

Document: EB 2010/101/R.46  
Point de l'ordre du jour: 19  
Date: 17 décembre 2010  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



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

## Plan à moyen terme du FIDA 2010-2012

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

#### Responsables:

#### Questions techniques:

##### **Sirpa Jarvenpaa**

Directrice du Bureau du Président et  
du Vice-président  
téléphone: +39 06 5459 2221  
courriel: [s.jarvenpaa@ifad.org](mailto:s.jarvenpaa@ifad.org)

##### **Pierre-Justin Kouka**

Conseiller spécial du Vice-Président  
téléphone: +39 06 5459 2229  
courriel: [p.kouka@ifad.org](mailto:p.kouka@ifad.org)

##### **Sharon Tan**

Assistante administrative  
téléphone: +39 06 5459 2202  
courriel: [s.tan@ifad.org](mailto:s.tan@ifad.org)

#### Transmission des documents:

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

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

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

---

Pour: **Information**

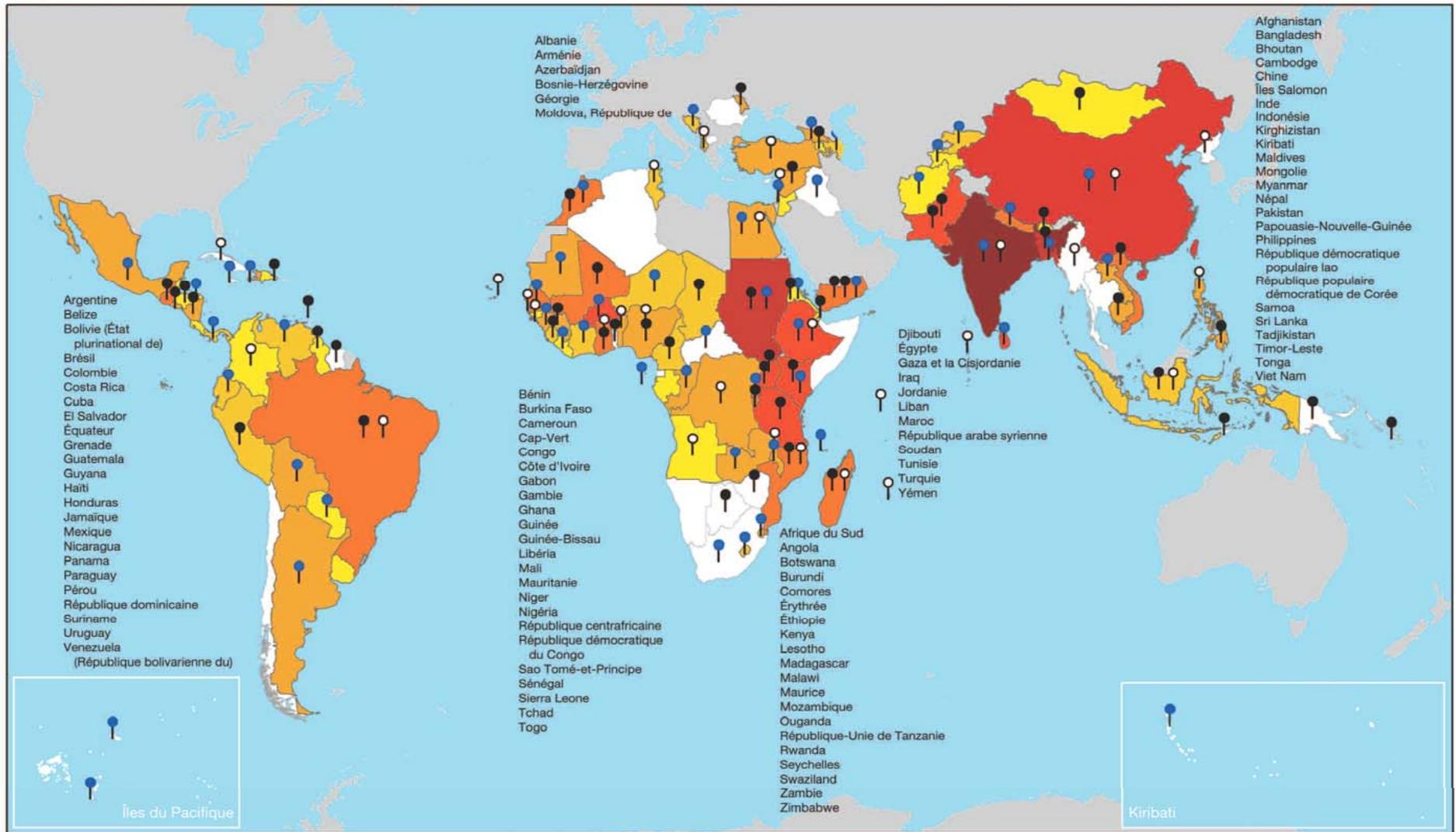
## Table des matières

<b>Sigles et acronymes</b>	<b>ii</b>
<b>Résumé</b>	<b>iv</b>
<b>I. Aperçu général</b>	<b>1</b>
<b>II. Objectifs stratégiques du FIDA pour 2010-2012</b>	<b>2</b>
<b>III. Programmes d'options stratégiques pour le pays – réalisations pour 2010-2012</b>	<b>7</b>
<b>IV. Projets – réalisations pour 2010-2012</b>	<b>8</b>
<b>V. Programme de dons – réalisations pour 2010-2012</b>	<b>9</b>
<b>VI. Exécution des projets – réalisations pour 2010-2012</b>	<b>10</b>
<b>VII. Conception et appui à l'exécution des projets – réalisations pour 2010-2012</b>	<b>11</b>
<b>VIII. Obtention et mesure des résultats des programmes et projets</b>	<b>14</b>
<b>IX. Gestion des savoirs et concertation sur les politiques – réalisations pour 2010-2012</b>	<b>15</b>
<b>X. Communication – réalisations pour 2010-2012</b>	<b>17</b>
<b>XI. Mobilisation des ressources – réalisations pour 2010-2012</b>	<b>18</b>
<b>XII. Planification stratégique et budget – réalisations pour 2010-2012</b>	<b>19</b>
<b>XIII. Gestion des ressources humaines – réalisations pour 2010-2012</b>	<b>20</b>
<b>XIV. Gestion financière – réalisations pour 2010-2012</b>	<b>21</b>
<b>XV. Trésorerie – réalisations pour 2010-2012</b>	<b>22</b>
<b>XVI. Technologies de l'information et des communications – réalisations pour 2010-2012</b>	<b>22</b>
<b>XVII. Services administratifs – réalisations pour 2010-2012</b>	<b>23</b>
<b>XVIII. Organes directeurs – réalisations pour 2010-2012</b>	<b>24</b>
<b>XIX. Succès et mesure des réalisations et des résultats du PMT</b>	<b>24</b>
<b>XX. Gestion des risques au cours de la période couverte par le PMT 2010-2012</b>	<b>26</b>
<b>Projet de plan à moyen terme: cadre logique 2010-2012</b>	<b>27</b>
<b>Annexe</b>	
<b>Medium-term Plan: logical framework 2010-2012</b>	<b>27</b>

## Sigles et acronymes

ADM	Division des services administratifs
APD	Aide publique au développement
AQ	Assurance qualité
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	Résultat de la gestion institutionnelle
COSOP	Programme d'options stratégiques par pays
IFI	Institution financière internationale
IOE	Bureau de l'évaluation du FIDA
LEG	Bureau du Conseiller juridique
OMD	Objectif du Millénaire pour le développement
PMD	Département gestion des programmes
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
SGPP	Système de gestion du portefeuille de projets
PMT	Plan à moyen terme
RMF	Cadre de mesure des résultats
TIC	Technologies de l'information et des communications

# Opérations financées par le FIDA



12-8-2010

## Résumé

1. La réalisation du premier des Objectifs du Millénaire pour le développement, à savoir éliminer l'extrême pauvreté et la faim, est au cœur de l'action du Fonds international de développement agricole. En sa qualité de seule organisation des Nations Unies et institution financière internationale oeuvrant exclusivement pour le développement agricole, le FIDA a l'occasion exceptionnelle de libérer les potentialités inhérentes au secteur rural et à la croissance agricole. À long terme, ce secteur offre des avantages qui vont au-delà de la sécurité alimentaire – moyens d'existence pérennes pour les petits agriculteurs, emplois intéressants et développement rural durable –, y compris pour ceux qui tentent d'échapper à la pauvreté urbaine.
2. Le Plan à moyen terme (PMT) du FIDA pour 2010-2012 s'inspire de l'Accord portant création du FIDA et du Cadre stratégique 2011-2015, qui exhortent le FIDA à œuvrer pour la croissance agricole et le développement rural. Le Cadre stratégique présente l'objectif général et les buts stratégiques de l'institution et guide ses stratégies de pays et ses projets. Soucieux de garantir cohérence et harmonie, il fixe les politiques et les directives du Fonds et indique la manière dont celui-ci doit mobiliser ses ressources humaines et financières. À son tour, le PMT propose un plan de travail institutionnel triennal à horizon mobile et décrit la manière dont le FIDA produit des résultats, sur la voie de la réalisation des objectifs stratégiques que sont la réduction de la pauvreté rurale et la sécurité alimentaire.
3. Pour qu'il puisse être publié en avril de chaque année, le PMT fera l'objet d'évaluations et d'examen constants, tant s'agissant des avancées de la mise en œuvre de ses activités que des réalisations générées par ses produits; réalisations mesurés à l'aune des indicateurs et des objectifs inscrits dans le Rapport annuel sur l'efficacité du FIDA en matière de développement, présenté en décembre. Enfin, le Bureau de l'évaluation du FIDA propose, dans son Rapport annuel indépendant sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA, une évaluation de ces résultats. Grâce à ces instruments complémentaires, le FIDA est mieux à même de fondre son expérience et ses savoirs évolutifs dans ses efforts de lutte contre la pauvreté rurale et, partant, d'intégrer les enseignements tirés dans l'instrument de planification pluriannuelle du cadre logique (voir annexe).
4. 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 un éventail de politiques et de stratégies qui renforcent la capacité du FIDA de mettre en place sur le terrain et d'appliquer à plus grande échelle des solutions de développement innovantes qui permettent de surmonter les obstacles à la réduction de la pauvreté des petits paysans. Le PMT définit les postulats qui conditionnent une exécution à la fois efficace et efficiente et il recense les risques que le FIDA devra atténuer pour que son action se traduise par un impact durable sur le développement.
5. Enfin, pour la première fois, la version du PMT sous sa forme actuelle apporte son concours aux buts et objectifs du FIDA, facilitant par là l'examen tant de la manière dont le Fonds utilise ses ressources financières et humaines afin d'obtenir les résultats escomptés et d'atteindre les objectifs stratégiques que de la manière dont l'utilisation de ces mêmes ressources évoluera alors que le Fonds cherche à renforcer l'impact de son action dans le cadre du PMT triennal. En outre, 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. Il adopte également une approche de planification stratégique du personnel afin 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.

6. Pour faire face à la complexité croissante de l'environnement économique et de l'architecture d'aide au développement, 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 d'aligner plus étroitement les ressources sur les priorités stratégiques et les objectifs à atteindre. Ces initiatives, illustrées dans le document intitulé *Changement et réforme: mise en oeuvre*, constituent un domaine d'activité central de l'activité menée dans le cadre du PMT – venant s'ajouter à ses opérations principales d'élaboration de dispositifs de financement et de services d'assistance technique au service des petits agriculteurs.

