain (CMR 1 à 3) et les opérations d'appui au programme (CMR 4 à 9). Le cadre des CMR du FIDA applique les bonnes pratiques internationales de gestion des opérations de développement visant à atteindre les OMD et intégrant les objectifs convenus au Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide tenu à Paris en 2005 et renforcés à Accra en 2008. Ce cadre est également pris en considération par IOE afin de coordonner de manière cohérente la mesure des résultats avec la direction du FIDA.
71. Depuis 2006, le FIDA met en œuvre un contrôle de la qualité axé sur les résultats au niveau des divisions et des départements, ainsi qu'un système de planification, de gestion et de suivi de la performance, fondé lui aussi sur le cadre du CMR, qui intègre davantage encore une culture orientée vers le résultat dans l'éthique de travail de l'organisation. Les divisions ont pu ainsi se concentrer sur les processus opérationnels fondamentaux du FIDA, renforçant et approfondissant l'impact sur le développement de l'agriculture paysanne tout en atténuant le risque de mauvaise performance à tous les niveaux. Des plans de performance ont été établis et sont gérés selon le PMT de l'organisation, ce qui permet de maintenir la performance à un niveau plus élevé et plus productif avec une rétro-information permanente du personnel et des divisions.

Tableau 3

Matrice des réalisations et des processus aux fins du budget axé sur les résultats du FIDA

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

72. Pour mieux cerner les progrès réalisés au titre des CMR 1 à 3, qui se rapportent à ses opérations fondamentales concernant directement les communautés paysannes des pays en développement, le FIDA a révisé le Cadre de mesure des résultats pour le programme de travail de la période 2010-2012 couverte par le PMT. Cette approche caractérise le FIDA comme institution de savoirs dont la gestion vise à obtenir des résultats en matière de développement dans l'ensemble de l'organisation. Le PMT coordonne les mesures du succès avec la structure en cascade des indicateurs, qui sont à leur tour alignés sur les instruments de reddition de comptes des autres IFI.

73. Le Cadre révisé mesure la performance sur le terrain et établit un lien avec les CMR, qui sont axés à leur tour sur les progrès accomplis par le FIDA dans sa quête d'efficacité. L'adoption du Cadre de mesure des résultats révisé dote le FIDA d'un ensemble succinct d'outils de décision et de reddition de comptes, lui fournissant une base solide pour rendre compte de l'utilisation des ressources limitées et précieuses qui lui sont confiées pour qu'il les transforme en biens et services de développement dans le cadre de son SAFP.

XX. Gestion des risques au cours de la période 2010-2012 couverte par le PMT

74. Le PMT répertorie les risques auxquels sont exposées les opérations du FIDA à tous les niveaux. Le FIDA gère les risques grâce à son profil des risques, qui recense les risques de l'institution dans tous les domaines fonctionnels et détermine les responsabilités en matière de suivi et d'enregistrement. Le Comité de gestion des risques au FIDA fait rapport trimestriellement à la direction, et annuellement au Comité d'audit et au Conseil d'administration, sur tous les risques majeurs, les solutions apportées et le degré de performance de leur atténuation. La gestion des risques a été encore renforcée par la désignation de correspondants chargés de faire rapport sur les risques dans le cadre d'entretiens trimestriels sur la performance, ainsi qu'au Comité de gestion des risques.

75. Particulièrement attentif au risque financier au cours de la période couverte par le PMT, le FIDA a commandité au Commissaire aux comptes une attestation aux normes professionnelles de l'adéquation de ses contrôles internes à l'établissement des rapports financiers. Le Bureau de l'audit et de la surveillance (AUO) assure des services d'assurance et de conseil indépendants et objectifs en vue d'améliorer les opérations du FIDA et de leur apporter une valeur ajoutée. Il aide le Fonds à atteindre ses objectifs en évaluant et en améliorant, par une approche systématique et méthodique, l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance. Par ailleurs, AUO examine les pratiques irrégulières éventuelles ou présumées, et mène les enquêtes nécessaires, s'agissant notamment des fautes professionnelles du personnel, ainsi que de la fraude et de la corruption dans les activités du FIDA, et il s'efforce de promouvoir l'éthique, la responsabilité, la qualité et l'amélioration continue dans les opérations du Fonds.
76. AUO s'emploie à accroître l'efficacité organisationnelle en axant ses efforts sur les secteurs dans lesquels il peut créer de la valeur ajoutée par le biais de ses fonctions d'enquête et de surveillance. L'efficacité organisationnelle concerne la bonne gestion du budget, des ressources humaines et des processus internes du FIDA, ainsi que la promotion d'une culture de l'obligation de rendre compte et de l'intégrité dans ses activités et opérations. La réalisation des objectifs institutionnels sera la priorité conditionnant l'élaboration du plan annuel d'AUO, qui prendra en considération les priorités de la direction, les risques signalés grâce au système de gestion des risques de l'organisation et tout autre facteur pertinent.
77. Le FIDA gère les risques auxquels sont exposés son personnel et ses installations grâce à la feuille de route sur la continuité des opérations et à la stratégie en matière de sécurité, qui prévoit l'évaluation des risques au siège et des bureaux de pays. La feuille de route mobilise un personnel clé dans le cadre d'un dispositif visant à assurer par mesure de prudence la sauvegarde des données et des actifs financiers, la sécurité du personnel, et la reprise rapide des flux opérationnels en cas d'interruption.

Projet de plan à moyen terme: cadre logique 2010-2012

RÉSULTATS STRATÉGIQUES DU FIDA 2010-2012

Résultats stratégiques	Mesures des résultats et sources de vérification	Projections de la performance	Risques et hypothèses
Accroissement des revenus et amélioration de la sécurité alimentaire des ruraux pauvres des deux sexes	<p>Le FIDA contribue à:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accroître les revenus • Améliorer la sécurité alimentaire • Rendre les ruraux pauvres des deux sexes plus autonomes, à savoir accroître le nombre des ménages ruraux qui passent d'une agriculture de subsistance à une production agricole rentable • Réduire le niveau de dégradation des écosystèmes • Augmenter le nombre de ménages ruraux ciblés qui signalent un accroissement des revenus tirés d'activités non agricoles <p>Vérification: Banque mondiale et données des Nations Unies; RARI¹</p>	<p>S'inspirant de son Cadre stratégique 2007-2010, le FIDA s'emploie, en collaboration avec les ruraux pauvres des deux sexes, à exploiter les possibilités spécifiques existant au niveau local, en veillant à ce que ces populations améliorent leur accès aux facteurs ci-après, ainsi que les compétences et l'aptitude à s'organiser dont elles ont besoin pour en tirer parti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ressources naturelles, en particulier sécurité de l'accès à la terre et à l'eau, gestion améliorée de ces ressources et pratiques agricoles durables ▪ Techniques agricoles améliorées et services de production efficaces, afin d'accroître la productivité ▪ Vaste gamme de services financiers relatifs à la production et à la productivité des petits exploitants ▪ Marchés transparents et compétitifs pour les intrants et les produits agricoles, afin de favoriser l'intégration dans des filières nationales et internationales ▪ Possibilités d'emploi non agricole et de développement des entreprises en milieu rural qui peuvent être exploitées de façon rentable ▪ Mécanismes locaux et nationaux d'élaboration des politiques et de programmation visant à faire participer effectivement les ruraux pauvres des deux sexes ▪ Contexte et cadre administratif améliorés pour la mise en valeur de l'agriculture familiale aux échelons régional et national ▪ Capacités de développement agricole et rural renforcées dans le pays 	<p>Risques:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La crise économique mondiale continue de nuire à l'agriculture familiale ▪ La volatilité des prix des intrants (par ex. carburant et produits alimentaires) aggrave les risques d'investissement des petits exploitants ▪ La dégradation de l'environnement, notamment le changement climatique et les risques météorologiques, a une incidence néfaste sur la production des petits exploitants <p>Hypothèses:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Financement suffisant sous forme d'aide et coordination efficace des donateurs – engagement pris à l'échelle mondiale dans le cadre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement et du Programme d'action d'Accra ▪ Contributions à la reconstitution des ressources du FIDA d'un montant de 1,2 milliard d'USD pour pouvoir réaliser un programme de travail chiffré à 3 milliards d'USD en 2010-2012 ▪ Ratio cofinancement/ressources propres: 1:1,5. Montant total du cofinancement: 4,5 milliards d'USD ▪ Cofinancement supplémentaire 48,5 millions d'USD

¹ RARI: Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA.