# Plan à moyen terme du FIDA 2010-2012

## I. Aperçu général

1. L'extrême pauvreté demeure une réalité pour plus de un milliard de personnes à travers le monde. Les trois quarts vivent en zone rurale, et la plupart dépendent de l'agriculture, soit directement en tant que paysans et ouvriers agricoles, soit indirectement dans les secteurs du commerce agricole, des entreprises et de la fourniture et de la commercialisation d'intrants. Ils sont également nombreux à tirer leur subsistance des forêts, de la pêche ou d'autres activités rurales<sup>1</sup>. 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 et aux services agricoles, facteurs sur lesquels viennent se greffer la baisse de la productivité des actifs naturels sous l'effet de la dégradation de l'environnement et des risques et vulnérabilités aggravés par le changement climatique.
2. Par ailleurs, les populations rurales pauvres n'ont accès ni aux marchés ni aux possibilités de création d'activité susceptibles de les aider à augmenter leur production et, partant, à disposer d'excédents commercialisables. À son tour, l'accès au marché générerait des revenus qui leur permettraient d'accroître leur résilience et de bénéficier de services de santé et d'éducation. Ce qui manque par-dessus tout aux populations rurales pauvres, c'est d'être suffisamment organisées pour avoir l'influence nécessaire pour plaider leur propre cause et 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 et celles à qui il incombe de libérer ce potentiel.
3. Les hausses des prix des denrées alimentaires survenues en 2007 et 2008 ont mis en évidence les répercussions dramatiques de l'insuffisance 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 2004<sup>2</sup>. 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, il est évident que les investissements dans l'agriculture entraînent une croissance globale beaucoup plus forte que les investissements en faveur d'autres secteurs de l'économie. La croissance agricole reste la clé de voûte de la réduction de la pauvreté vu que la plupart des personnes qui, dans le monde entier, souffrent d'extrême pauvreté – soit un milliard – vivent en milieu rural<sup>3</sup>. En 2050, celles-ci devraient représenter 9 milliards de personnes et il sera donc nécessaire de multiplier par deux la production et de rattraper le retard de croissance de la productivité agricole dans les pays en développement. Avec, en toile de fond, cette demande accrue de denrées alimentaires, la dynamique mondiale de l'agriculture évolue vers une hausse vraisemblable, à long terme, des prix des produits vivriers. Par ailleurs, la mondialisation des filières et l'apparition d'une recherche agricole axée sur les

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

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Banque mondiale, *Growth and Productivity in Agriculture and Agribusiness: Evaluative Lessons from World Bank Group Experience* (Washington D.C., 2010).

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, y compris celui des petits exploitants.

5. Sous l'effet de la crise des prix des denrées alimentaires, le secteur privé collabore aujourd'hui avec les organismes d'aide multilatérale afin de jeter des bases solides et durables pour l'expansion 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 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 donné les preuves de leur efficacité.
6. Cette modification des facteurs sous-jacents fait apparaître un certain nombre de possibilités de lutte contre la pauvreté rurale persistante. Au vu de sa propre expérience dans des régions reculées, le FIDA est convaincu 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 possède le potentiel nécessaire pour répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels d'une population en constante augmentation. 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, partant, 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 2010-2012**

### **A. Engagement d'ampleur mondiale en faveur de l'agriculture et du développement rural pour parvenir à éliminer la pauvreté - premier Objectif du Millénaire pour le développement**

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). Unie dans une architecture de l'aide au développement en constante évolution, la communauté internationale a décidé de hâter le pas 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 allouent 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: Pourcentage de la population vivant avec moins de 1,25 USD par jour <sup>a</sup>	2005	26	21
OMD 1: Pourcentage de la sous-nutrition dans la population <sup>a</sup>	2002-2004	17	10
OMD 1: Pourcentage d'enfants de moins de 5 ans présentant une insuffisance pondérale <sup>a</sup>	2005	27	17
Indice de production végétale (1999-2001 = 100) <sup>b</sup>	2006	112,4	Suivi
Pourcentage de la valeur ajoutée du secteur agricole (croissance annuelle) <sup>b</sup>	2004	4,1	Suivi
Pourcentage de l'APD en faveur de l'agriculture (en milliards d'USD) <sup>c</sup>	2007	4,2	Suivi
Pourcentage du budget affecté à l'agriculture et au développement rural <sup>d</sup>	2005	5	Suivi

<sup>a</sup> Nations Unies, *Rapport sur les Objectifs du Millénaire pour le développement 2008*, New York, 2008.

<sup>b</sup> Banque mondiale, *Indicateurs du développement dans le monde 2009*, Washington DC, 2009.

<sup>c</sup> 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*, p. 41),

[http://stats.oecd.org/wbos/Index.aspx?DatasetCode=ODA\\_SECTOR](http://stats.oecd.org/wbos/Index.aspx?DatasetCode=ODA_SECTOR).

<sup>d</sup> Pour l'Afrique, le Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) 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.

## B. Cadre stratégique du FIDA 2011-2015

10. Inscrit dans le nouveau Cadre stratégique du FIDA 2011-2015, l'objectif général du Fonds est de permettre aux populations rurales pauvres d'améliorer leur sécurité alimentaire et leurs revenus, et de contribuer au renforcement de la sécurité alimentaire nationale en créant des entreprises agricoles et non agricoles rentables et viables intégrées aux filières et marchés locaux, nationaux et internationaux.
11. Au cours de la période couverte par le PMT, les schémas de développement agricole et rural évoluent, de même que la situation sociale, économique et politique. Le Fonds procède actuellement à la mise en œuvre de son nouveau Cadre stratégique, de manière à tenir compte de ces facteurs dynamiques et à faire en sorte que le FIDA continue d'apporter une valeur ajoutée, quels que soient les contextes nationaux. Pour atteindre cet objectif général et les objectifs stratégiques – améliorer l'accès des petits agriculteurs aux ressources et aux services essentiels pour réduire la pauvreté et augmenter les revenus, et autonomiser les petits agriculteurs afin qu'ils soient en mesure de tirer parti des possibilités qui s'offrent à eux et d'exercer une influence sur les politiques les concernant, le FIDA a adopté les six principes d'action ci-après:
- i) **diversification des approches en fonction du contexte – il n'existe pas de solution toute faite:** le FIDA élabore actuellement une nouvelle stratégie pour les pays à revenu intermédiaire, l'objectif étant d'impliquer

les petits agriculteurs encore pauvres bien que leur pays ait bénéficié de l'aide au développement et dont le rôle est essentiel pour le renforcement de la sécurité alimentaire mondiale. Par ailleurs, dans le cadre de la diversification de ses approches, le FIDA est en train de mettre au point un dispositif d'urgence pour le redressement et la reconstruction après une catastrophe, en appui à la Politique du FIDA en matière de prévention des crises et de redressement et afin de promouvoir l'engagement en faveur des États fragiles confrontés à de fortes récessions;

- ii) **ciblage des populations rurales pauvres qui sont à même de tirer parti des possibilités économiques offertes par les investissements d'ordinaire appuyés par le FIDA – en particulier les femmes, les peuples autochtones et les paysans sans terre:** le FIDA renforcera l'attention accordée aux questions de parité hommes-femmes et à l'autonomisation de ces dernières grâce à l'adoption d'une nouvelle stratégie en la matière. Celle-ci permettra au FIDA de prendre la tête des efforts déployés afin que les femmes deviennent des agents de changement à l'origine du développement agricole et rural. La stratégie tiendra compte des recommandations de l'évaluation, au niveau de l'institution, de la performance du FIDA s'agissant de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes, menée par le Bureau de l'évaluation (IOE) du FIDA; elle sera également l'occasion de renouveler l'engagement pris dans le cadre de la huitième reconstitution des ressources du FIDA, à savoir renforcer la capacité du FIDA à prendre en compte les questions de parité hommes-femmes, multiplier les occasions, pour les femmes, de participer aux projets du FIDA, et accélérer la collecte de données ventilées par sexe dans une optique d'amélioration du Cadre pour l'intégration des questions de parité hommes-femmes;
- iii) **autonomiser les populations rurales pauvres – en leur donnant les moyens d'accumuler les biens, les connaissances, les compétences et la confiance dont elles ont besoin, de créer leurs propres organisations et d'être en mesure de participer à la prise de décisions:** le FIDA intensifiera son action afin de permettre aux populations rurales pauvres d'accumuler les biens, les connaissances, les compétences et la confiance dont elles ont besoin. Ainsi, il s'attachera à recenser, par le biais de l'évaluation de la performance du secteur rural menée dans le cadre du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP), les obstacles rencontrés en ce sens par les ruraux pauvres pour qu'il puisse en être tenu compte dans la concertation sur les politiques au niveau national. Le Fonds aidera les populations rurales à se regrouper au sein d'organisations solides ouvertes à tous. De plus, il renforcera leurs capacités de décision et d'organisation, plus particulièrement celles de femmes et des jeunes. Une session spéciale de l'édition 2010 du Forum paysan a permis de réunir des agricultrices. Stimulé par les perspectives qu'ouvrent les voix de ces femmes au niveau décisionnel, le FIDA envisage de réunir les agricultrices autochtones à l'occasion d'un prochain Forum paysan; en ce sens, une réunion préparatoire sera organisée en février 2011. Par ailleurs, la Conférence internationale organisée par le FIDA en janvier 2011 sur le thème investir dans l'agriculture familiale sera pour les représentants des petits agriculteurs du monde entier l'occasion d'aborder les questions relatives aux investissements les concernant;
- iv) **innovation, apprentissage et application à plus grande échelle:** le FIDA est conscient de la nécessité de reproduire à plus grande échelle les interventions couronnées de succès. Avec l'appui d'une évaluation externe portant sur ses instruments opérationnels, la gestion des savoirs, les capacités organisationnelles, l'allocation des ressources, la mesure des

résultats et l'exécution, le FIDA – d'une institution principalement axée sur des projets novateurs mais souvent isolés et de portée limitée – tend à devenir une organisation animée par l'ambition explicite d'introduire des vecteurs grâce auxquels ses clients et partenaires peuvent appliquer à plus grande échelle les interventions de lutte contre la pauvreté rurale, au-delà des ressources financières limitées du FIDA. Ces mesures sont les suivantes: i) adoption de nouvelles directives opérationnelles pour l'application à plus grande échelle; ii) élaboration d'un cadre stratégique d'action et d'application à plus grande échelle propre au FIDA, en complément des stratégies en matière d'innovation et de gestion des savoirs; et iii) révision des principales procédures opérationnelles en vue de garantir une prise en compte satisfaisante de l'application à plus grande échelle et de permettre au FIDA de passer d'une approche axée sur les projets à une approche axée sur les programmes;

- v) **partenariats efficaces:** dans ce domaine, le FIDA adoptera une approche plus systématique dans une optique de renforcement des alliances stratégiques avec ses interlocuteurs nationaux, la communauté internationale de développement et le secteur privé. Cette approche visera à: i) renforcer les capacités des organisations de ruraux pauvres et favoriser une collaboration durable entre agriculteurs, fonctionnaires et représentants du secteur privé; et ii) regrouper les ressources provenant de sources de financement variées dans des programmes et projets d'investissement susceptibles d'avoir une incidence significative sur la pauvreté rurale et, partant, d'améliorer la qualité, la portée et l'impact des opérations ainsi que l'efficacité et l'efficacité organisationnelles du FIDA. La mise en place d'un cadre en matière de partenariat permettra au FIDA d'intensifier sa collaboration avec ses institutions sœurs à Rome, d'autres institutions financières internationales (IFI), les organisations paysannes et les milieux scientifiques; de forger des partenariats avec des fondations, de nouveaux donateurs publics et de nouveaux acteurs du secteur privé; et de promouvoir la coopération Sud-Sud dans une optique de partage, entre pays et régions, des stratégies performantes de lutte contre la pauvreté rurale;
- vi) **viabilité:** même si les résultats de l'évaluation de la durabilité des acquis des projets font apparaître une légère amélioration entre 2002 et 2004, le FIDA renforcera la priorité accordée à la viabilité des programmes et projets qu'il finance et, à ce titre: i) améliorera constamment la qualité de la conception de ses projets pour garantir l'impact et la durabilité de l'action de développement; ii) encouragera les pays à prendre en main les projets et programmes; iii) veillera à ce que les populations rurales pauvres elles-mêmes conservent la maîtrise de ces initiatives; iv) reproduira à plus grande échelle les projets et programmes; v) encouragera des partenariats public/privé durables; et vi) renforcera l'attention accordée aux aspects économiques de ses projets afin de garantir la pérennité des réalisations et de la contribution à la croissance économique.

## C. Évaluation des risques pesant sur la viabilité

12. Le cadre logique du PMT 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 contraintes pesant sur le financement de l'agriculture et du développement rural (page 24 de l'annexe). Le FIDA opère le plus souvent dans des environnements difficiles et doit donc, afin de préserver l'efficacité

du développement, fixer 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. Ceci étant, le FIDA est bien décidé à apporter des améliorations notables à l'efficacité et l'efficacités de ses opérations, et à mesurer celles-ci sur la base de l'assistance fournie par ses ressources internes, humaines et administratives.

13. Le rapport de situation sur la mise en œuvre du programme de changement et de réforme analyse en détail le programme du FIDA dans une optique de gains d'efficacité. Ces mesures ont des retombées positives notables pour les programmes de pays et les projets. Ainsi, en 2010, les décaissements ont augmenté de 19,4% par rapport à 2009, passant de 417 millions d'USD à 498 millions d'USD; le nombre de projets ayant dû être prolongés a baissé en 2009, passant de 26 à 17; les retards dans la mise en œuvre ont chuté de 23% à 9% en 2009; et la durée moyenne d'un projet a été réduite, passant de 7,6 années à 7 ans en 2009. Ces améliorations sont le fruit de deux années de supervision directe, de la décentralisation des opérations vers les bureaux de pays du FIDA, et de la réallocation des ressources entre les régions et les pays du fait d'une application rigoureuse du SAFP, en particulier de sa planification à moyen terme au sein du cycle d'allocation.
14. Par ailleurs, le PMT note l'incidence considérable qu'ont les contextes politiques et réglementaires sur la durabilité et le succès de l'assistance fournie par le FIDA. Le processus de concertation sur les politiques du FIDA repose sur le fait que l'agriculture et le développement rural ne sont pas encore pleinement pris en compte dans de nombreuses stratégies nationales de réduction de la pauvreté, ce qui représente un risque pour la croissance du développement agricole et rural dans les pays en développement. Dans beaucoup de ces pays, 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.
15. Alors que les pays en développement ont subi une réduction des investissements publics et privés en faveur du développement agricole – y compris en matière 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 des populations rurales pauvres et, plus généralement, de leur bien-être. Le FIDA s'est engagé à reproduire à plus grande échelle son programme de travail en mettant à profit: i) ses activités en matière de mobilisation de ressources, y compris les négociations avec les partenaires donateurs menées dans le cadre de la reconstitution; et ii) ses partenariats et sa collaboration stratégiques, avec l'ouverture de ses partenaires à de nouvelles formes d'aide et d'innovation et la promotion de nouvelles alliances – des réseaux horizontaux de petits agriculteurs aux filières et marchés verticaux, éléments essentiels pour que les petits agriculteurs aient la possibilité de prendre part à l'accroissement de la demande de produits alimentaires et d'en tirer parti.

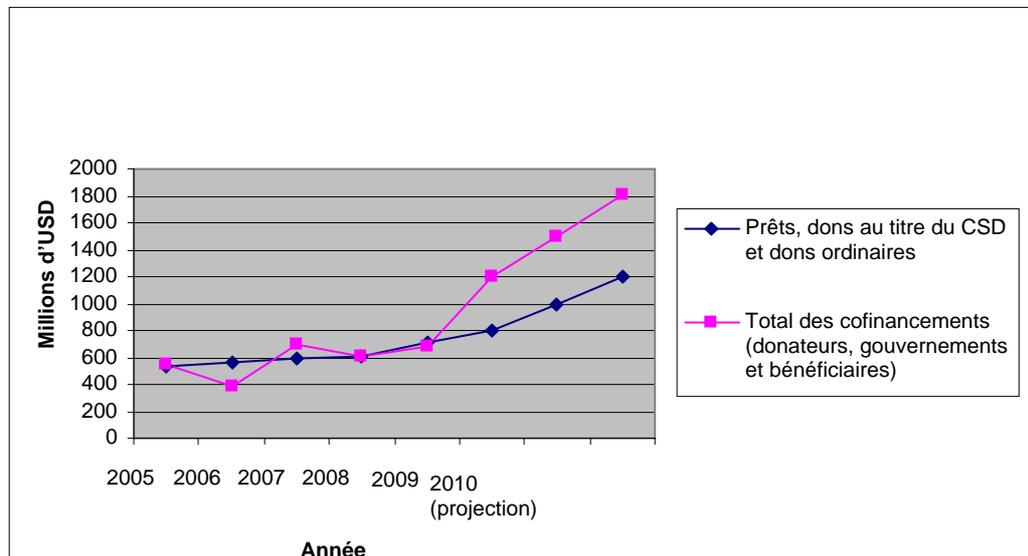
### III. Programmes d'options stratégiques pour le pays – réalisations pour 2010-2012

16. Le cadre logique du PMT (page 24 de l'annexe) décrit l'action que mène le FIDA sous les formes suivantes: programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP), projets, programmes de dons au titre des guichets mondial et régional, 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.
17. Les ressources du FIDA sont affectées aux pays sous forme de prêts et de dons en application du SAFF, lequel prend 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.
18. 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 révisé le SAFF 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 IFI, par exemple en ce qui concerne la question des États fragiles ou l'évolution des politiques en matière de dons.
19. Les programmes de pays, les projets financés sous forme de prêt et les dons en faveur des projets ou au titre du guichet régional sont les principaux instruments qui permettent au FIDA d'obtenir des résultats en matière de développement au niveau local, dans la mesure où ils sont en lien direct avec les petits agriculteurs, les pêcheurs, les éleveurs, les petits entrepreneurs et les populations rurales pauvres. Dans le cadre 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, et élaborera des projets qui seront présentés pour approbation pour un montant total d'environ 819 millions d'USD en 2010, 1 230 millions d'USD en 2011 et 803 millions d'USD en 2012 (voir la figure 1 et la page 25 de l'annexe). Le FIDA apportera son concours à un portefeuille d'interventions en cours comprenant plus de 250 projets et environ 300 dons<sup>4</sup>. 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 seront progressivement élargis, avec l'adoption de solutions novatrices de nature à favoriser un développement rural durable et leur application à plus grande échelle. 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

<sup>4</sup> 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.

donateurs. En outre, le FIDA fera face à l'expansion de ses interventions avec une efficacité renforcée; autrement dit, le volume des programmes financés grâce à des prêts ou des 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)



20. Si le FIDA veut atteindre son objectif général, il est nécessaire que les produits (c'est-à-dire les résultats de ses projets et programmes et la révision des politiques au niveau national et international) et les apports (c'est-à-dire les COSOP, les projets, la supervision directe et l'appui à l'exécution, la présence dans les pays, la structuration des produits du savoir, la concertation sur les politiques et les dons au titre du guichet mondial/régional) incorporent les possibilités et les problèmes spécifiques qui dominent le secteur agricole et les défis à long terme posés par la sécurité alimentaire. Avec le nouveau Cadre stratégique du FIDA, les opérations viseront à garantir ce qui suit: i) les populations rurales pauvres gèrent leurs ressources naturelles (terre et eau) de manière efficace et durable; ii) les mesures d'adaptation et d'atténuation arrivent à neutraliser les effets du changement climatique; iii) des techniques agricoles et des services de production efficaces parviennent à accroître la productivité; iv) un vaste éventail de services financiers couvrent les besoins des activités productives et des ménages; et v) des possibilités d'emploi extra-agricole et de création d'entreprises sont offertes.
21. 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. Il est prévu d'adopter 6 COSOP en 2010, 13 en 2011 et 5 en 2012, soit 24 COSOP au total pour la période couverte par le PMT<sup>5</sup>.

#### IV. Projets – réalisations pour 2010-2012

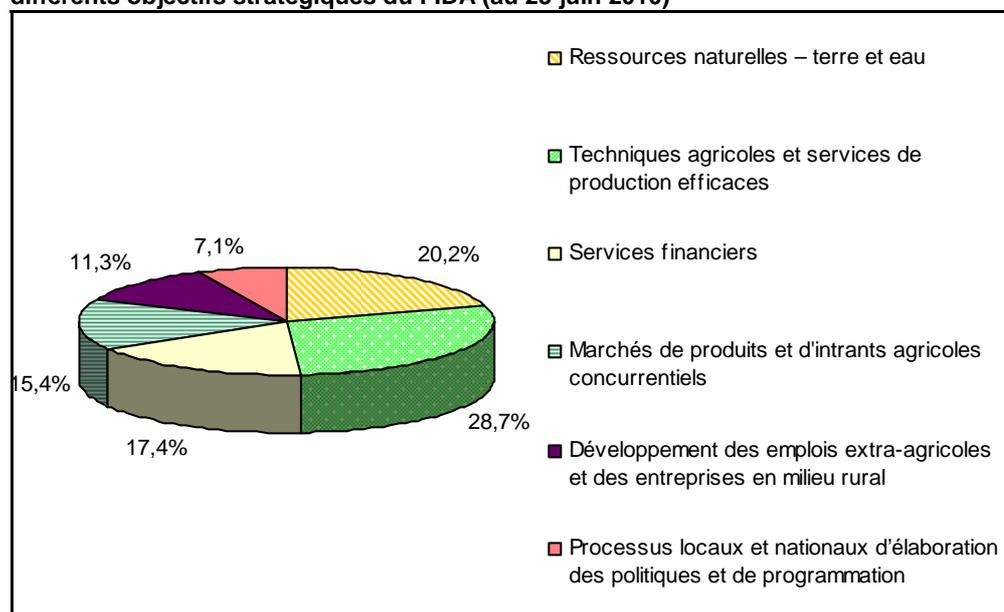
22. Les programmes et projets financés au moyen de prêts et de dons ont pour objet de réaliser les objectifs stratégiques et les objectifs de pays du FIDA (voir page 26 de l'annexe) dans 90 pays.

<sup>5</sup> Par souci d'économie, le FIDA ne prépare pas de COSOP lorsqu'il n'y a qu'une nouvelle opération dans le pays; dans ce cas, les objectifs du FIDA dans le pays sont décrits dans les documents de projet.

23. Au 4 novembre 2010, le montant total du programme de prêts et de dons s'élevait à 819 millions d'USD (par rapport aux 800 millions d'USD initialement prévus), sur lequel le programme ordinaire de dons devrait représenter environ 46 millions d'USD, soit un montant bien en deçà du plafond.
24. 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 produit de développement.
25. Le FIDA procède actuellement à l'élaboration de prêts et de dons pour un montant total de 1,2 milliard d'USD (y inclus une enveloppe de dons de 65 millions d'USD environ): sur ce montant, des prêts et dons à hauteur de 1 milliard seront soumis à l'approbation du Conseil d'administration en 2011, et le montant restant sera présenté l'année suivante. En 2012, le programme devrait atteindre 1,15 milliard d'USD au total, dont 54 millions d'USD au titre des dons ordinaires. La figure 2 illustre 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.

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. Programme de dons – réalisations pour 2010-2012

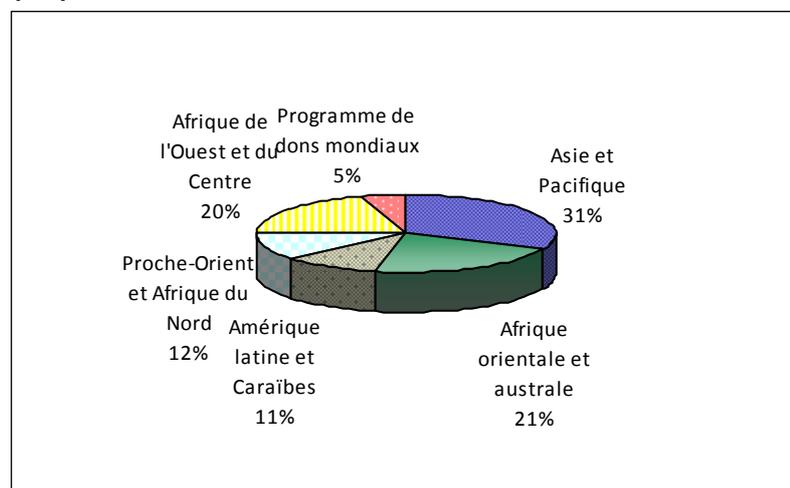
26. Le cadre logique du PMT (page 27 de l'annexe) expose les objectifs chiffrés du programme de dons du FIDA, qui s'élève à 40 millions d'USD pour 2010, 50 millions d'USD pour 2011 et 60 millions d'USD pour 2012. Le FIDA accorde une grande importance stratégique à l'utilisation de ces dons et exploite 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 proactive puisqu'ils servent d'outil d'innovation et d'apprentissage (voir la figure 3).