RÉSULTATS OPÉRATIONNELS DU FIDA 2010-2012

Résultats opérationnels	Mesures des résultats et sources de vérification	Projections de la performance Produits des programmes de pays et des projets (niveau 3)	Risques et hypothèses
<p>1. Personnes bénéficiant des services offerts par des projets financés par le FIDA</p> <ul style="list-style-type: none"> Personnes bénéficiant de l'aide du FIDA, l'équité hommes-femmes étant prioritaire <p>2. Gestion des ressources naturelles</p> <ul style="list-style-type: none"> Amélioration de l'accès aux ressources en terres et en eau Superficie des périmètres d'irrigation construits <p>3. Technologies agricoles</p> <ul style="list-style-type: none"> Progression de l'application de démarches d'agriculture durable et réduction de la dégradation des terres et de la mer Amélioration de l'accès aux techniques agricoles, au savoir-faire et à des services de production efficaces <p>4. Services financiers ruraux</p> <ul style="list-style-type: none"> Amélioration de l'accès aux services financiers et aux instruments d'épargne Vaste gamme de services financiers et d'instruments d'épargne <p>5. Commercialisation</p> <ul style="list-style-type: none"> Amélioration de l'accès aux marchés: marchés transparents, compétitifs, fonctionnant et efficaces pour les intrants et produits agricoles <p>6. Microentreprises</p> <ul style="list-style-type: none"> Possibilités d'emploi non agricole et de développement des entreprises en milieu rural Renforcement des investissements dans l'économie rurale et des capacités du secteur privé <p>7. Politiques et institutions</p> <ul style="list-style-type: none"> Renforcement des organisations et des institutions au service des populations rurales pauvres Politiques locales et nationales favorables Amélioration de la capacité d'élaboration et d'exécution des programmes (gouvernement, ONG, secteur privé) 	<p>1. Personnes bénéficiant des services offerts par des projets financés par le FIDA</p> <p>2007: 29,2 millions 2012: 60 millions Ratio hommes/femmes (%) 2007: 57:43 2012: 50:50</p> <p>2. Gestion des ressources naturelles</p> <p>Ressources en régime de propriété collective faisant l'objet de pratiques de gestion améliorées (ha) 2008: 3,86 millions Suivi Superficie sur laquelle des réseaux d'irrigation sont construits/remis en état (ha) 2008: 470 000 Suivi</p> <p>3. Technologies agricoles</p> <p>Personnes ayant reçu une formation en pratiques/technologies de production agricole 2008: 1,72 million Suivi Ratio hommes/femmes 50:50 Personnes ayant reçu une formation en pratiques/technologies de production animale 2008: 1,07 million Suivi Ratio hommes/femmes (%) 35:65</p> <p>4. Services financiers ruraux</p> <p>Emprunteurs actifs 2008: 4,35 millions Suivi Ratio hommes/femmes (%) 52:48 Épargnants volontaires 2008: 5,44 millions Suivi Ratio hommes/femmes (%) 51:49</p> <p>5. Commercialisation</p> <p>Routes construites/remises en état (km) 2008: 15 000 Suivi Groupements de commercialisation créés/renforcés 2008: 25 000 Suivi</p> <p>6. Microentreprises</p> <p>Personnes ayant reçu une formation en activités commerciales et entrepreneuriat 2008: 162 000 Suivi Ratio hommes/femmes (%) 53:47 Entreprises dont l'accès à des services non financiers est facilité 2008: 19 000 Suivi</p> <p>7. Politiques et institutions</p> <p>Personnes ayant reçu une formation sur les questions de gestion communautaire 2008: 672 000 Suivi Ratio hommes/femmes (%) 38:62 Plans d'action villageois/communautaires établis 2008: 24 000</p> <p>Présence du FIDA dans les pays étendue à 40 pays Chiffre de référence 2009 (chiffre effectif): 25 pays</p> <p>Vérification: RIDE² annuel; SYGRI³</p>	<p>Région Asie et Pacifique:</p> <ul style="list-style-type: none"> 7 COSOP 967 millions d'USD de prêts et dons approuvés 480 millions d'USD décaissés dans le cadre du portefeuille en cours <p>Région Afrique orientale et australe:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2 COSOP 654 millions d'USD de prêts et dons approuvés 320 millions d'USD décaissés dans le cadre du portefeuille en cours <p>Région Amérique latine et Caraïbes:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2 COSOP 320 millions d'USD de prêts et dons approuvés 196 millions d'USD décaissés dans le cadre du portefeuille en cours <p>Région Proche-Orient et Afrique du Nord:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2 COSOP 374 millions d'USD de prêts et dons approuvés 270 millions d'USD décaissés dans le cadre du portefeuille en cours <p>Région Afrique de l'Ouest et du Centre:</p> <ul style="list-style-type: none"> 10 COSOP 595 millions d'USD de prêts et dons approuvés 255 millions d'USD décaissés dans le cadre du portefeuille en cours <p>Programmes régionaux/mondiaux:</p> <ul style="list-style-type: none"> 150 millions d'USD de dons régionaux et mondiaux approuvés, y compris des petits dons <p>Gestion des savoirs et innovation (GSI):</p> <ul style="list-style-type: none"> Programme intégré de GSI – prise en compte de la GSI dans les activités principales du FIDA <p>Concertation:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nouveau cadre stratégique 2011-2015 Rapport sur la pauvreté rurale – publication phare du FIDA Concertation ciblée menée par le FIDA aux niveaux national, régional et mondial 	<p>Risques:</p> <ul style="list-style-type: none"> Instabilité de la situation politique et de la capacité d'absorption des États fragiles Politiques nationales ne soutenant pas les objectifs des interventions financées par une aide Gestion des ressources du FIDA confrontée à des difficultés extérieures <p>Hypothèses:</p> <ul style="list-style-type: none"> Investissement du FIDA de 4,5 milliards d'USD (3 milliards sur les ressources de la reconstitution et 1,5 milliard sur les ressources extra-budgetaires) dans des États membres Amélioration de la durabilité des programmes de pays Amélioration de la mobilisation et de la gestion des ressources financières Amélioration de la gestion des ressources humaines. Intégration de la gestion des risques de l'organisation Amélioration de l'efficacité administrative Renforcement de l'appui à l'exécution des projets et programmes

² RIDE: Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement.

³ SYGRI: système de gestion des résultats et de l'impact.

PROGRAMME D'OPTIONS STRATÉGIQUES POUR LE PAYS (COSOP) DÉFINI PAR LE FIDA, RÉSULTATS 2010-2012 – CMR 1⁴

Produits opérationnels	Mesures des résultats et sources de vérification (niveau 2)	Projections de la performance			Risques et hypothèses
		2010	2011	2012	
<p>Département gestion des programmes (PMD):</p> <p>Meilleure gestion des programmes de pays et des projets, mesurée en fonction du:</p> <p>Pourcentage de programmes de pays obtenant, une fois achevés, des résultats jugés au moins moyennement satisfaisants pour les facteurs suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> Contribution à l'accroissement des revenus, à l'amélioration de la sécurité alimentaire et à l'autonomisation des ruraux pauvres des deux sexes: Données du Bureau de l'évaluation du FIDA (IOE) (RARI) 2007: 69% 2012: 80% Pourcentage de projets obtenant après achèvement des résultats jugés au moins moyennement satisfaisants par IOE (RARI) et la direction du FIDA (rapport d'achèvement de projet/programme) Efficacité RARI 2008: 82% 2012: 90% Rapport d'achèvement 2008: 87% 2012: 90% Rapport sur la pauvreté rurale RARI 2008: 91% 2012: 90% Rapport d'achèvement 2008: 83% 2012: 90% Équité hommes-femmes (pas de données distinctes sur l'équité hommes-femmes dans le RARI) Rapport d'achèvement 2008-09: 78% 2012: 80% Innovation, apprentissage et/ou application à plus grande échelle RARI 2008: 100% 2012: 80% Rapport d'achèvement 2008: 71% 2012: 75% Durabilité des acquis RARI 2008: 73% 2012: 75% Rapport d'achèvement 2008: 75% 2012: 75% Pertinence RARI 2008: 91% 2012: 90% Rapport d'achèvement 2008: 94% 2012: 90% Efficacité RARI 2008: 55% 2012: 75% Rapport d'achèvement 2008: 65% 2012: 75% Respect du programme sur l'efficacité de l'aide (enquête clients) 2008: 96% 2012: 90% <p>Vérification: RIDE annuel; SYGRI</p>	Région Asie et Pacifique: 7 COSOP			<p>Risques:</p> <ul style="list-style-type: none"> Impact de l'instabilité politique et des élections sur le portefeuille du programme de pays Insuffisance du budget destiné aux groupes d'experts sur l'amélioration de la qualité Insuffisance des ressources (financières et humaines) à l'appui des missions de supervision Pénurie de fonds supplémentaires <p>Hypothèses:</p> <ul style="list-style-type: none"> Appropriation par le pays et alignement sur les priorités nationales Mobilisation efficace des ressources Renforcement de la collaboration interinstitutions Stratégie du FIDA concernant le changement climatique (avril 2010) Politique de gestion de l'environnement et des ressources naturelles Stratégie relative au secteur privé Stratégie relative aux pays à revenu intermédiaire Cadre d'intervention rapide concernant les opérations de relèvement et de reconstruction après les catastrophes; Stratégie de partenariat Gestion efficace des savoirs Allocations SAFP⁵ par pays et région Dotations en personnel et budget administratif suffisants Processus d'approbation des programmes efficace (CSO⁶, amélioration de la qualité et AQ⁷) 	
	République démocratique populaire lao, Inde	Bangladesh, Chine, Asie centrale, Pacifique	Népal, Cambodge, République populaire démocratique de Corée		
	Région Afrique orientale et australe: 2 COSOP				
		Mozambique, Ouganda			
	Région Amérique latine et Caraïbes: 2 COSOP				
	République dominicaine	Honduras			
	Région Proche-Orient et Afrique du Nord: 2 COSOP				
Azerbaïdjan		Égypte			
Région Afrique de l'Ouest et du Centre: 10 COSOP					
Nigéria, Sierra Leone, Côte d'Ivoire, Sénégal	Bénin, République démocratique du Congo, Niger	Burkina Faso, Cameroun, Ghana			

Conception et mise en œuvre de stratégies de pays de haute qualité, avec évaluation régulière de leur pertinence

⁴ CMR: Résultats de la gestion institutionnelle.

⁵ SAFP: système d'allocation fondé sur la performance.

⁶ CSO: Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques.

⁷ AQ: assurance qualité.