27. 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.
28. Comme c'était déjà le cas précédemment, le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI) – une association informelle qui regroupe 64 membres appartenant au secteur public et au secteur privé afin d'appuyer un réseau de 15 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. Exécution des projets – réalisations pour 2010-2012

29. Comme l'indique le cadre logique du PMT (page 29 de l'annexe), 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 d'accélérer l'impact de ses projets. Comme il est mentionné au paragraphe 24, cela suppose la réduction du délai entre la date

d'approbation des projets et celle du premier décaissement, ainsi que des 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.

30. Depuis 2008, époque à laquelle le FIDA a décidé de ne plus confier la supervision de ses projets à des institutions coopérantes, cette tâche incombe aux divisions régionales, lesquelles disposent désormais des capacités de gestion et de supervision nécessaires. En 2010, le FIDA a commencé à mettre en place un nouveau modèle, l'objectif étant de garantir une gestion fiduciaire solide de ses opérations tout en favorisant la séparation des fonctions et le renforcement des capacités pour répondre aux nouvelles exigences d'administration et de gestion financière des prêts du portefeuille. Ce modèle, qui repose sur la présentation des informations sous forme de tableaux, part du principe suivant: les divisions régionales du Département gestion des programmes (PMD) rendent compte de l'exécution du programme et la Division du contrôleur et des services financiers (CFS) rend compte de l'intégrité des décaissements, notamment lorsque ceux-ci sont directement liés aux activités financées par des prêts ou des dons. D'où la nécessité de disposer de contrôles et de contreponds s'agissant des principaux flux financiers de l'institution. L'application du nouveau modèle s'accompagnera de l'adoption, dans le cadre du processus de décaissement, d'une approche fondée sur le risque dans une optique de diversification des niveaux de contrôle des transactions en fonction de l'évaluation des risques liés à des facteurs majeurs – capacité de gestion financière du projet, type et montant de décaissement, résultats des audits récents et fréquence d'erreurs, entre autres. Le nouveau modèle et les activités d'évaluation des risques concourent aux efforts déployés par le Fonds en matière d'évaluation des systèmes de pays (achats, gestion financière et audit), en ce qu'ils jettent les bases en vue de la création de mécanismes plus efficaces et plus performants d'exécution des projets. En 2011, le FIDA renforcera sa capacité d'évaluation des systèmes de pays, évaluation conjointement menée par les divisions régionales et CFS.
31. Ces efforts contribueront à l'amélioration des réalisations 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. Conception et appui à l'exécution des projets – réalisations pour 2010-2012**

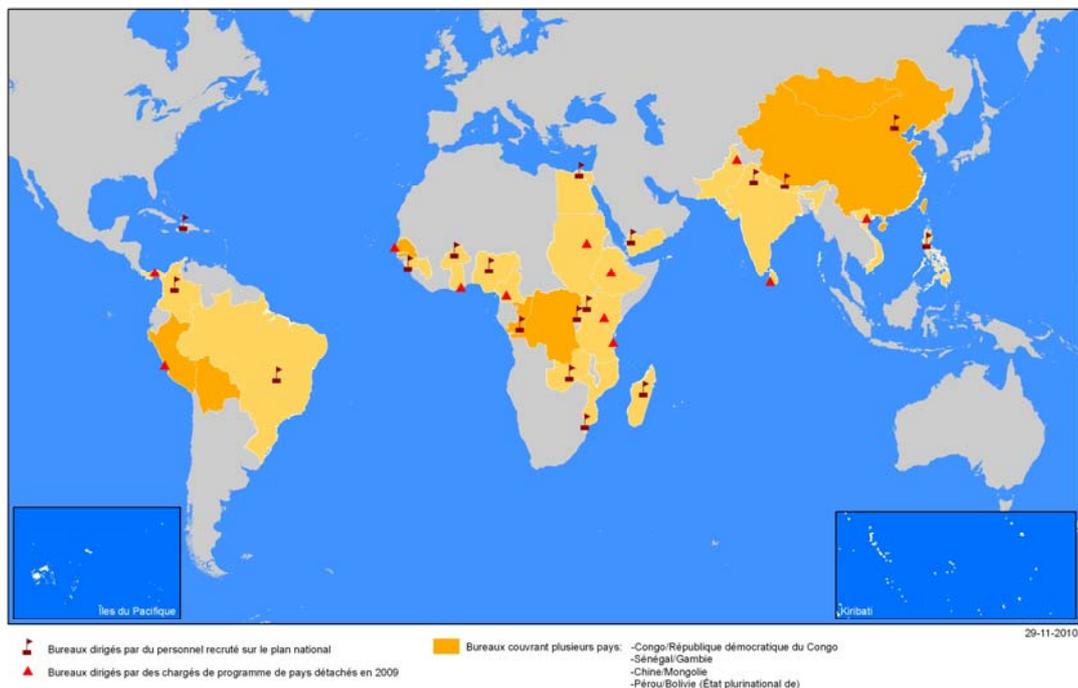
32. Durant le PMT, le FIDA exécutera en moyenne 39 projets par an, ce qui représente une augmentation considérable des services requis au FIDA, puisque le Fonds a approuvé 33 projets en 2009. Le FIDA remplira ce rôle accru en révisant ses processus opérationnels de façon à les rendre plus rapides, plus 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.

33. Comme l'indique le cadre logique du PMT (page 27 de l'annexe), le FIDA renforcera la conception et la gestion de ses COSOP, en particulier concernant 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.
34. 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 de ces derniers. Les processus opérationnels révisés auront pour but de rendre ces activités plus rapides, plus flexibles et mieux intégrées dans la programmation nationale, en accordant plus d'attention à la capacité d'absorption et à l'accélération des décaissements.
35. 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:
- i) **appropriation par les pays:** 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;
  - ii) **coopération Sud-Sud:** le FIDA encouragera le partage, entre pays et régions, des expériences et technologies couronnées de succès, sous l'égide du Responsable principal des stratégies de développement (CDS), mis en place le 1<sup>er</sup> janvier 2010<sup>6</sup>;
  - iii) **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;
  - iv) **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 (voir carte ci-dessous). Ces bureaux seront hébergés par d'autres organisations internationales – principalement le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Programme alimentaire mondial (PAM) – 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

<sup>6</sup> Aux termes du mémorandum du Président, en date du 18 octobre 2010, le Bureau du responsable principal des stratégies de développement devient, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011, le Bureau de la stratégie et de la gestion des savoirs (SKM).

des programmes et projets avec les priorités nationales et en améliorant l'efficacité de leur exécution. Une stratégie relative à la présence dans les pays sera présentée au Conseil d'administration du FIDA en mai 2011;

#### Bureaux de pays du FIDA



- v) **prise en compte du changement climatique:** en s'appuyant sur la stratégie du FIDA concernant le changement climatique (2010) et sur 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;
- vi) **application à plus grande échelle:** le FIDA élargira les possibilités d'application à plus grande échelle en examinant les 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 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);
- vii) **intégration de la parité 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'égalité entre les sexes, le FIDA révisera son programme en la matière en 2011;
- viii) **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;

- ix) **partenariats:** le FIDA établira des partenariats plus étroits à l'appui d'un développement rural durable – notamment avec les organisations paysannes, leurs organisations faitières internationales et 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, avec une forte participation communautaire, de solides réseaux de consultation et des qualifications – des compétences qui créent des synergies entre le FIDA et ses partenaires. 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

36. Lors du processus d'examen des COSOP et des projets par le biais du système d'assurance qualité du FIDA, le suivi des indicateurs clés permet de disposer, au moment de l'approbation par le Conseil d'administration, d'une évaluation précoce de la qualité des programmes et projets. Grâce à ce système, chaque nouveau COSOP ou projet est examiné et noté par des experts indépendants. Durant l'exécution, les opérations du FIDA font l'objet d'un suivi par rapport aux résultats escomptés sur la base du Cadre de mesure des résultats (CMR) du FIDA, qui relie la performance et les objectifs stratégiques. De plus, les programmes de pays et les projets font l'objet d'une évaluation finale dans les rapports d'achèvement, permettant ainsi d'examiner effectivement les résultats atteints et de mettre à profit les enseignements tirés pour la conception de nouveaux programmes et projets (tableau 2). Les résultats du PMT sont présentés en regard des objectifs du CMR, qui fixent les objectifs institutionnels et les mesures de la performance, ainsi que ceux du Système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle (SPGP), lequel constitue une plateforme pour le suivi quotidien de la performance et de la gestion des ressources. Les résultats sont présentés dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) et évalués dans le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI).
37. Les programmes et projets sont 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'innovation; de l'application à plus grande échelle; 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 sur la pertinence du FIDA au sein de l'architecture mondiale du développement.
38. Pour dégager une perspective historique, IOE a, en 2006, examiné ces mesures et tiré les conclusions suivantes: l'efficacité à l'achèvement était marginalement satisfaisante ou mieux dans 72% des projets examinés<sup>7</sup>; 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 certes 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.

<sup>7</sup> 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>	2009 effectif (%)	2010 effectif (%)	2012 objectif (%)
<b>Indicateurs du Cadre de mesure des résultats: meilleure gestion des programmes de pays</b>			
<b>Pourcentage de programmes de pays notés 4 ou plus au point de départ (base AQ ou données du projet):</b>			
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	100	90
Respect du programme sur l'efficacité de l'aide (enquête clients)	96	100	100
Pourcentage de projets en cours recevant effectivement un cofinancement international (référence 2009)	<b>56</b>	<b>58</b>	<b>65</b>
<b>Indicateurs du Cadre de mesure des résultats: meilleure conception des projets (prêts et dons)</b>			
<b>Pourcentage de projets notés 4 ou plus au point de départ:</b>			
Efficacité (AQ)	93	97	90
Impact sur la pauvreté rurale au sein du groupe cible (par exemple, avoirs matériels et financiers, sécurité alimentaire, autonomisation) (AQ)	91	97	90
Durabilité des acquis (AQ)	81	72	90
Innovation, apprentissage et/ou application à plus grande échelle (AQ)	86	78	90
<b>Indicateurs du Cadre de mesure des résultats: meilleure supervision et meilleur appui à l'exécution</b>			
Délai moyen (mois) entre l'approbation d'un projet et le premier décaissement	21,4	16,7	14
Pourcentage de projets faisant problème pour lesquels des mesures correctives sont prises (indice de réactivité)	24	50	75
Pourcentage de projets pour lesquels la performance du FIDA est notée 4 ou plus (RARI) (2009)	64	71	75
Pourcentage de projets faisant problème dans le portefeuille en cours (SGPP)	19	18	15
Pourcentage de dépassement des délais dans les projets achevés (SGPP)	17 <sup>a</sup>	17	20
Nombre moyen de jours employés au traitement des demandes de retrait (projets en supervision directe) (SGPP) (juillet 2009-30 juin 2010)	35	28	31,5
<b>Indicateur du rapport de la Consultation</b>			
Taux de cofinancement – financement du FIDA par rapport au cofinancement total (international et national)	<b>1,0</b>	<b>1,99</b>	<b>1,5<sup>b</sup></b>

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.

<sup>a</sup> Représente un groupe de 40 projets qui ont été achevés entre juillet 2007 et juin 2009, dans la mesure où l'ensemble des données relatives à 12 projets pour 2008/2009 n'étaient pas suffisamment fiables pour servir de référence.