RÉSULTATS DES PROJETS DU FIDA 2010-2012 – CMR 2

Produits opérationnels	Mesures des résultats et sources de vérification (niveau 4)	Projections de la performance			Risques et hypothèses
		2010	2011	2012	
PMD: Conception et approbation d'opérations nouvelles, de haute qualité, financées par des prêts et des dons	Nombre d'analyses de l'amélioration de la qualité achevées (rapports du groupe sur l'amélioration de la qualité – voir amélioration de la qualité sur xDesk) Pourcentage de projets notés 4 ou plus au point de départ: <ul style="list-style-type: none"> Efficacité <i>D'après AQ au point de départ:</i> 2008: 100% 2012: 90% Impact sur la pauvreté rurale au sein du groupe cible (par exemple, avoirs matériels et financiers, sécurité alimentaire, autonomisation) <i>D'après AQ au point d'entrée:</i> 2008: 84% 2012: 90% Durabilité des acquis <i>D'après AQ au point d'entrée:</i> 2008: 81% 2012: 90% Équité hommes-femmes 2008: 90% 2012: 90% Innovation, apprentissage et/ou application à plus grande échelle <i>D'après AQ au point d'entrée:</i> 2008: 86% 2012: 90% 	Région Asie et Pacifique: 967 millions d'USD de prêts et dons approuvés			Risques: <ul style="list-style-type: none"> L'instabilité politique et les élections ont une incidence sur le portefeuille du programme de pays Retard dans la ratification dû au processus d'approbation national Les prévisions concernant les ressources provenant des fonds supplémentaires ne se réalisent pas Absence de financement de contrepartie et de volonté de remédier aux contraintes d'ordre politique Hypothèses: <ul style="list-style-type: none"> Révision des Principes et critères en matière de prêts Renforcement de l'efficacité administrative Présence dans 40 pays Ressources suffisantes pour la conception et la supervision des projets Dialogue avec les cofinanceurs axé sur les résultats Approbation et mise en œuvre du cofinancement en temps voulu Concordance entre les propositions de dons et les priorités du FIDA Produits financiers appropriés Amélioration de la mobilisation des ressources et de la gestion des dispositifs de financement Approche systématique de l'innovation et de l'application à plus grande échelle Processus d'approbation des projets efficace (CSO, amélioration de la qualité et AQ)
		Région Afrique orientale et australe: 654 millions d'USD de prêts et dons approuvés			
		Région Amérique latine et Caraïbes: 320 millions d'USD de prêts et dons approuvés			
		Région Proche-Orient et Afrique du Nord: 374 millions d'USD de prêts et dons approuvés			
		Région Afrique de l'Ouest et du Centre: 595 millions d'USD de prêts et dons approuvés			
		Vérification: RIDE annuel; SYGRI			
		200 millions d'USD: Bangladesh, Papouasie-Nouvelle-Guinée, Viet Nam, Pakistan, Îles Salomon, Timor-Leste, Bhoutan, Cambodge, Indonésie, Mongolie, Pakistan, Philippines	400 millions d'USD: Afghanistan, Inde, Népal, Tadjikistan, Bangladesh, Chine, Kirghizistan, République démocratique populaire lao, Sri Lanka, Kiribati, Samoa, Tonga	367 millions d'USD: Chine, Inde, Indonésie, République populaire démocratique de Corée, Maldives, Myanmar, Philippines	
		268 millions d'USD: Burundi, Érythrée, Ouganda, Mozambique, Zimbabwe, Botswana, Kenya, Ouganda, République-Unie de Tanzanie, Madagascar	293 millions d'USD: Lesotho, Afrique du Sud, Érythrée, Zambie, Rwanda, Swaziland, Malawi, Comores, Éthiopie, Kenya	93 millions d'USD: Madagascar, Mozambique, Malawi, Angola, Maurice, Éthiopie, Seychelles	
		131,7 millions d'USD: République dominicaine, Guatemala, Honduras, Brésil, El Salvador, Nicaragua, Pérou, Grenade, Guyana, Suriname	123,9 millions d'USD: Bolivie (État plurinational de), Équateur, Honduras, Mexique, Panama, Venezuela (République bolivarienne du), Haïti, Jamaïque, Argentine, Paraguay	64,3 millions d'USD: Brésil, Colombie, Cuba	
		124,96 millions d'USD: Yémen, Arménie, Soudan, République arabe syrienne, Maroc, Djibouti, République de Moldova	162,2 millions d'USD: Azerbaïdjan, Yémen, Soudan, Géorgie, Égypte, Bosnie-Herzégovine, Maroc Situations fragiles: Cisjordanie et Gaza, Iraq	86,80 millions d'USD: Liban, Turquie, Albanie, Tunisie, Égypte	
		165,57 millions d'USD: Cameroun, Ghana, Guinée, Nigéria, Mali, Togo, Tchad, Sierra Leone	204,94 millions d'USD: Sao Tomé-et-Principe, République centrafricaine, Sénégal, Mauritanie, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Congo, Niger, Libéria, Guinée	224,86 millions d'USD: Nigéria, Gambie, Ghana, Bénin, Cap-Vert, République démocratique du Congo, Guinée-Bissau	

RÉSULTATS DES PROJETS DU FIDA 2010-2012 – CMR 2 (suite)

Produits opérationnels	Mesures des résultats et sources de vérification (niveau 4)	Projections de la performance			Risques et hypothèses
		2010	2011	2012	
Programmes régionaux et mondiaux financés par des dons					
<p>PMD:</p> <p>Conception et approbation d'opérations régionales et mondiales nouvelles, de haute qualité, financées par des dons</p> <p>Conception et approbation d'opérations nouvelles, de haute qualité, financées par des petits dons</p>	<p>Meilleure conception des projets (dons) mesurée en fonction du:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nombre d'accords de financement conclus avec les centres GCRAI⁸ Nombre d'accords de financement conclus avec les bénéficiaires des dons du MFEF⁹ Nombre de dons régionaux et mondiaux approuvés <p>Meilleur appui à l'exécution pour les dons régionaux/mondiaux importants:</p> <ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de projets notés 4 ou plus pour l'avancement général de leur exécution Nombre d'examens techniques des dons importants (procès-verbal de l'amélioration de la qualité des dons – voir secrétariat des dons sur xDesk) <p>Nombre d'examens techniques des petits dons, notamment les fonds supplémentaires (fiches de suivi des dons récapitulatives – voir secrétariat des dons sur xDesk)</p> <p>Vérification: Documents du Conseil d'administration et SPD¹⁰ Rapport sur la performance du portefeuille des divisions (voir PTA¹¹ sur xDesk)</p>	<p>Engagements régionaux et mondiaux importants d'un montant de 32 millions d'USD:</p> <ul style="list-style-type: none"> Agriculture durable Terre et eau Organisations paysannes, accès au marché et politique générale Systèmes financiers ruraux Petite exploitation en tant qu'activité rentable Ciblage, autonomisation des peuples autochtones, des jeunes et des femmes 3 dons régionaux au titre du Mécanisme d'assistance pour les peuples autochtones Gestion des savoirs <p>Petits dons régionaux et mondiaux d'un montant de 8 millions d'USD</p> <p>Dons financés avec des fonds supplémentaires:</p> <ul style="list-style-type: none"> 23 dons au titre du mécanisme CE¹²/GCRAI 67,5 millions d'USD 15 dons au titre du MFEF 	<p>Engagements régionaux et mondiaux importants d'un montant de 40 millions d'USD:</p> <ul style="list-style-type: none"> Agriculture durable Terre et eau Organisations paysannes, accès au marché et politique générale Systèmes financiers ruraux Petite exploitation en tant qu'activité rentable Ciblage, autonomisation des peuples autochtones, des jeunes et des femmes Partage des savoirs Organisation régionale Gestion des savoirs <p>Petits dons régionaux et mondiaux d'un montant de 10 millions d'USD</p> <p>Dons financés avec des fonds supplémentaires:</p> <ul style="list-style-type: none"> 30 dons au titre du mécanisme CE/GCRAI 90 millions d'USD 15 dons au titre du MFEF 	<p>Engagements régionaux et mondiaux importants d'un montant de 48 millions d'USD:</p> <ul style="list-style-type: none"> Agriculture durable Terre et eau Organisations paysannes, accès au marché et politique générale Systèmes financiers ruraux Petite exploitation en tant qu'activité rentable Ciblage, autonomisation des peuples autochtones, des jeunes et des femmes 3 dons régionaux au titre du Mécanisme d'assistance pour les peuples autochtones Gestion des savoirs <p>Petits dons régionaux et mondiaux d'un montant de 12 millions d'USD</p> <p>Dons financés avec des fonds supplémentaires:</p> <ul style="list-style-type: none"> 30 dons au titre du mécanisme CE/GCRAI 90 millions d'USD 15 dons au titre du MFEF 	<p>Risques:</p> <ul style="list-style-type: none"> Les bénéficiaires ne proposent pas de dons conformes aux politiques/stratégies du FIDA Les prévisions concernant les ressources provenant des fonds supplémentaires ne se réalisent pas Retards dans l'établissement des accords pour les petits dons dus à une méconnaissance du processus <p>Hypothèse:</p> <ul style="list-style-type: none"> Les propositions de dons sont suffisamment conformes aux priorités du FIDA en matière de financement des dons Révision des directives concernant les dons

⁸ GCRAI: Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale.

⁹ MFEF: mécanisme de financement pour l'envoi de fonds.

¹⁰ SPD: système prêts et dons.

¹¹ PTA: Division des politiques et du conseil technique.

¹² CE: Commission européenne.

EXÉCUTION DES PROJETS DU FIDA, RÉSULTATS 2010-2012 – CMR 3

Produits opérationnels	Mesures des résultats et sources de vérification (niveau 4)	Projections de la performance			Risques et hypothèses
		2010	2011	2012	
PMD: Supervision efficace du portefeuille de projets en cours (prêts et dons) et résultats effectifs et durables en matière de développement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pourcentage de projets en cours bénéficiant effectivement d'un cofinancement international <i>Données SGPP¹³ juin 2009</i> 2008: 61% 2012: 65% ▪ Délai moyen (mois) entre l'approbation du projet et le premier décaissement <i>Données SGPP juin 2009</i> 2008: 20 2012: 14 ▪ Pourcentage de projets posant problème pour lesquels d'importantes mesures correctives sont prises (indice de réactivité) <i>Données des RPP¹⁴ des divisions 2008</i> 2008: 60% 2012: 75% ▪ Pourcentage de projets pour lesquels la performance du FIDA est notée 4 ou plus <i>Données RARI 2009</i> 2008: 64% 2012: 75% ▪ Pourcentage de projets posant problème dans le portefeuille en cours <i>Données SGPP juin 2009</i> 2008: 19% 2012: 15% ▪ Pourcentage de dépassement des délais dans les projets en cours <i>SGPP 2009</i> 2008: 22% 2012: 20% ▪ Nombre moyen de jours employés au traitement des demandes de retrait <i>Système de suivi des demandes de retrait</i> 1^{er} juillet 2009-30 juin 2010 (1^{re} année complète d'exploitation du système) 2008: 43 jours 2012: 31 jours <p>Vérification: RIDE annuel; SYGRI</p>	Région Asie et Pacifique			Risques: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mauvaise exécution des contrôles fiduciaires des projets et des systèmes nationaux Hypothèses: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Révision des directives concernant la passation des marchés ▪ Révision des directives concernant l'audit de la passation des marchés ▪ Procédures de supervision directe ▪ Administration efficace des prêts ▪ Système prêts et dons et manuels nouveaux ▪ Soutien informatique efficace ▪ Efficacité des règles, procédures et dispositions en matière de documentation ▪ Mise en place en temps utile d'une présence sur le terrain, notamment des ressources humaines et un soutien informatique ▪ Recrutement aux postes vacants, surtout dans les bureaux de pays du FIDA, afin d'améliorer la performance du portefeuille et la supervision directe par le personnel de ces bureaux ▪ Renforcement de la gestion des projets ▪ Rationalisation des processus d'approbation des documents/de transaction ▪ Renforcement des processus de conception des projets ▪ Renforcement des politiques opérationnelles et directives
		150 millions d'USD décaissés	160 millions d'USD décaissés	170 millions d'USD décaissés	
		Région Afrique orientale et australe			
		100 millions d'USD décaissés	105 millions d'USD décaissés	115 millions d'USD décaissés	
		Région Amérique latine et Caraïbes			
		60 millions d'USD décaissés	66 millions d'USD décaissés	70 millions d'USD décaissés	
		Région Proche-Orient et Afrique du Nord			
		90 millions d'USD décaissés	90 millions d'USD décaissés	90 millions d'USD décaissés	
		Région Afrique de l'Ouest et du Centre			
		70 millions d'USD décaissés	85 millions d'USD décaissés	100 millions d'USD décaissés	
Programmes régionaux et mondiaux financés par des dons					
35 millions d'USD décaissés	40 millions d'USD décaissés	46 millions d'USD décaissés			

¹³ SGPP: système de gestion du portefeuille de projets

¹⁴ RPP: rapport sur la performance du portefeuille.

CONCEPTION ET EXÉCUTION DES PROJETS DU FIDA, RÉSULTATS 2010-2012 – CMR 3

Produits opérationnels	Mesures des résultats et sources de vérification (niveau 4)	Projections de la performance			Risques et hypothèses
		2010	2011	2012	
<p>Conception et exécution des projets</p> <p>PMD</p> <p>Bureau du Président et du Vice-Président (OPV):</p> <ul style="list-style-type: none"> Amélioration de la durabilité des programmes de pays Renforcement de l'appui à l'exécution des programmes et des projets 	<p>Documents relatifs aux politiques et aux stratégies approuvés</p> <p>Vérification: RIDE annuel</p>	<ul style="list-style-type: none"> Directives concernant la passation des marchés Stratégie relative aux pays à revenu intermédiaire Procédures relatives aux dons Examen des directives concernant les COSOP Renforcement des processus de conception des projets Nouvelles procédures de supervision directe Stratégie concernant la présence dans les pays Boîte à outils/procédures concernant les dons, les peuples autochtones, la terre, la finance rurale, l'application à plus grande échelle, la stratégie de réduction de la pauvreté et les programmes fondés sur des approches sectorielles Conception récapitulative des projets financés par des prêts et des dons 	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie relative au secteur privé Stratégie d'équité hommes-femmes Nombre d'outils concernant les savoirs nouveaux/révisés permettant d'améliorer la conception des projets Stratégie de partenariat Examen du SAFF en cours 		
<p>Environnement et changement climatique</p> <p>PMD</p> <p>Division environnement et climat (ECD)</p> <p>Département finances et administration (FAD):</p> <ul style="list-style-type: none"> Rationalisation des questions relatives à l'environnement et au changement climatique 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de COSOP et de documents de projet nouveaux indiquant les risques et les possibilités en matière d'environnement et de climat Augmentation en pourcentage du nombre de projets notés 4 ou plus pour les questions d'environnement dans les rapports d'achèvement de projet pour la cohorte 2013-2014 (chiffre de référence: 77% – moyenne sur 2 ans pour la cohorte 2008-2009) Note moyenne attribuée aux interventions relatives aux ressources naturelles. (Le RARI et les rapports d'achèvement de projet considèrent la gestion de l'environnement et des ressources nationales comme faisant partie d'un seul domaine d'impact) Nombre de projets obtenant des notes satisfaisantes dans le RARI (RARI annuel 2008: 27%, moyenne mobile sur 3 ans: 55%) Nombre de rapports du groupe d'experts sur l'amélioration de la qualité soulignant les préoccupations liées au changement climatique (les évaluations succinctes du groupe mentionnent les notes relatives aux questions liées au changement climatique) Augmentation des fonds du FEM¹⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie du FIDA concernant le changement climatique Création d'ECD Engagement des négociations sur le climat Gestion des savoirs: outil de sélection de CLIMTRAIN, établissement du réseau interne Obtention de l'accréditation auprès du Fonds pour l'adaptation FEM: plans d'activité arrêtés, 4 notes conceptuelles approuvées, 8 dons avalisés, 10 dons supervisés 5 évaluations stratégiques environnementales 25 notes d'évaluation environnementale et sociale 8 dons du FIDA obtenus 	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie de gestion de l'environnement et des ressources naturelles du FIDA Poursuite de la défense des politiques Application d'au moins une mesure visant à réduire les émissions de carbone Élaboration d'un projet pilote du Fonds pour l'adaptation FEM: 7 notes conceptuelles du FEM approuvées; 10 dons avalisés, 14 dons supervisés 5 évaluations stratégiques environnementales 25 notes d'évaluation environnementale et sociale 3 dons obtenus 	<ul style="list-style-type: none"> FEM: 4 notes conceptuelles approuvées; 3 dons avalisés, 25 dons supervisés 5 évaluations stratégiques environnementales 25 notes d'évaluation environnementale et sociale 	<p>Risques:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ressources insuffisantes pour les activités relatives à l'environnement et au changement climatique Incapacité à se mettre d'accord avec le FEM sur la rationalisation du cycle des projets Disponibilité et capacités des consultants pour les missions de conception des programmes et des projets, surtout dans les pays fragiles <p>Hypothèses:</p> <ul style="list-style-type: none"> Poursuite de l'effort en faveur de la protection de l'environnement, préoccupation mondiale Financement supplémentaire afin d'intégrer les risques et les possibilités liés à l'environnement et au climat dans le portefeuille

¹⁵ FEM: Fonds pour l'environnement mondial.

Produits opérationnels	Mesures des résultats et sources de vérification (niveau 4)	Projections de la performance			Risques et hypothèses
		2010	2011	2012	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Certification éco-construction et calcul annuel de l'empreinte carbone du siège du FIDA ▪ Suivi de la consommation d'énergie et des émissions de carbone du FIDA ▪ Réunion de la reconstitution FEM 5 tenue au FIDA ▪ Nombre de contributions importantes du FIDA en faveur d'instances internationales (assemblée du FEM, CdP¹⁶, Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural, réunions des IFI des Nations Unies) <p>Vérification: RIDE annuel</p>				

¹⁶ CdP: Conférence des parties (Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques [CCNUCC]).