<sup>b</sup> L'objectif représente le montant total du cofinancement durant la période couverte par la huitième reconstitution (2010-2012).

## **IX. Gestion des savoirs et concertation sur les politiques – réalisations pour 2010-2012**

### **A. Gestion des savoirs**

39. 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 fonctionne 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.

40. Au cours de la période couverte par le PMT, le FIDA: i) augmentera au maximum l'exploitation des informations provenant du terrain, acquerra des connaissances sur les actions en cours et misera sur le partage accru de l'expérience provenant 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 auprès de 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 la coopération Sud-Sud des savoirs; et vii) nouera des partenariats avec d'autres institutions à des fins de gestion des savoirs.

## **B. Concertation sur les politiques**

41. 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, élément clé de toute solution globale et durable au problème de la sécurité alimentaire.
42. Pour développer le rôle de chef de file du FIDA dans les domaines des savoirs et de la concertation, CDS 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 favorisera l'intégration 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.
43. Au cours de la période couverte par le PMT, CDS apportera aussi de la valeur ajoutée aux processus opérationnels du FIDA à travers 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 de macro-niveau, 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 veillera 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 consolidera son rôle d'"intermédiaire de savoirs" afin de garantir que le FIDA soit informé de tout nouveau fait survenu dans la concertation sur les politiques de développement agricole et rural pour, à son tour, être en mesure de partager avec le reste du monde les enseignements tirés de son expérience, sur la base d'analyses rigoureuses. Pour ce faire, il sera nécessaire: de créer une petite unité de statistiques chargée de gérer les données de manière systématique et cohérente et d'aider le personnel du FIDA à avoir accès à des informations fiables – internes ou

externes; et de mettre en place, progressivement, une division de la recherche en appui aux travaux analytiques du FIDA (page 30 de l'annexe).

44. 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 (page 30 de l'annexe), 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. Communication – réalisations pour 2010-2012

45. 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 "avisée" 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.
46. S'agissant de communication interne, à mesure que la présence du FIDA s'étend dans les pays, le maintien d'un lien solide entre le siège et le terrain est vital pour approfondir le sentiment d'appropriation du programme du FIDA, pour permettre le partage des enseignements et des savoirs acquis et pour garantir que le personnel du FIDA à travers le monde dispose des outils dont il a besoin pour faire passer les messages du Fonds 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 (page 31 de l'annexe), le FIDA énumère les efforts de communication externe qui construiront l'"image de marque" du Fonds, en se concentrant sur:
- i) l'impact des travaux du FIDA dans les pays où il intervient;
  - ii) les activités de communication destinées à contribuer à la participation du FIDA aux initiatives mondiales et régionales ainsi qu'à assurer que ses messages résonnent haut et fort; et
  - iii) le lancement de publications de qualité, 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.
47. Au cours de la période couverte par le PMT (page 31 de l'annexe), 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. Mobilisation des ressources – réalisations pour 2010-2012

48. 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 recherche de cofinancements et de ressources supplémentaires.
49. En janvier 2009, le FIDA a mené à bonne fin les négociations de sa huitième reconstitution. Au 30 septembre 2010, 89% des annonces de contributions avaient été reçues, soit 1,06 milliard d'USD sur 1,2 milliard d'USD, montant fixé comme objectif de la reconstitution, et 81% des instruments de contribution avaient été déposés, soit 1% de plus que durant la septième reconstitution à la même époque. Au 30 septembre 2010, 52% des contributions annoncées – soit 14% de plus que durant la septième reconstitution à la même époque – avaient été versées par les donateurs en espèces ou sous forme de billets à ordre.
50. 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 ainsi de nouveaux mécanismes de mobilisation de ressources supplémentaires 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 (BIsD) 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 multipliera 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.
51. Le renforcement des partenariats avec d'autres IFI multiplie les possibilités d'appliquer à plus grande échelle les initiatives pilotes ayant débouché sur une amélioration durable des moyens d'existence des petits agriculteurs. Ainsi, l'accord-cadre de cofinancement FIDA/BIsD, signé en février 2010, ouvre des perspectives de collaboration pour la période triennale 2010-2012 – dans 25 pays tous États membres des deux institutions – en vue de procéder à un recensement systématique des possibilités de cofinancement au niveau des pays. En 2011, le montant total du financement que le FIDA accorderait à ces pays sous forme de prêts pourrait s'élever à 700 millions d'USD, montant auquel viendra s'ajouter une somme additionnelle de 800 millions d'USD versée par la BIsD en application dudit accord. Les deux institutions espèrent que cet accord de cofinancement incitera d'autres partenaires de développement à octroyer des fonds additionnels en vue de financer des interventions conjointes destinées à améliorer l'infrastructure rurale, promouvoir le développement économique au niveau local et renforcer la sécurité alimentaire.
52. 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'efficacité de son action.

53. En 2011, le FIDA attend avec intérêt que s'ouvrent les négociations de la neuvième reconstitution, qui seront déterminantes pour la contribution du Fonds à la réalisation du premier Objectif du Millénaire pour le développement. Les négociations débuteront par un examen à mi-parcours des engagements pris en février 2011 dans le cadre de la huitième reconstitution et prendront fin durant la période du PMT, au plus tard en décembre 2011. À cette occasion, les échanges avec les donateurs – actuels et potentiels – porteront sur la demande de services et de financement offerts par le FIDA à l'appui du développement entre 2012 et 2015, à savoir la période couverte par la neuvième reconstitution.

## **XII. Planification stratégique et budget – réalisations pour 2010-2012**

54. Pour atteindre ses objectifs stratégiques et obtenir ses produits opérationnels, le FIDA doit être bien équipé et disposer des services d'appui et des ressources nécessaires. Il est essentiel que le Fonds 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.
55. 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 reçoive l'attention appropriée de la part des experts, 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 devraient s'accroître pour garantir la supervision fiduciaire et technique, appliquée à la fois à la conception et à l'exécution des opérations du FIDA sur le terrain. Pour la première fois, la préparation du budget du FIDA pour 2011 repose sur une approche budgétaire base zéro<sup>8</sup> et sur une approche de planification stratégique pour le personnel<sup>9</sup> afin de garantir la maîtrise et, le cas échéant, la réduction des coûts, et de financer intégralement ses opérations de base.
56. Le PMT triennal à horizon mobile 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

<sup>8</sup> Avec le budget base zéro, toutes les dépenses doivent être justifiées en début de période. Ce type de budget part d'une "base zéro" où chaque fonction au sein d'une organisation est analysée sous l'angle des besoins et des coûts. Les budgets sont ensuite établis en fonction des besoins futurs, indépendamment du fait que le budget soit supérieur ou inférieur au précédent. Le budget base zéro permet de mettre en oeuvre, dans le processus budgétaire, des objectifs stratégiques de niveau élevé en rattachant ceux-ci à des domaines fonctionnels spécifiques de l'organisation, pour lesquels les coûts peuvent d'abord être groupés puis mesurés par rapport aux résultats antérieurs et aux attentes.

<sup>9</sup> Au même titre que les opérations de trésorerie destinées à garantir un accès adéquat au fonds de roulement, la planification stratégique pour le personnel est un processus itératif visant à garantir que l'organisation a accès aux compétences nécessaires au succès de ses opérations, en prenant en considération toutes les possibilités qui s'offrent à elle (recrutement, sous-traitance, partenariats), en alignant talents requis et activités, et en gardant à l'esprit les capacités, les savoirs, la prédisposition et l'aptitude nécessaires pour mener à bien les activités de l'organisation – opérations, prises de décisions et risques.

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'efficience, qui est inscrite dans la réforme de la gestion des ressources humaines que le FIDA a mise en application en 2010.

### **XIII. Gestion des ressources humaines – réalisations pour 2010-2012**

57. 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 inventaire de son personnel actuel 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 (page 33 de l'annexe) 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.
58. Au cours de la période couverte par la huitième reconstitution (2010-2012), la réforme des ressources humaines est pleinement intégrée dans la planification stratégique d'ensemble, la gestion des résultats et de la performance, et le système d'allocation des ressources (examinés plus en détail dans le document intitulé Changement et réforme: mise en œuvre). Dans le cadre de ses nouveaux outils de planification en cascade<sup>10</sup>, le FIDA a adopté, pour la première fois, un Plan d'action stratégique pour le personnel (PSP) afin de promouvoir l'impact de développement et favoriser la mise en œuvre du programme de travail élargi (dont les détails figurent dans le Rapport de situation sur la réforme des ressources humaines). Ce plan accorde la priorité à l'optimisation de la structure, de la mobilisation et de la gestion du personnel dans une double optique: i) accroître l'efficacité du FIDA en matière de développement; et ii) accroître l'efficience du FIDA et améliorer l'utilisation des ressources financières.
59. Comme l'indique le cadre logique du PMT, le PSP s'articule en trois composantes complémentaires: i) un alignement stratégique du personnel en appui à la programmation et à l'exécution dans les pays; ii) une gestion stratégique du personnel dans une optique d'accroissement de l'efficience et de maîtrise des coûts; et iii) un cadre institutionnel renforcé pour une gestion du personnel axée sur l'efficacité et l'efficience en matière de développement.
60. Le PMT met aussi en relation les mesures spécifiques adoptées par le FIDA dans le cadre de la réforme des ressources humaines et les indicateurs de résultats visant à promouvoir la diversité et l'équité et à doter l'institution de compétences adaptées et d'une expérience de terrain – facteurs nécessaires pour que le groupe cible du FIDA bénéficie de qualifications et de compétences d'excellence et du transfert des technologies les plus récentes.

<sup>10</sup> Le cadre stratégique 2011-2015 expose le mandat et les principes d'action du FIDA; le plan à moyen terme 2010-2012 détermine les produits et les activités, dans le cadre d'un plan de travail institutionnel triennal, nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques inscrits dans le Cadre de mesure des résultats (CMR) du FIDA; le budget base zéro alloue des ressources budgétaires en fonction des priorités et des besoins en matière de résultats; le PSP développe et alloue des ressources humaines en fonction des priorités et des besoins en matière de résultats – dans les limites des paramètres financiers du budget base zéro; le programme de travail et budget annuel autorise les ressources, conformément aux indicateurs du budget base zéro et du PSP, nécessaires pour la mise en œuvre du PMT et la satisfaction des indicateurs définis dans le cadre de mesure des résultats; le cadre de mesure des résultats fixe les objectifs institutionnels et les mesures de performance; le système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle offre une plate-forme pour la gestion quotidienne de la performance et des ressources; et le rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) fournit au Conseil d'administration des informations sur les avancées réalisées par rapport au PMT et au CMR.

61. Enfin, conscient du fait qu'il est important de donner l'exemple, et insistant aussi sur la contribution du personnel féminin à l'amélioration de l'efficacité de l'organisation, le FIDA est l'IFI où le nombre de femmes est le plus important, à savoir qu'elles représentent 62% des effectifs (44% des cadres et 79% de la catégorie des services généraux), 24% des CPP et 26% des directeurs et des cadres de classe P-5.