GESTION DES SAVOIRS, DÉFENSE DES POLITIQUES ET COMMUNICATION DU FIDA, RÉSULTATS 2010-2012 – CMR 8

Produits opérationnels	Mesures des résultats et sources de vérification (niveau 5)	Projections de la performance			Risques et hypothèses
		2010	2011	2012	
<p>Bureau du Responsable principal des stratégies de développement (CDS)</p> <p>Bureau de liaison pour l'Amérique du Nord (NAL)</p> <p>OPV</p> <p>PMD:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contexte politique international favorable aux populations rurales pauvres ▪ Politiques et programmation nationales favorisant la participation effective des populations rurales pauvres ▪ Amélioration du cadre stratégique national de développement de l'agriculture familiale ▪ Renforcement des capacités nationales de développement agricole et rural 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2010: identification de deux priorités institutionnelles concernant l'engagement international en 2011 ▪ 2010: auto-évaluation de référence de la capacité institutionnelle du FIDA concernant son engagement international ▪ 2011 et 2012: résultats jugés au moins moyennement satisfaisants selon le barème d'évaluation de la performance pour deux initiatives d'engagement international ▪ 2012: renforcement de la capacité institutionnelle d'engagement international dans au moins deux domaines accusant un retard d'après l'auto-évaluation de référence de 2010 <p>Vérification: RIDE annuel</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre stratégique 2011-2015 ▪ Cadre d'intervention rapide concernant les opérations de relèvement et de reconstruction après les catastrophes ▪ Concertation mondiale sur l'agriculture et le développement ▪ Conférence du FIDA sur l'agriculture familiale en tant qu'activité rentable ▪ Approche et capacité institutionnelles relatives à l'engagement international ▪ Attention prêtée aux préoccupations des petits exploitants dans le document sur les résultats du Sommet sur les Objectifs du Millénaire pour le développement ▪ 15 notes consultatives techniques ▪ Création du bureau CDS ▪ Réunion des peuples autochtones liée au Conseil des gouverneurs ▪ Meilleure option pour les petits exploitants – Cancun, réunion de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, l'agriculture et le développement rural 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratégies d'engagement international sur deux questions prioritaires ▪ 15 notes consultatives techniques ▪ Meilleure option pour les petits exploitants – Le Cap, réunion de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques ▪ Approbation de la politique relative à la gestion de l'environnement et des ressources naturelles par le Conseil d'administration ▪ Concertation mondiale sur l'agriculture et le développement ▪ Série de documents thématiques 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation du Forum paysan (tous les deux ans) ▪ Élaboration, mise en œuvre, suivi et évaluation de l'engagement international: stratégies sur deux nouvelles questions prioritaires ▪ 15 notes consultatives techniques ▪ Examen et mise au point de notes d'orientation ▪ Concertation mondiale sur l'agriculture et le développement ▪ Série de documents thématiques 	<p>Risques:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Engagement international en faveur du développement agricole hésitant en raison de préoccupations mondiales concurrentes ▪ Engagement incertain en faveur du changement et des réformes au niveau des pays ▪ Incohérence entre les donateurs au sujet de la défense des politiques <p>Hypothèses:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration de la nouvelle vision du FIDA: l'agriculture en tant qu'activité rentable • La gestion des savoirs améliorée apporte un appui essentiel en faveur d'un engagement international efficace
<p>CDS</p> <p>Division de la communication (COM)</p> <p>PMD</p> <p>FAD</p> <p>NAL:</p> <p>Programme intégré de GSI – prise en compte de la GSI dans les activités principales du FIDA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amélioration du cadre et de la culture de gestion des savoirs et d'innovation ▪ Degré élevé de participation du personnel ▪ Évaluation concluante du forum des CPP¹⁷ par le CPP ▪ Amélioration des capacités et compétences en communication notée dans le système d'évaluation de la performance ▪ Nombre de consultations et séminaires thématiques <p>Vérification: Rapports et site web du FIDA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abrégé de recherche-développement ▪ Programme institutionnel d'innovation ▪ <i>Rapport sur la pauvreté rurale</i> ▪ Approche institutionnelle des publications ▪ Démarrage de la série de documents de travail du FIDA ▪ Partage des analyses de l'amélioration de la qualité ▪ Meilleure connaissance du travail du FIDA aux échelons du pays, de la région et de l'organisation ▪ Lancement du forum des CPP ▪ Intégration de réseaux régionaux, thématiques, dans la gestion institutionnelle des savoirs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Résultats des activités d'apprentissage diffusés au niveau des pays ▪ Comptes rendus d'initiatives innovantes financées par des dons ▪ Multiplication des possibilités de partenariat ▪ Amélioration de la notification et de la communication entre siège et terrain ▪ Tenue du forum des CPP ▪ Note d'orientation – initiative d'application à plus grande échelle ▪ Organisation de consultations et séminaires thématiques ▪ Création de l'unité des statistiques de CDS 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Rapport sur la pauvreté rurale</i> ▪ Tenue du forum des CPP ▪ Intégration complète de la GSI dans les opérations du FIDA (aux niveaux régional et de l'organisation) 	<p>Hypothèses:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Communication au personnel d'un programme précis de GSI ▪ Le personnel accepte le changement culturel ▪ Réseaux thématiques ciblés avec des produits et des budgets précis ▪ Approbation et application de la politique de diffusion

¹⁷ CPP: chargé de programme de pays.

Produits opérationnels	Mesures des résultats et sources de vérification (niveau 5)	Projections de la performance			Risques et hypothèses
		2010	2011	2012	
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place d'outils d'apprentissage pour la gestion des savoirs et l'innovation ▪ Intégration des méthodes et outils web 2.0 et de la gestion des savoirs ▪ Intranet du FIDA accessible aux bureaux de pays ▪ Dispositif de formation CLIMTRAIN 			

GESTION DES SAVOIRS, DÉFENSE DES POLITIQUES ET COMMUNICATION DU FIDA, RÉSULTATS 2010-2012 – CMR 8 (suite)

Produits opérationnels	Mesures des résultats et sources de vérification (niveau 5)	Projections de performance			Risques et hypothèses
		2010	2011	2012	
COM Bureau du Conseiller juridique (LEG)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amélioration de la capacité du personnel du FIDA occupant des postes clés (y compris dans les bureaux de pays) à communiquer le message du Fonds (nombre de fonctionnaires recevant une formation en communication chaque année) <p style="margin-top: 20px;">Vérification: Rapports et site web du FIDA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratégie de communication ▪ Boîte à outils et directives sur la communication destinées aux bureaux de pays ▪ <i>Rapport annuel</i> ▪ Présentation du <i>Rapport sur la pauvreté rurale</i> ▪ Accent mis sur 10 pays prioritaires choisis par PMD ▪ Documents hors-série ▪ Promotion des efforts visant à la reconstitution par des communications stratégiques ▪ Information du personnel du FIDA sur les questions relatives à la réforme des ressources humaines au moyen de communications internes ▪ Amélioration de l'image de marque du FIDA grâce à la formation du personnel du Fonds en communication ▪ Nouvelle politique de diffusion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Rapport annuel</i> ▪ Présentations régionales du <i>Rapport sur la pauvreté rurale</i> ▪ Boîte à outils et directives sur la communication destinées aux nouveaux bureaux de pays ▪ Accent mis sur 10 pays prioritaires choisis par PMD ▪ Documents hors série ▪ Promotion des efforts visant à la reconstitution par des communications stratégiques ▪ Information du personnel du FIDA sur les questions relatives à la réforme des ressources humaines au moyen de communications internes ▪ Formation relative à la nouvelle politique de diffusion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Rapport annuel</i> ▪ Présentation du <i>Rapport sur la pauvreté rurale</i> ▪ Boîte à outils et directives sur la communication destinées aux nouveaux bureaux de pays ▪ Accent mis sur 10 pays prioritaires choisis par PMD ▪ Documents hors série 	<p>Risques:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Risques pour la réputation du Fonds liés à l'expansion de la présence dans les pays ▪ Lenteur des interventions visant à faire face à de nouveaux problèmes extérieurs <p>Hypothèses:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dotation en effectifs et budget administratif suffisants ▪ Communication intégrée dans les programmes de PMD ▪ Le personnel du FIDA au siège et sur le terrain dispose des outils nécessaires pour communiquer efficacement ▪ Harmonisation des sites web des bureaux de pays et thématiques au niveau de l'organisation ▪ Normes techniques de publication au niveau de l'organisation

MOBILISATION DES RESSOURCES DU FIDA, RÉSULTATS 2010-2012 – CMR 10

Produits opérationnels	Mesures des résultats et sources de vérification	Projections de la performance (niveau 5)			Risques et hypothèses
		2010	2011	2012	
<p>Bureau de liaison pour les pays arabes et du Golfe (AGL)</p> <p>FAD</p> <p>LEG</p> <p>OPV</p> <p>PMD:</p> <p>Amélioration de la mobilisation et de la gestion des ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> Contributions à la reconstitution des ressources du FIDA d'un montant de 1,2 milliard d'USD pour pouvoir réaliser un programme de travail chiffré à 3 milliards d'USD 	<ul style="list-style-type: none"> Annonces de contributions et contributions versées pour un montant total de 1,2 milliard d'USD Augmenter le PEA¹⁸ actuel de manière à combler le déficit prévu en 2012 et à maintenir le programme de travail au même niveau Solde des annonces de contributions au FIDA 8 Renforcement confirmé du soutien des États arabes du Golfe au FIDA Suivi des ressources supplémentaires pour réaliser le programme de travail, notamment grâce au cofinancement Suivi des ressources supplémentaires venant de fondations <p>Vérification: Rapport sur la reconstitution FIDA 9; états financiers annuels; audits annuels</p>	<p>800 millions d'USD de prêts et dons plus 185 millions d'USD pour couvrir les coûts et le budget administratif de l'IADM¹⁹:</p> <ul style="list-style-type: none"> 296 millions de contributions versées 408 millions d'USD de ressources internes²⁰ La prolongation approuvée du plafond du PEA à 7 ans permet d'absorber l'écart entre les besoins et les ressources disponibles Nouvelle stratégie de mobilisation des ressources Examen à mi-parcours du FIDA 8 Création du Bureau de liaison pour les pays arabes et du Golfe (AGL) Contact avec les États du Golfe au sujet des annonces de contributions au FIDA 8 Établissement des bases pour la participation au FIDA 8 et au FIDA 9 Ressources supplémentaires pour le programme de travail grâce au cofinancement Ressources supplémentaires venant de fondations 	<p>1 milliard d'USD de prêts et dons plus 190 millions d'USD pour couvrir les coûts et le budget administratif de l'IADM:</p> <ul style="list-style-type: none"> 230 millions d'USD de contributions versées 414 millions d'USD de ressources internes La prolongation approuvée du plafond du PEA à 7 ans permet d'absorber l'écart entre les besoins et les ressources disponibles Stratégie de partenariat Succès des négociations du FIDA 9 La région du Golfe participe au FIDA 9 Annonces de contributions pour le FIDA 9 Ressources supplémentaires pour le programme de travail grâce au cofinancement Ressources supplémentaires venant de fondations Résolution sur la Consultation du FIDA 9 	<p>1,2 milliard d'USD de prêts et dons plus 190 millions d'USD pour couvrir les coûts et le budget administratif de l'IADM:</p> <ul style="list-style-type: none"> 156 millions d'USD de contributions versées 421 millions d'USD de ressources internes Déficit de 90 millions d'USD au-delà du PEA avec plafond de 7 ans PEA de 720 millions d'USD Conclusion des annonces de contributions au FIDA 9 Contribution à la réalisation de l'objectif du FIDA 9 Transfert d'AGL dans la région du Golfe Obtention de ressources supplémentaires pour le programme de travail, notamment grâce au cofinancement Ressources supplémentaires venant de fondations Résolution sur le FIDA 9 Examen des instruments de contribution au FIDA 9 sur le plan juridique 	<p>Risques:</p> <ul style="list-style-type: none"> La situation économique a une incidence sur les prévisions en matière de ressources financières Disposition des partenaires à s'associer et volonté politique L'absence de communications stratégiques sur la mobilisation des ressources expose le FIDA à des risques pour sa réputation <p>Hypothèses:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mobilisation totale des ressources de la reconstitution pour le pouvoir d'engagement Révision de la politique en matière de placements Révision de la politique en matière de liquidités Désignation de parrains pour le FIDA 9 Renforcement de l'engagement des pays
<p>Fonds supplémentaires</p> <ul style="list-style-type: none"> Réception d'un cofinancement supplémentaire d'un montant de 48,5 millions d'USD <p>Cofinancement</p> <ul style="list-style-type: none"> Ratio cofinancement/ressources propres: 1,5. Montant total du cofinancement 4,5 milliards d'USD 	<ul style="list-style-type: none"> Mobilisation accrue de ressources financières pour lutter contre la pauvreté rurale <p>Vérification: Rapports au Conseil d'administration; Rapport annuel</p>	<ul style="list-style-type: none"> Fonds supplémentaires: 21 millions d'USD Fonds supplémentaires du FEM: 14 millions d'USD Fondations: 5-10 millions d'USD Cofinancement: 1,2 milliard d'USD 	<ul style="list-style-type: none"> Fonds supplémentaires: 22 millions d'USD Fonds supplémentaires du FEM: 28 millions d'USD Fondations: 10-15 millions d'USD Cofinancement: 1,5 milliard d'USD 	<ul style="list-style-type: none"> Fonds supplémentaires: 22 millions d'USD Fonds supplémentaires du FEM: 21 millions d'USD Fondations: 15-20 millions d'USD Cofinancement: 1,8 milliard d'USD 	<p>Risques:</p> <ul style="list-style-type: none"> Le secrétariat du FEM diffère l'approbation des projets du FEM élaborés par le FIDA. <p>Hypothèses:</p> <ul style="list-style-type: none"> Élargissement de la stratégie de cofinancement et nouveaux instruments financiers Cofinancement appuyé par une capacité de gestion des aspects financiers et des risques appropriée Mise en application en 2012 de la déclaration de la direction sur les contrôles internes des rapports, selon les normes en vigueur Au moins 25% d'augmentation du cofinancement des opérations du FIDA par le Fonds fiduciaire du FEM 5 pendant

¹⁸ Pouvoir d'engagement anticipé.

¹⁹ IADM: Initiative d'allègement de la dette multilatérale.

²⁰ Y compris le produit des placements, les rentrées de prêts et les annulations.

Produits opérationnels	Mesures des résultats et sources de vérification	Projections de la performance (niveau 5)			Risques et hypothèses
		2010	2011	2012	
					la prochaine période de reconstitution du FEM 2010-2014 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Au moins 40% d'augmentation du cofinancement cumulé des opérations du FIDA par le Fonds pour les pays les moins avancés et le Fonds spécial pour le changement climatique pendant la prochaine période de reconstitution du FEM 2010-2014

PLANIFICATION STRATÉGIQUE, BUDGÉTISATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DU FIDA, RÉSULTATS 2010-2012 – CMR 5

Produits opérationnels	Mesures des résultats et sources de vérification	Projections de la performance (niveau 5)			Risques et hypothèses
		2010	2011	2012	
<p>Planification stratégique et budgétisation</p> <p>Division de la planification stratégique et du budget (SPB)</p> <p>OPV:</p> <ul style="list-style-type: none"> Plan administratif mobile sur 3 ans et budget intégré établi sur une base zéro et axé sur les résultats Budget administratif et budget d'investissement alignés sur les objectifs opérationnels Rapport de performance sur les résultats 	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation à 13,5% de l'efficacité globale (budget/programme de travail) – Cadre de mesure des résultats 5,9 Augmentation en % des crédits budgétaires affectés aux dépenses d'appui direct à la conception et à l'exécution des programmes Processus administratifs étalonnés, mesurés et gérés en vue d'une efficacité accrue Principales conclusions des examens de la performance intégrées dans les décisions de la direction et la planification Automatisation accrue de l'administration et libération de ressources pour la création de valeur ajoutée 	<ul style="list-style-type: none"> PMT pour 2010-2012 Budget à base zéro approuvé, estimation des fonds supplémentaires Examens trimestriels et annuels de la performance Plan stratégique du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> Premier budget à base zéro avec analyse fondée sur les besoins des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs du Cadre de mesure des résultats Examens trimestriels et annuels de la performance Programme pilote de planification et de suivi de l'amélioration de l'efficacité administrative 	<ul style="list-style-type: none"> Deuxième budget à base zéro établi sur une base mobile dans un nouveau cadre stratégique Budget d'investissement axé sur l'efficacité et l'efficacité des processus opérationnels clés Système de planification et de suivi de l'amélioration de l'efficacité à l'échelle du FIDA, intégré dans le système de gestion des résultats du FIDA 	<p>Hypothèses:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestion fonctionnante des risques axée sur l'atténuation Révision des budgets opérationnels et administratifs en fonction des modèles opérationnels nouveaux et en voie de création et des changements de l'environnement externe Révision des processus opérationnels en fonction de la valeur ajoutée et de la bonne implantation
<p>Réforme des ressources humaines: Division des ressources humaines (HRD) OPV LEG</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestion améliorée des ressources humaines Plan stratégique du personnel établissant les objectifs de gestion de HRD: effectifs, éventail des compétences, structure des carrières, en fonction des résultats 	<ul style="list-style-type: none"> % du personnel ayant participé au moins à une action de formation interne (depuis un an à ce jour) Laps de temps nécessaire en moyenne pour pourvoir un poste du cadre organique (100 jours) – valeur année de référence 2009, 119 jours Nombre de recrutements achevés (25) Progrès de la refonte du processus de gestion de la performance (100%) Définition de VSP-2²¹ et achèvement en 2010 Nombre d'actions de formation internes organisées (15) Nombre de contrats du FIDA émis à du personnel national (15) Indice d'engagement du personnel: 75% (valeur année de référence 2008, 68,4%, objectif 2012, 75%) % de progrès réalisés dans l'automatisation de certaines des tâches 	<ul style="list-style-type: none"> Reconfiguration de HRD Recrutement de 30 personnes au siège et de 30 autres dans les bureaux de pays Révision du règlement du personnel Finalisation des familles d'emplois Classement normalisé des emplois Révision du système de gestion de la performance Mise en application des procédures RH²² révisées: promotions, VSP-2, rotations, redéploiement, harcèlement et types de 	<ul style="list-style-type: none"> Fourniture de services RH à 622 personnes du siège et 33 personnes des bureaux de pays Création d'un bureau de la déontologie Mise en œuvre du plan stratégique du personnel à moyen terme Stratégie de développement du personnel Finalisation du nouveau manuel de procédures RH Exécution de projets d'investissement dans la réforme des 	<ul style="list-style-type: none"> Concevoir et mettre au point un système de gestion de l'apprentissage Poursuivre la mise en œuvre du plan stratégique du personnel à moyen terme Litiges concernant le personnel (trois affaires) 	<p>Risques:</p> <ul style="list-style-type: none"> Le programme VSP-2 ne produit pas les résultats escomptés L'insuffisante capacité de recrutement pourrait entraîner des retards dans l'exécution du programme de travail du FIDA. Le manque d'automatisation des processus RH pourrait comporter des risques financiers et de baisse de réputation. <p>Hypothèses:</p> <ul style="list-style-type: none"> Planification stratégique, recrutement et gestion efficaces du personnel, y compris gestion de la performance Absence de services et d'accord de siège pour les bureaux de pays Stratégie en matière de présence dans les pays

²¹ VSP-2: Programme de départs volontaires – phase 2.

²² RH: ressources humaines.