#### **XIV. Gestion financière – réalisations pour 2010-2012**

62. En tant qu'institution financière, le FIDA mobilise, reçoit, planifie et distribue des ressources financières par le biais de programmes et de projets financés sous forme de prêts et de dons, en vue 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 réaliser ses objectifs opérationnels. En sa qualité d'IFI, le FIDA a pour objectif de mobiliser des ressources en faveur du développement agricole de ses États membres en développement. Pour ce faire, le Fonds octroie du financement essentiellement au profit de projets et programmes visant à introduire, élargir ou améliorer des systèmes de production de denrées alimentaires et à renforcer les politiques et institutions y afférentes au sein du cadre de priorités et stratégies nationales. À l'heure actuelle, le FIDA compte principalement sur les reconstitutions triennales de ses ressources financières par ses États membres. Cependant, avec le renforcement des pressions exercées sur ses membres pour que ceux-ci octroient les ressources financières nécessaires pour répondre à un nombre croissant de demandes, le FIDA envisage la possibilité de mobiliser des sources alternatives de financement, y compris l'emprunt. Bien que, par tradition, le FIDA propose à ses clients un nombre limité d'instruments financiers, il envisage d'élargir ses offres afin de mieux répondre aux besoins de ces mêmes clients et de faire face aux offres concurrentes.
63. Le complexe financier du FIDA comprend: i) le CFS – il assure la bonne gestion des fonds confiés au FIDA par ses membres, il contrôle, traite, enregistre et comptabilise tous les mouvements de fonds, et il rend compte aux États membres du FIDA et aux donateurs des opérations financières et de la performance du Fonds par le biais de rapports publics et des états financiers vérifiés; ii) la Division de la trésorerie – elle est chargée d'investir les capitaux du FIDA, conformément à sa Politique en matière de placements et de liquidités, et de garantir la disponibilité des fonds et espèces requis au titre des décaissements de ses prêts et dons; et iii) la Division de la planification stratégique et du budget – elle est chargée de la préparation du budget annuel du FIDA.
64. Le cadre logique du PMT (page 34 de l'annexe) prend acte de l'importance de l'effort consenti par le FIDA pour renforcer la gestion de ses ressources financières et ses fonctions fiduciaires. 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 commandé un examen externe de ses opérations financières qui a pour double objectif: i) de mettre en place un complexe d'opérations financières solide et hautement qualifié; et ii) de rationaliser les services institutionnels du FIDA.
65. Sur la base des principales conclusions de l'examen externe des opérations financières du FIDA, il est essentiel: i) de mettre en place un complexe d'opérations financières solide et hautement qualifié; et ii) de consolider et rationaliser les services institutionnels du FIDA. Ces conclusions ont à leur tour engendré la création, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011, d'un Département des opérations financières et d'un Département des services institutionnels, afin de regrouper d'une part, les opérations financières sous la direction d'un responsable principal des finances et, d'autre part,

l'administration, les technologies de l'information et des communications (TIC) et la gestion des ressources humaines sous la direction d'un chef du Département des services institutionnels.

66. 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 en vue de mobiliser des fonds supplémentaires en appui à son programme de travail, notamment des emprunts à ses États membres. Par ailleurs, elle explore de nouvelles structures financières et comptables afin de mobiliser des financements additionnels pour son programme de travail, y compris des emprunts auprès de ses membres. Il est prévu de décentraliser un certain nombre d'opérations financières aux bureaux de pays, ce qui permettra de réduire le délai de traitement des décaissements et de l'administration des prêts et autres activités. L'éventualité de prêts dans une monnaie unique est également envisagée.
67. Afin d'améliorer la gestion financière du risque et de mettre à profit les meilleures pratiques dans ce domaine – facteur crucial pour le FIDA dans sa recherche de l'excellence de ses opérations financières –, le Fonds présentera pour la première fois, en 2011, une assertion de la direction sur l'efficacité de ses contrôles internes sur l'information financière; l'attestation y relative du Commissaire aux comptes sera finalisée en 2012. Ce processus favorisera la réalisation des objectifs opérationnels du FIDA dans le sens où il permettra de renforcer la confiance des partenaires dans la gestion et l'information financière.

## **XV. Trésorerie – réalisations pour 2010-2012**

68. L'expansion du programme de travail du FIDA rend nécessaire un renforcement de la gestion financière afin de mettre à nouveau l'accent sur une gestion efficace des liquidités du Fonds. Ce dernier gèrera ses liquidités de façon à préserver le capital, tout en s'efforçant d'obtenir un rendement positif. Afin de mieux gérer ses ressources, il a soumis ses politiques de placement et de liquidités à une évaluation externe et il s'orientera vers l'adoption d'un modèle plus dynamique de gestion de bilan.
69. Pour pouvoir décentraliser ses opérations à travers l'élargissement de sa présence dans les pays, le FIDA doit déléguer les aspects opérationnels de ses relations bancaires, ce qui suppose qu'il s'assure que cette opération est saine financièrement. 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. Technologies de l'information et des communications – réalisations pour 2010-2012**

70. Au cours de la période couverte par le PMT (voir cadre logique du PMT à la page 39 de l'annexe), le FIDA continuera à optimiser l'infrastructure des Technologies de l'information et des communications (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.

71. 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 plateforme informatique en ligne reliant efficacement le siège aux bureaux de pays et autres parties prenantes sur le terrain.
72. Parallèlement au maintien de l'accessibilité, de la disponibilité et de la possibilité d'utilisation de la plateforme 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 plateformes seront mises en place, dont une plateforme web interactive à l'intention des représentants des États membres et une autre pour les relations institutionnelles de la direction. La plateforme financière PeopleSoft sera mise à niveau et intégrée avec les opérations de prêt et de don. Une plateforme 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. Services administratifs – réalisations pour 2010-2012**

73. 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.
74. Afin de concourir à la réalisation des objectifs généraux du FIDA grâce à 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 encourage la coopération avec les autres organisations ayant leur siège à Rome dans les domaines de la passation des marchés, 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. Organes directeurs – réalisations pour 2010-2012**

### **A. Bureau du Secrétaire**

75. Le Bureau du Secrétaire (SEC) a un double rôle: appui à la gouvernance du FIDA, en favorisant l'établissement de relations effectives entre le Fonds et ses États membres dans le cadre des organes directeurs (Conseil des gouverneurs et Conseil d'administration, y compris leurs comités et groupes de travail); maintien et promotion des relations diplomatiques du Fonds. Il mène plus particulièrement à bien ces attributions fondamentales en: i) offrant des services, formels ou informels, aux organes directeurs du FIDA; ii) entretenant et renforçant les liens institutionnels entre les États membres, actuels et potentiels, du Fonds grâce à une concertation constante, entre les sessions, de l'institution et de ses États membres ainsi qu'à la révision et l'amélioration des pratiques de gouvernance; et iii) en entretenant l'image de l'institution grâce à la mise en place de dispositifs protocolaires appropriés. De plus, SEC veille à ce que les services d'édition, de traduction et d'interprétation garantissent une transmission harmonieuse et aisée de documents et d'informations à tous les États membres.
76. Au cours de la période du PMT (page 37 de l'annexe), SEC continuera à fournir les services mentionnés ci-dessus, y compris le contrôle de la qualité des travaux du FIDA, dans le contexte d'un programme de travail élargi. Cette expansion du programme comportera bien entendu un accroissement du nombre et de la durée des réunions des organes directeurs ainsi que de la documentation y relative.

### **B. Bureau du Conseiller juridique**

77. 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.
78. 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. Succès et mesure des réalisations et des résultats du PMT**

79. 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.

80. 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 résultats et des processus aux fins du budget axé sur les résultats du FIDA**

<i>Groupe</i>	<i>Réalisations</i>	<i>Résultats de la gestion institutionnelle</i>	<i>Processus</i>
<b>Opérations</b>			
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
<b>Appui institutionnel</b>			
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

81. 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 institutions financières internationales.
82. 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 couverte par le PMT 2010-2012**

83. 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 présente – à la direction sur une base trimestrielle et de manière annuelle au Comité d'audit et au Conseil d'administration – un rapport concernant tous les risques majeurs, les solutions apportées et le degré de performance de leur atténuation. La gestion des risques a encore été renforcée par la désignation de correspondants chargés de produire rapport sur les risques dans le cadre d'entretiens trimestriels sur la performance ainsi qu'à l'intention du Comité de gestion des risques.
84. Particulièrement attentif au risque financier au cours de la période couverte par le PMT, le FIDA a commandité une attestation aux normes professionnelles de l'adéquation de ses contrôles internes à l'établissement des rapports financiers, qui débutera en 2011 par une évaluation de l'état d'avancement pour parvenir en 2012 à l'attestation complète.
85. 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; il s'efforce également de promouvoir l'éthique, la responsabilité, la qualité et l'amélioration continue dans les opérations du Fonds. 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.
86. 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

## RÉALISATIONS STRATÉGIQUES DU FIDA 2010-2012

Réalisations stratégiques	Mesure des résultats et sources de vérification	Projections de la performance	Risques et hypothèses
<p>Accroissement des revenus et amélioration de la sécurité alimentaire des ruraux pauvres des deux sexes</p>	<p><b>Le FIDA contribue à:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroître les revenus</li> <li>• Améliorer la sécurité alimentaire</li> <li>• 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</li> <li>• Réduire le niveau de dégradation des écosystèmes</li> <li>• Augmenter le nombre de ménages ruraux ciblés qui signalent un accroissement des revenus tirés d'activités non agricoles</li> </ul> <p><b>Vérification:</b> Banque mondiale et données des Nations Unies; RARI<sup>11</sup></p>	<p>S'inspirant de son Cadre stratégique 2011-2015, 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"> <li>▪ Ressources naturelles, en particulier sécurité de l'accès à la terre et à l'eau, gestion améliorée de ces ressources et pratiques agricoles durables</li> <li>▪ Techniques agricoles améliorées et services de production efficaces, afin d'accroître la productivité</li> <li>▪ Vaste gamme de services financiers relatifs à la production et à la productivité des petits exploitants</li> <li>▪ Marchés transparents et compétitifs pour les intrants et les produits agricoles, afin de favoriser l'intégration dans des filières nationales et internationales</li> <li>▪ Possibilités d'emploi non agricole et de développement des entreprises en milieu rural qui peuvent être exploitées de façon rentable</li> <li>▪ Mécanismes locaux et nationaux d'élaboration des politiques et de programmation visant à faire participer effectivement les ruraux pauvres des deux sexes</li> <li>▪ Contexte et cadre administratif améliorés pour la mise en valeur de l'agriculture familiale aux échelons régional et national</li> <li>▪ Capacités de développement agricole et rural renforcées dans le pays</li> </ul>	<p><b>Risques:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La crise économique mondiale continue de nuire à l'agriculture familiale</li> <li>▪ La volatilité des prix des intrants (par ex. carburant et produits alimentaires) aggrave les risques d'investissement des petits exploitants</li> <li>▪ La dégradation de l'environnement, notamment le changement climatique et les risques météorologiques, a une incidence néfaste sur la production des petits exploitants</li> </ul> <p><b>Hypothèses:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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</li> <li>▪ 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</li> <li>▪ Ratio cofinancement/ressources propres: 1:1,5. Montant total du cofinancement: 4,5 milliards d'USD</li> <li>▪ Cofinancement supplémentaire: 48,5 millions d'USD</li> </ul>

*Notes:*

Le cadre logique du Plan à moyen terme du FIDA 2010-2012 présente, sous forme de tableaux, les objectifs, les réalisations, les produits et les activités du FIDA par rapport aux ressources humaines et financières. Le cadre logique et le corps principal du présent rapport doivent être lus en parallèle afin de garantir au lecteur une vision précise du contexte dans lequel les divisions mettent en œuvre les activités prévues et atteignent les objectifs fixés.

Les montants indiqués dans la colonne "Apports de ressources 2010-2012" sont indicatifs et ont été établis sur la base d'un examen général, au niveau des divisions, des projections concernant les besoins dans le cadre du budget administratif du FIDA. Par conséquent, il ne s'agit pas de dépenses effectives. Les montants inscrits au budget de 2010 représentent les montants budgétisés; pour 2011 et 2012, il s'agit respectivement de projections et de prévisions. Lors du processus de finalisation des plans de travail des départements et des divisions pour 2011, les ressources budgétaires devraient faire l'objet de transferts entre les divisions d'un même département.

Le total des ressources budgétaires des divisions indiqué à la colonne "Apports de ressources 2010-2012" ne correspond pas au total général des groupes indiqué page 26. Ceci est dû au fait que seules les divisions principalement concernées par la réalisation des produits des groupes sont prises en compte, alors que les apports en ressources pour les divisions qui appuient des activités communes à plusieurs divisions ne peuvent bien entendu pas être présentées dans le cadre logique.