Produits opérationnels	Mesures des résultats et sources de vérification	Projections de la performance (niveau 5)			Risques et hypothèses
		2010	2011	2012	
institutionnels	manuelles existantes Vérification: Plans de gestion de HRD pour 2010	contrats <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue des avantages accessoires offerts au personnel ▪ Automatisation des processus RH ▪ Litiges concernant le personnel (trois affaires) 	RH <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation au nouveau règlement du personnel Litiges concernant le personnel (trois affaires)		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le règlement du personnel et les avantages accessoires offerts attirent des candidats qualifiés

GESTION FINANCIÈRE DU FIDA, RÉSULTATS 2010-2012 – CMR 4

Produits opérationnels	Mesures des résultats et sources de vérification	Projections de la performance (niveau 5)			Risques et hypothèses
		2010	2011	2012	
<p>FAD OPV SPB LEG</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestion financière rigoureuse des fonds ordinaires et extrabudgétaires 	<ul style="list-style-type: none"> Opinion sans réserve du Commissaire aux comptes sur tous les états financiers publics établis par le FIDA (FIDA et organismes hébergés) Attestation sans réserve du Commissaire aux comptes sur la déclaration de la direction relative à l'efficacité des contrôles en matière de rapports financiers (2012) Traitement sans erreur des opérations d'encaissement et de paiement (environ 4 000 en 2010, 4 500 en 2011 et 5 000 en 2012) Traitement ponctuel des opérations d'encaissement et de paiement (moins de 3 jours en moyenne d'ici à 2012) Nécessité opérationnelle d'une mise à niveau fonctionnelle de PeopleSoft d'ici au début de 2011 – Mise en application d'ici à fin 2011. Introduction de conditions de prêt améliorées (2010) et de nouveaux produits financiers (2011, 2012) Service de la dette ponctuel et efficace et mesures proactives de clôture des prêts et dons Modèle rationalisé de traitement des décaissements fondé sur des matrices (lancement de pilotes en 2010, complètement opérationnel en 2011) Protection du principal des placements, garantie de liquidité et taux de rendement comparables à ceux des valeurs de référence <p>Vérification: Modèle financier du FIDA; documents du Conseil d'administration; documents FISCO²³ et FALCO²⁴; <i>Rapport annuel</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Contrôle financier adéquat et rapports fiables Traitement créateur de valeur ajoutée des opérations financières Administration du portefeuille de prêts efficiente et efficace Gestion appropriée des liquidités et de leur placement, et gestion de bilan proactive Politique de liquidité Politique de placement Cadre de responsabilisation financière Projections financières à moyen terme Rapports sur les prêts en une seule monnaie (y compris la gestion monétaire), nouveaux prêts du FIDA Examen externe des opérations financières Gestion renforcée des risques financiers Révision des Principes et critères en matière de prêts Cadre juridique approprié pour le placement des ressources du FIDA 	<ul style="list-style-type: none"> Examen de la politique de PEA Décentralisation de la gestion financière aux bureaux de pays Mise à niveau de la plate-forme financière PeopleSoft Stratégie globale à moyen terme de gestion des ressources financières de l'organisation Appui aux nouvelles stratégies/politiques en matière de conditions de prêt Déclaration de la direction sur les contrôles internes en matière de rapports financiers Révision des Principes et critères en matière de prêts Révision du règlement financier Révision de l'Accord portant création du FIDA (prêts en une seule monnaie) 	<ul style="list-style-type: none"> Déclaration aux normes professionnelles de la direction sur les contrôles internes en matière de rapports financiers Révision du modèle financier du FIDA à l'appui de la Consultation FIDA 9 et des stratégies de mobilisation des ressources Appui à la nouvelle stratégie de la MICS²⁵ 	<p>Risques:</p> <ul style="list-style-type: none"> Les mauvaises conditions du marché rendent impossible un rendement positif des placements Risque opérationnel en gestion interne dû au manque de personnel Complexité des exigences en matière de conception et d'élaboration des nouveaux projets Importantes faiblesses des contrôles éventuellement décelées à l'occasion des tests <p>Hypothèses:</p> <ul style="list-style-type: none"> Amélioration de la mobilisation des ressources et de la gestion financière <ul style="list-style-type: none"> Appui institutionnel à l'amélioration de la mobilisation des ressources et de la gestion financière Révision coordonnée et efficiente de l'approche/structure financière institutionnelle Approche plus systématique et rationnelle de la gestion des risques financiers Valorisation accrue de la qualité des résultats Amélioration de la gestion des ressources humaines <ul style="list-style-type: none"> Ressources humaines et financières adéquates Renforcement des compétences actuelles du personnel Alignement des logiciels et systèmes en fonction de la demande de services de qualité émanant des actionnaires Amélioration de la gestion des risques <ul style="list-style-type: none"> Prise de conscience accrue et adoption par la direction et le personnel des principes et pratiques de gestion des risques dans leurs travaux quotidiens Intégration continue de la gestion des risques institutionnels ainsi que d'un système de communications efficace

²³ FISCO: Comité consultatif pour les placements et les finances.

²⁴ FALCO: Comité consultatif pour les placements, les finances et la gestion de bilan.

²⁵ MICS: Assurance médicale des consultants et du personnel à court terme.

					<ul style="list-style-type: none">▪ Amélioration de l'effcience administrative<ul style="list-style-type: none">- Rationalisation et effcience accrue des activités FALCO/FISCO- Renforcement des outils opérationnels- Adoption de la supervision directe et de nouvelles procédures de supervision- Nouveau système de prêts et dons opérationnel d'ici à la fin de 2011, y compris l'accessibilité des emprunteurs
--	--	--	--	--	--

SERVICES ADMINISTRATIFS ET DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS DU FIDA, RÉSULTATS 2010-2012 – CMR 7

Produits opérationnels	Mesures des résultats et sources de vérification	Projections de la performance (niveau 5)			Risques et hypothèses
		2010	2011	2012	
<p>FAD: Division des services administratifs (ADM) LEG:</p> <p>Efficacité accrue des processus administratifs</p>	<p>Gains d'efficacité et réductions de coûts</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pourcentage de temps d'arrêt des systèmes ▪ Nombre de personnes installées dans de nouveaux bureaux ▪ Nombre de demandes de clients traitées ▪ certification LEED ("Leadership in Energy and Environmental Design"; système breveté de certification des écoconstructions), baisse de la quantité de papier utilisée et indemnisation accrue pour les pratiques de recyclage <p>Vérification: Enquête clients; rapports de contrôle de qualité; procédures et manuels administratifs; statistiques extraites des systèmes Footprint</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Révision manuel ADM²⁶ ▪ Révision des directives concernant la passation des marchés du siège ▪ Projet pilote équipe commune de passation des marchés pour les institutions ayant leur siège à Rome ▪ Évaluation des risques sécuritaires ▪ Stratégie de sécurité du siège ▪ Périmètre externe du siège renforcé pour les risques de sécurité (lecteurs de cartes phase I) ▪ Formation à la sécurité de 50 membres du personnel féminin ▪ Écologisation du bâtiment ▪ Traitement ponctuel et efficace des visas et privilèges et immunités connexes du personnel ▪ Gestion de la logistique et des installations ▪ Gestion des archives électroniques ▪ Arbitrage concernant le siège du FIDA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en application de la stratégie de sécurité du siège ▪ Lecteurs de cartes phase 2 ▪ Amélioration du parc de stationnement extérieur ▪ Rénovation complète et décoration des salles de réunion ▪ Introduction de cartes de l'organisation pour les achats d'essence du personnel ▪ Écologisation du bâtiment ▪ Traitement ponctuel et efficace des visas et privilèges et immunités connexes du personnel ▪ Gestion de la logistique et des installations ▪ Gestion des archives 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en application de la stratégie de sécurité du siège ▪ Écologisation du bâtiment et autres processus opérationnels ▪ Traitement ponctuel et efficace des visas et privilèges et immunités connexes du personnel ▪ Gestion de la logistique et des installations concernant les bureaux et les salles de conférences et de réunion; ▪ Gestion des archives 	<p>Risques:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Modification des priorités d'exécution ▪ Insuffisante participation des Intéressés ▪ Ressources humaines et financières insuffisantes <p>Hypothèses:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Approbation du plan stratégique du personnel proposé ▪ Approbation d'un budget administratif adéquat pour ADM ▪ Approbation d'un budget d'investissement adéquat pour ADM ▪ Cadre juridique approprié pour l'administration
<p>FAD: Division des technologies de l'information et des communications (ICT)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Systèmes et services informatiques ininterrompus et améliorés ▪ Exécution de grands et petits projets informatiques 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enquêtes de satisfaction clients ICT ▪ Temps de fonctionnement des systèmes d'applications (>99%) ▪ Temps de fonctionnement des systèmes d'infrastructure (>99%) ▪ Systèmes institutionnels accessibles aux bureaux de pays (>90%) ▪ Projets de budget d'investissement exécutés dans les délais (>75%) ▪ Ressources humaines et financières supplémentaires mobilisées pour les petits et grands projets 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plate-forme web interactive pour les représentants des États membres ▪ Mise à niveau de la plate-forme financière PeopleSoft ▪ Outil de gestion de la production de documents ▪ Tableaux de bord pour l'analyse du personnel ▪ OPTICS²⁸ pour la correspondance OPV ▪ ICT pour les réseaux régionaux de savoirs ▪ Nouvelles stratégies et initiatives TIC au niveau de l'institution 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infrastructure informatique pour le nouveau système de prêts et dons installée (LGS) ▪ Renforcement des plates-formes financières et RH PeopleSoft et migration à UNICC²⁹ ▪ Système de gestion des contenus web pour Intranet/Internet ▪ Mise à niveau des plates-formes TIC de communication et de collaboration pour les 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déploiement du portail web institutionnel ▪ Outils Oracle de fusion pour la gestion RH ▪ Remplacement SGPP par des outils en ligne ▪ Remplacement SIEL³⁰ par des outils en ligne ▪ Mise à niveau de la plate-forme financière PeopleSoft et intégration avec les opérations de prêt et don ▪ Pleine mise en œuvre de la plate-forme électronique flux de travail et self-service intégral – tableaux de bord institutionnels 	<p>Risques:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Modification des priorités d'exécution ▪ Insuffisante participation des intéressés, notamment les maîtres d'ouvrage ▪ Mise en application massive trop ambitieuse ▪ Nouveaux progrès technologiques importants <p>Hypothèses:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Approbation du plan stratégique du personnel ▪ Approbation d'un budget administratif adéquat pour ICT ▪ Approbation d'un budget

²⁶ ADM: Division des services administratifs.

²⁷ ITCG: Groupe sur la gouvernance des technologies de l'information.

²⁸ OPTICS: Système de suivi du courrier arrivée, OPV.

²⁹ UNICC: Centre international de calcul des Nations Unies.

³⁰ CIEL: Système d'information en ligne.

Produits opérationnels	Mesures des résultats et sources de vérification	Projections de la performance (niveau 5)			Risques et hypothèses
		2010	2011	2012	
<ul style="list-style-type: none"> Environnement informatique sûr et fiable au siège et dans les bureaux de pays 	<p>Vérification: Stratégie TIC; Portefeuille d'applications TIC; Rapports trimestriels de situation ITGC²⁷</p>		bureaux de pays <ul style="list-style-type: none"> Nouvelle plate-forme TIC pour la gestion des relations institutionnelles Outil de gestion des étapes/dons Appui TIC aux réseaux régionaux de savoirs 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre signature numérique 	d'investissement adéquat pour ICT <ul style="list-style-type: none"> Conformité avec les mesures et critères de sécurité prescrits par le DSS³¹ Approbation ponctuelle des projets par les gouvernements et les collectivités locales et collaboration des communautés Volonté des gouvernements de continuer à soutenir les opérations du FIDA malgré leurs propres contraintes budgétaires Appropriation et appréciation des initiatives par la direction et le personnel concerné

³¹ UNDSS: Département de la sûreté et de la sécurité de l'ONU.

GESTION DES RISQUES INSTITUTIONNELS, CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS ET GOUVERNANCE, RÉSULTATS 2010-2012 – CMR 6 ET 9

Produits opérationnels	Mesures des résultats et sources de vérification	Projections de la performance (niveau 5)			Risques et hypothèses
		2010	2011	2012	
<p>Gestion et atténuation des risques institutionnels (ERM)</p> <p>Bureau de l'audit et de la surveillance (AUO) OPV</p> <ul style="list-style-type: none"> Intégration de la gestion des risques institutionnels 	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de recommandations d'audit interne hautement prioritaires en retard Principaux objectifs/risques aux niveaux de l'institution, des départements et des divisions suivis/atténués <p>Vérification: Rapports d'audit d'AUO; rapport annuel d'AUO; rapport annuel ERM; Conversations trimestrielles sur la performance et les résultats</p>	<ul style="list-style-type: none"> PMT annuel mobile sur trois ans Rapports annuels ERM Mise en œuvre des recommandations de l'audit RIDE annuel Systématisation de la gestion de la performance des consultants 	<ul style="list-style-type: none"> PMT annuel mobile sur trois ans Rapports annuels ERM RIDE annuel 	<ul style="list-style-type: none"> PMT annuel mobile sur trois ans Rapports annuels ERM RIDE annuel 	<p>Risques:</p> <ul style="list-style-type: none"> Absence d'action de la direction sur les stratégies d'atténuation Risques institutionnels non prioritaires, d'où stratégies d'atténuation incohérentes <p>Hypothèses:</p> <ul style="list-style-type: none"> Le programme de travail annuel d'AUO basé sur les risques est axé sur les principaux secteurs de risques de l'organisation La direction pratique la gestion des risques dans les activités courantes Le Conseil d'administration et ses comités attribuent une grande valeur aux stratégies de gestion des risques
<p>Continuité des opérations (BC)</p> <p>AUO FAD OPV</p>	<ul style="list-style-type: none"> Politique approuvée avec structure de gouvernance, y compris la nomination d'un directeur BC et la création d'équipes de gestion des crises et d'intervention Approbation de l'analyse de l'impact sur les opérations Modèles de plans de crise et de continuité des opérations pour les crises fonctionnelles Équipes de crises ayant reçu une formation et personnel au courant de leur rôle dans les plans de continuité des opérations Stratégies et plans fonctionnels testés, achevés et en place dans les secteurs critiques: TIC, gestion de la trésorerie, installations, voyages et sécurité AUO appliquera les recommandations hautement prioritaires <p>Vérification: Plan de continuité des opérations du FIDA; rapports du ERM³²; rapports d'évaluation des risques sécuritaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> Feuille de route pour le renforcement de la continuité des opérations Politique et plan du FIDA en matière de continuité des opérations Structure de gouvernance de la continuité des opérations Analyse d'impact de la continuité des opérations Plans de reprise pour les secteurs fonctionnels critiques Système de suivi du personnel Test de continuité des opérations pour les fonctions critiques Évaluation de la sécurité par le biais du processus collégial du DSS Infrastructure TIC disponible au siège et dans les bureaux de pays Hébergement hors site de l'équipement et du système de reprise 	<ul style="list-style-type: none"> Tests réguliers des plans de continuité des opérations Mesures préventives supplémentaires pour les secteurs fonctionnels critiques Réseau et points d'accès SWIFT alternatifs Passage de la sauvegarde sur bande à la gestion de la sauvegarde en ligne Infrastructure TIC disponible au siège et dans les bureaux de pays UNICC entièrement établi comme point de reprise après sinistre du FIDA 	<ul style="list-style-type: none"> Plans de continuité des opérations en place et régulièrement testés Analyse d'impact de la continuité des opérations mise à jour Systèmes TIC institutionnels hébergés à l'UNICC, avec accords de reprise automatique après sinistre Restauration sécurisée des images de sauvegarde du disque C:/ par Internet Infrastructure TIC disponible au siège et dans les bureaux de pays 	<p>Risques:</p> <ul style="list-style-type: none"> Financement insuffisant des initiatives du plan de continuité des opérations <p>Hypothèses:</p> <ul style="list-style-type: none"> Appropriation et engagement de la direction Installation de lecteurs de cartes conformes aux normes de sécurité européennes, avec l'accord du propriétaire des lieux Sensibilisation et engagement à l'égard du plan de continuité des opérations

³² ERM: Comité de gestion des risques institutionnels.

Produits opérationnels	Mesures des résultats et sources de vérification	Projections de la performance (niveau 5)			Risques et hypothèses
		2010	2011	2012	
<p>Conformité juridique des politiques, programmes et projets</p> <p>LEG</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre juridique approprié pour les politiques et programmes du FIDA 	<p>Nombre d'accords de prêt et autres documents juridiques liés aux projets, élaborés et négociés (y compris les dons)</p> <p>Nombre d'accords de siège</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 52 accords de prêt et don ▪ 42 dons aux niveaux régional et mondial ▪ 8 dons pour l'environnement ▪ Accord juridique concernant des fonds supplémentaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 53 accords de prêt et don ▪ 45 dons aux niveaux régional et mondial ▪ 3 dons pour l'environnement ▪ Accord juridique concernant des fonds supplémentaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 32 accords de prêt et de don ▪ 40 dons niveaux régional et mondial ▪ 3 dons pour l'environnement ▪ Accord juridique concernant des fonds supplémentaires 	<p>Risques:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Situation politique défavorable aux prêts et dons <p>Hypothèses:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La demande de financements du FIDA émanant des pays correspond aux prêts et dons prévus ▪ Ressources humaines suffisantes

GESTION DES RISQUES INSTITUTIONNELS, CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS ET GOUVERNANCE, RESULTATS 2010-2012 – CMR 6 ET 9

Produits opérationnels	Mesures des résultats et sources de vérification	Projections de la performance (niveau 5)			Risques et hypothèses
		2010	2011	2012	
<p>Appui aux activités des membres relatives à la gouvernance</p> <p>Bureau du Secrétaire (SEC)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bon fonctionnement du processus de délibération des organes directeurs ▪ Engagement accru des membres du FIDA <p><u>Sources</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pourcentage de documents des organes directeurs transmis dans les délais à SEC conformément aux procédures en vigueur ▪ N° de mots édités et traduits ▪ Nombre d'heures d'interprétation ▪ Pourcentage de documents des organes directeurs expédiés aux organes directeurs dans les délais ▪ Enquête client SEC 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 session du Conseil des gouverneurs ▪ 3 sessions du Conseil d'administration ▪ 6 réunions du Comité d'audit ▪ 5 sessions du Comité de l'évaluation ▪ 3 réunions du SAFF ▪ 5 réunions des coordonnateurs et amis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 session du conseil des gouverneurs ▪ 3 sessions du Conseil d'administration ▪ 6 réunions du Comité d'audit ▪ 5 sessions du Comité de l'évaluation ▪ 3 réunions du SAFF ▪ 5 sessions de la Consultation sur la reconstitution ▪ 5 réunions du Comité des émoluments ▪ 7 réunions des coordonnateurs et amis ▪ 1 visite sur le terrain du Conseil d'administration 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 session du conseil des gouverneurs ▪ 3 sessions du Conseil d'administration ▪ 6 réunions du Comité d'audit ▪ 5 sessions du Comité de l'évaluation ▪ 3 réunions du SAFF ▪ 5 réunions des coordonnateurs et amis ▪ 1 visite sur le terrain du Conseil d'administration 	<p>Hypothèses:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Transmission dans les délais des documents des organes directeurs conformément aux règles et procédures en vigueur ▪ Système informatique intégré de gestion institutionnelle en place ▪ Besoins d'édition et de traduction des documents et d'interprétation définis avec précision ▪ Plateforme web interactive pour les représentants des États membres en place ▪ Conseil d'administration pleinement conscient des coûts de la gouvernance