Les apports de ressources 2010-2012 financent les effectifs équivalent temps plein (ETP) ainsi que les dépenses hors personnel. Un ETP correspond à l'équivalent du coût annuel d'une personne à temps plein. Le total des ETP dans les budgets des divisions comprend le personnel régulier sous contrat à durée indéterminée ou déterminée ainsi que le personnel temporaire. Les consultants font l'objet d'une rubrique distincte.

<sup>11</sup> Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA.

# RÉALISATIONS OPÉRATIONNELLES DU FIDA 2010-2012

Réalisations opérationnelles	Mesure des résultats et sources de vérification	Projections du programme de travail Produits des programmes de pays et des projets (niveau 3)	Apports de ressources 2010-2012	Risques et hypothèses																																																																																																														
<p><b>Bénéficiaires:</b> <b>Personnes bénéficiant des services offerts par des projets financés par le FIDA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personnes bénéficiant de l'aide du FIDA, l'équité hommes-femmes étant prioritaire</li> </ul> <p><b>Domaines thématiques:</b></p> <p><b>Gestion des ressources naturelles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de l'accès aux ressources en terres et en eau</li> <li>Superficie des périmètres d'irrigation construits</li> </ul> <p><b>Technologies agricoles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Progression de l'application de démarches d'agriculture durable et réduction de la dégradation des terres et de la mer</li> <li>Amélioration de l'accès aux techniques agricoles, au savoir-faire et à des services de production efficaces</li> </ul> <p><b>Services financiers ruraux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de l'accès aux services financiers et aux instruments d'épargne</li> <li>Vaste gamme de services financiers et d'instruments d'épargne</li> </ul> <p><b>Accès aux marchés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de l'accès aux marchés: marchés transparents, compétitifs, opérationnels et efficaces pour les intrants et produits agricoles</li> </ul> <p><b>Micro-entreprises rurales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Possibilités d'emploi non agricole et de développement des entreprises en milieu rural</li> <li>Renforcement des investissements dans l'économie rurale et des capacités du secteur privé</li> </ul> <p><b>Politiques et institutions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement des organisations et des institutions au service des populations rurales pauvres</li> <li>Politiques locales et nationales favorables</li> <li>Amélioration de la capacité d'élaboration et d'exécution des programmes (gouvernement, ONG, secteur privé)</li> </ul>	<p><b>Personnes bénéficiant des services offerts par des projets financés par le FIDA</b> 2007: 29,2 millions      2012: 60 millions Ratio hommes/femmes (%)    2007: 57:43      2012: 50:50</p> <p><b>Gestion des ressources naturelles</b> 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><b>Technologies agricoles</b> 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><b>Services financiers ruraux</b> 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><b>Accès aux marchés</b> Routes construites/remises en état (km) 2008: 15 000 - Suivi Groupements de commercialisation créés/renforcés 2008: 25 000 - Suivi</p> <p><b>Micro-entreprises rurales</b> 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><b>Politiques et institutions</b> 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 Présence du FIDA dans les pays étendue à 40 pays Chiffre de référence 2009 (chiffre effectif): 25 pays</p> <p><b>Vérification:</b> RIDE<sup>12</sup> annuel; SYGRI<sup>13</sup></p>	<p><b>Région Asie et Pacifique:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>6 COSOP</li> <li>971 millions d'USD de prêts et dons approuvés</li> <li>480 millions d'USD décaissés dans le cadre du portefeuille en cours</li> </ul> <p><b>Région Afrique orientale et australe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2 COSOP</li> <li>659 millions d'USD de prêts et dons approuvés</li> <li>320 millions d'USD décaissés dans le cadre du portefeuille en cours</li> </ul> <p><b>Région Amérique latine et Caraïbes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2 COSOP</li> <li>313 millions d'USD de prêts et dons approuvés</li> <li>196 millions d'USD décaissés dans le cadre du portefeuille en cours</li> </ul> <p><b>Région Proche-Orient et Afrique du Nord:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2 COSOP</li> <li>363 millions d'USD de prêts et dons approuvés</li> <li>255 millions d'USD décaissés dans le cadre du portefeuille en cours</li> </ul> <p><b>Région Afrique de l'Ouest et du Centre:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>11 COSOP</li> <li>547 millions d'USD de prêts et dons approuvés</li> <li>285 millions d'USD décaissés dans le cadre du portefeuille en cours</li> </ul> <p><b>Programmes régionaux/mondiaux:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>189 millions d'USD de dons régionaux et mondiaux approuvés, y compris des petits dons</li> </ul> <p><b>Gestion des savoirs et innovation (GSI):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Programme intégré de GSI – prise en compte de la GSI dans les activités principales du FIDA</li> </ul> <p><b>Concertation:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nouveau cadre stratégique 2011-2015</li> <li>Rapport sur la pauvreté rurale – publication phare du FIDA</li> <li>Concertation ciblée menée par le FIDA aux niveaux national, régional et mondial</li> </ul>	<p><b>Budget base zéro (millions d'USD)*</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="6">2010 - 2012</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Groupe 1</th> <th>Groupe 2</th> <th>Groupe 3</th> <th>Groupe 4</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CDS<sup>14</sup></td> <td>1,18</td> <td>6,76</td> <td>-</td> <td>1,17</td> <td>9,11</td> </tr> <tr> <td>CSSG<sup>15</sup></td> <td>9,75</td> <td>20,00</td> <td>24,37</td> <td>28,93</td> <td>83,05</td> </tr> <tr> <td>FAD<sup>16</sup></td> <td>6,81</td> <td>0,75</td> <td>71,49</td> <td>0,87</td> <td>79,92</td> </tr> <tr> <td>PMD<sup>17</sup></td> <td>237,82</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>237,82</td> </tr> <tr> <td>OPV<sup>18</sup></td> <td>2,47</td> <td>2,91</td> <td>3,20</td> <td>1,76</td> <td>10,34</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td><b>258,03</b></td> <td><b>30,42</b></td> <td><b>99,06</b></td> <td><b>32,73</b></td> <td><b>420,24</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>* Budget administratif du FIDA seulement (non compris le centre de coûts de l'organisation) pour 2010-2012 sur une base cumulative</p> <p>Groupe 1 – Élaboration et exécution des programmes au niveau des pays Groupe 2 – Concertation de haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique Groupe 3 – Gestion, réforme et administration au niveau institutionnel Groupe 4 – Appui aux activités des membres relatives à la gouvernance</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="7">Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</th> </tr> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="2">Effectif 2010</th> <th colspan="2">**Projection 2011</th> <th colspan="2">Prévision 2012</th> </tr> <tr> <th>P<sup>19</sup></th> <th>GS<sup>20</sup></th> <th>P</th> <th>GS</th> <th>P</th> <th>GS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CDS</td> <td>8,00</td> <td>2,00</td> <td>8,00</td> <td>2,00</td> <td>8,50</td> <td>2,00</td> </tr> <tr> <td>CSSG</td> <td>63,90</td> <td>72,40</td> <td>64,90</td> <td>72,40</td> <td>65,00</td> <td>73,00</td> </tr> <tr> <td>FAD</td> <td>45,00</td> <td>67,86</td> <td>49,00</td> <td>67,86</td> <td>50,00</td> <td>68,00</td> </tr> <tr> <td>PMD</td> <td>126,20</td> <td>75,30</td> <td>171,70</td> <td>100,30</td> <td>185,00</td> <td>105,00</td> </tr> <tr> <td>OPV</td> <td>5,00</td> <td>4,00</td> <td>5,25</td> <td>5,00</td> <td>6,00</td> <td>5,00</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td><b>248,10</b></td> <td><b>221,56</b></td> <td><b>298,85</b></td> <td><b>247,56</b></td> <td><b>314,50</b></td> <td><b>253,00</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>* Budget administratif du FIDA seulement. La projection concernant le personnel est fournie à titre indicatif et pourra changer une fois finalisé le plan 2011 pour le personnel. ** Pour 2011, les ETP englobent 66,50 ETP (41,5 cadres et 25 membres des services généraux) pour le personnel de terrain recruté au niveau local, qui n'avaient pas été budgétisés en 2010.</p>	2010 - 2012							Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4	Total	CDS <sup>14</sup>	1,18	6,76	-	1,17	9,11	CSSG <sup>15</sup>	9,75	20,00	24,37	28,93	83,05	FAD <sup>16</sup>	6,81	0,75	71,49	0,87	79,92	PMD <sup>17</sup>	237,82				237,82	OPV <sup>18</sup>	2,47	2,91	3,20	1,76	10,34	<b>Total</b>	<b>258,03</b>	<b>30,42</b>	<b>99,06</b>	<b>32,73</b>	<b>420,24</b>	Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*								Effectif 2010		**Projection 2011		Prévision 2012		P <sup>19</sup>	GS <sup>20</sup>	P	GS	P	GS	CDS	8,00	2,00	8,00	2,00	8,50	2,00	CSSG	63,90	72,40	64,90	72,40	65,00	73,00	FAD	45,00	67,86	49,00	67,86	50,00	68,00	PMD	126,20	75,30	171,70	100,30	185,00	105,00	OPV	5,00	4,00	5,25	5,00	6,00	5,00	<b>Total</b>	<b>248,10</b>	<b>221,56</b>	<b>298,85</b>	<b>247,56</b>	<b>314,50</b>	<b>253,00</b>	<p><b>Risques:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Instabilité de la situation politique et de la capacité d'absorption des États fragiles</li> <li>Politiques nationales ne soutenant pas les objectifs des interventions financées par une aide</li> <li>Gestion des ressources du FIDA confrontée à des difficultés extérieures</li> </ul> <p><b>Hypothèses:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Investissement du FIDA de 4,5 milliards d'USD (3 milliards sur les ressources de la reconstitution et 1,5 milliard sur les ressources extrabudgétaires) dans des États membres</li> <li>Amélioration de la durabilité des programmes de pays</li> <li>Amélioration de la mobilisation et de la gestion des ressources financières</li> <li>Amélioration de la gestion des ressources humaines. Intégration de la gestion des risques de l'organisation</li> <li>Amélioration de l'efficacité administrative</li> <li>Renforcement de l'appui à l'exécution des projets et programmes</li> </ul>
2010 - 2012																																																																																																																		
	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4	Total																																																																																																													
CDS <sup>14</sup>	1,18	6,76	-	1,17	9,11																																																																																																													
CSSG <sup>15</sup>	9,75	20,00	24,37	28,93	83,05																																																																																																													
FAD <sup>16</sup>	6,81	0,75	71,49	0,87	79,92																																																																																																													
PMD <sup>17</sup>	237,82				237,82																																																																																																													
OPV <sup>18</sup>	2,47	2,91	3,20	1,76	10,34																																																																																																													
<b>Total</b>	<b>258,03</b>	<b>30,42</b>	<b>99,06</b>	<b>32,73</b>	<b>420,24</b>																																																																																																													
Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*																																																																																																																		
	Effectif 2010		**Projection 2011		Prévision 2012																																																																																																													
	P <sup>19</sup>	GS <sup>20</sup>	P	GS	P	GS																																																																																																												
CDS	8,00	2,00	8,00	2,00	8,50	2,00																																																																																																												
CSSG	63,90	72,40	64,90	72,40	65,00	73,00																																																																																																												
FAD	45,00	67,86	49,00	67,86	50,00	68,00																																																																																																												
PMD	126,20	75,30	171,70	100,30	185,00	105,00																																																																																																												
OPV	5,00	4,00	5,25	5,00	6,00	5,00																																																																																																												
<b>Total</b>	<b>248,10</b>	<b>221,56</b>	<b>298,85</b>	<b>247,56</b>	<b>314,50</b>	<b>253,00</b>																																																																																																												

12 Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement

13 Système de gestion des résultats et de l'impact

14 Bureau du responsable principal des stratégies de développement

15 Groupe d'appui aux services institutionnels (Bureau de liaison pour les pays arabes et du Golfe (AGL), Bureau de l'audit et de la surveillance (AUO), Division de la communication (COM), Division des ressources humaines (HRD), Bureau de liaison pour l'Amérique du Nord (NAL), Bureau du Conseiller juridique (LEG), Bureau du Secrétaire (SEC), Division de la planification stratégique et du budget (SPB)

16 Département des finances et de l'administration

18 Bureau du Président et du Vice-Président

20 Services généraux

17 Département gestion des programmes

19 Cadres

PROGRAMMES D'OPTIONS STRATÉGIQUES POUR LE PAYS (COSOP) ET PROJETS DU FIDA – RÉALISATIONS POUR 2010-2012 – DIVISIONS RÉGIONALES – GROUPE 1

Produits opérationnels	Mesure des résultats et sources de vérification	Projections du programme de travail (prêts/dons CSD) <sup>21</sup>			Apports de ressources	Risques et hypothèses																																																																																																																																																
		2010	2011 <sup>22</sup>	2012																																																																																																																																																		
<p><b>Département gestion des programmes (PMD):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conception et mise en œuvre de stratégies de pays de haute qualité, avec évaluation régulière de leur pertinence</li> <li>Conception et approbation d'opérations nouvelles, de haute qualité, financées par des prêts et des dons</li> <li>Supervision efficace du portefeuille de projets en cours (prêts et dons) et résultats effectifs et durables en matière de développement</li> </ul>	<p><b>Niveau 2:</b> Meilleure gestion des programmes de pays et des projets, mesurée en fonction du:</p> <p><b>Pourcentage de programmes de pays obtenant, une fois achevés, des résultats jugés au moins moyennement satisfaisants pour les facteurs suivants:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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%</li> <li>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)</li> <li>Efficacité RARI 2008: 82% 2012: 90% Rapport d'achèvement 2008: 87% 2012: 90%</li> <li>Rapport sur la pauvreté rurale RARI 2008: 91% 2012: 90% Rapport d'achèvement 2008: 83% 2012: 90%</li> <li>Équité hommes-femmes (pas de données distinctes sur l'équité hommes-femmes dans le RARI) Rapport d'achèvement 2008-2009: 78% 2012: 80%</li> <li>Innovation, apprentissage et/ou application à plus grande échelle RARI 2008: 100% 2012: 80% Rapport d'achèvement 2008: 71% 2012: 75%</li> <li>Durabilité des acquis RARI 2008: 73% 2012: 75% Rapport d'achèvement 2008: 75% 2012: 75%</li> <li>Pertinence RARI 2008: 91% 2012: 90% Rapport d'achèvement 2008: 94% 2012: 90%</li> <li>Efficacité RARI 2008: 55% 2012: 75% Rapport d'achèvement 2008: 65% 2012: 75%</li> <li>Respect du programme sur l'efficacité de l'aide (enquête clients) 2008: 96% 2012: 90%</li> </ul> <p><b>Niveau 4:</b> 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)</p> <p><b>Pourcentage de projets notés 4 ou plus au point de départ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Efficacité D'après AQ au point de départ: 2008: 100% 2012: 90%</li> <li>Impact sur la pauvreté rurale au sein du groupe cible (par exemple, avoirs matériels et financiers, sécurité alimentaire, autonomisation) D'après AQ au point d'entrée: 2008: 84% 2012: 90%</li> <li>Durabilité des acquis D'après AQ au point d'entrée: 2008: 81% 2012: 90%</li> <li>Équité hommes-femmes 2008: 90% 2012: 90%</li> <li>Innovation, apprentissage et/ou application à plus grande échelle D'après AQ au point d'entrée: 2008: 86% 2012: 90%</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pourcentage de projets en cours bénéficiant effectivement d'un cofinancement international Données SGPP juin 2009 2008: 61% 2012: 65%</li> <li>Décalage moyen (mois) entre l'approbation du projet et le premier décaissement Données SGPP juin 2009 2008: 20 2012: 14</li> <li>Pourcentage de projets posant problème pour lesquels d'importantes mesures correctives sont prises (indice de proactivité) Données des RPP des divisions 2008 2008: 60% 2012: 75%</li> <li>Pourcentage de projets pour lesquels la performance du FIDA est notée 4 ou plus Données RARI 2009 2008: 64% 2012: 75%</li> <li>Pourcentage de projets posant problème dans le portefeuille en cours Données SGPP juin 2009 2008: 19% 2012: 15%</li> <li>Pourcentage de dépassement des délais dans les projets en cours SGPP 2009 2008: 22% 2012: 20%</li> <li>Nombre moyen de jours employés au traitement des demandes de retrait Système de suivi des demandes de retrait 1<sup>er</sup> juillet 2009-30 juin 2010 (1<sup>re</sup> année complète d'exploitation du système) 2008: 43 jours 2012: 31 jours</li> </ul>	<p><b>Région Asie et Pacifique: 9 COSOP</b></p> <p>Bangladesh, Chine, Asie centrale, Pacifique</p> <p><b>Prêts et dons approuvés: 971 millions d'USD</b></p> <table border="1"> <tr> <td>207 millions d'USD: Bangladesh, Papouasie-Nouvelle-Guinée, Viet Nam, Pakistan, Îles Salomon, Indonésie, Mongolie, Philippines</td> <td>417 millions d'USD: Inde, Népal, Tadjikistan, Bangladesh, Chine, Kirghizistan, Sri Lanka, Samoa, Timor-Leste, Cambodge, Indonésie, Philippines, Pakistan</td> <td>347 millions d'USD: Chine, Inde, Indonésie, Maldives, Myanmar, Philippines, Afghanistan, République démocratique populaire lao, Kiribati, Tonga</td> </tr> </table> <p><b>Décaissements des prêts et dons</b></p> <table border="1"> <tr> <td>150 millions d'USD décaissés</td> <td>160 millions d'USD décaissés</td> <td>170 millions d'USD décaissés</td> </tr> </table> <p><b>Région Afrique orientale et australe: 2 COSOP</b></p> <p>Mozambique, Ouganda, Ouganda</p> <p><b>Prêts et dons approuvés: 659 millions d'USD</b></p> <table border="1"> <tr> <td>266 millions d'USD: Burundi, Érythrée, Ouganda, Mozambique, Botswana, Kenya, République-Unie de Tanzanie</td> <td>296 millions d'USD: Lesotho, Afrique du Sud, Madagascar, Érythrée, Ouganda, Zambie, Rwanda, Swaziland, Malawi, Comores, Éthiopie, Kenya</td> <td>97 millions d'USD: Madagascar, Mozambique, Malawi, Angola, Maurice, Éthiopie</td> </tr> </table> <p><b>Décaissements des prêts et dons</b></p> <table border="1"> <tr> <td>100 millions d'USD décaissés</td> <td>105 millions d'USD décaissés</td> <td>115 millions d'USD décaissés</td> </tr> </table> <p><b>Région Amérique latine et Caraïbes: 2 COSOP</b></p> <p>République dominicaine, Honduras</p> <p><b>Prêts et dons approuvés: 313 millions d'USD</b></p> <table border="1"> <tr> <td>70 millions d'USD: République dominicaine, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Grenade</td> <td>176 millions d'USD: Bolivie (État plurinational de), Équateur, Honduras, Mexique, Panama, Venezuela (République bolivarienne du), Haïti, Jamaïque, Argentine, Paraguay, Pérou, Brésil, Guyana, Suriname</td> <td>67 millions d'USD: Brésil, Colombie</td> </tr> </table> <p><b>Décaissements des prêts et dons</b></p> <table border="1"> <tr> <td>60 millions d'USD décaissés</td> <td>66 millions d'USD décaissés</td> <td>70 millions d'USD décaissés</td> </tr> </table> <p><b>Région Proche-Orient et Afrique du Nord: 2 COSOP</b></p> <p>Azerbaïdjan, Égypte</p> <p><b>Prêts et dons approuvés: 363 millions d'USD</b></p> <table border="1"> <tr> <td>126 millions d'USD: Yémen, Arménie, Soudan, République arabe syrienne, Maroc, Djibouti, République de Moldova</td> <td>147 millions d'USD: Azerbaïdjan, Yémen, Soudan, Géorgie, Égypte, Bosnie-Herzégovine, Maroc, Situations fragiles: Iraq</td> <td>90 millions d'USD: Liban, Turquie, Albanie, Tunisie, Égypte</td> </tr> </table> <p><b>Décaissements des prêts et dons</b></p> <table border="1"> <tr> <td>80 millions d'USD décaissés</td> <td>85 millions d'USD décaissés</td> <td>90 millions d'USD décaissés</td> </tr> </table> <p><b>Région Afrique de l'Ouest et du Centre: 11 COSOP</b></p> <p>Nigéria, Sierra Leone, Côte d'Ivoire, Sénégal, Bénin, République démocratique du Congo, Niger, Liberia, Burkina Faso, Cameroun, Ghana</p> <p><b>Prêts et dons approuvés: 547 millions d'USD</b></p> <table border="1"> <tr> <td>150 millions d'USD: Cameroun, Ghana, Guinée, Nigéria, Mali, Togo, Tchad, Sierra Leone, Niger, Sao Tomé-et-Principe</td> <td>194 millions d'USD: République centrafricaine, Sénégal, Mauritanie, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Congo, Niger, Libéria, Ghana</td> <td>202 millions d'USD: Nigéria, Gambie, Bénin, Cap-Vert, République démocratique du Congo, Guinée-Bissau, Guinée</td> </tr> </table> <p><b>Décaissements des prêts et dons</b></p> <table border="1"> <tr> <td>70 millions d'USD décaissés</td> <td>100 millions d'USD décaissés</td> <td>115 millions d'USD décaissés</td> </tr> </table>			207 millions d'USD: Bangladesh, Papouasie-Nouvelle-Guinée, Viet Nam, Pakistan, Îles Salomon, Indonésie, Mongolie, Philippines	417 millions d'USD: Inde, Népal, Tadjikistan, Bangladesh, Chine, Kirghizistan, Sri Lanka, Samoa, Timor-Leste, Cambodge, Indonésie, Philippines, Pakistan	347 millions d'USD: Chine, Inde, Indonésie, Maldives, Myanmar, Philippines, Afghanistan, République démocratique populaire lao, Kiribati, Tonga	150 millions d'USD décaissés	160 millions d'USD décaissés	170 millions d'USD décaissés	266 millions d'USD: Burundi, Érythrée, Ouganda, Mozambique, Botswana, Kenya, République-Unie de Tanzanie	296 millions d'USD: Lesotho, Afrique du Sud, Madagascar, Érythrée, Ouganda, Zambie, Rwanda, Swaziland, Malawi, Comores, Éthiopie, Kenya	97 millions d'USD: Madagascar, Mozambique, Malawi, Angola, Maurice, Éthiopie	100 millions d'USD décaissés	105 millions d'USD décaissés	115 millions d'USD décaissés	70 millions d'USD: République dominicaine, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Grenade	176 millions d'USD: Bolivie (État plurinational de), Équateur, Honduras, Mexique, Panama, Venezuela (République bolivarienne du), Haïti, Jamaïque, Argentine, Paraguay, Pérou, Brésil, Guyana, Suriname	67 millions d'USD: Brésil, Colombie	60 millions d'USD décaissés	66 millions d'USD décaissés	70 millions d'USD décaissés	126 millions d'USD: Yémen, Arménie, Soudan, République arabe syrienne, Maroc, Djibouti, République de Moldova	147 millions d'USD: Azerbaïdjan, Yémen, Soudan, Géorgie, Égypte, Bosnie-Herzégovine, Maroc, Situations fragiles: Iraq	90 millions d'USD: Liban, Turquie, Albanie, Tunisie, Égypte	80 millions d'USD décaissés	85 millions d'USD décaissés	90 millions d'USD décaissés	150 millions d'USD: Cameroun, Ghana, Guinée, Nigéria, Mali, Togo, Tchad, Sierra Leone, Niger, Sao Tomé-et-Principe	194 millions d'USD: République centrafricaine, Sénégal, Mauritanie, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Congo, Niger, Libéria, Ghana	202 millions d'USD: Nigéria, Gambie, Bénin, Cap-Vert, République démocratique du Congo, Guinée-Bissau, Guinée	70 millions d'USD décaissés	100 millions d'USD décaissés	115 millions d'USD décaissés	<p><b>RÉGION ASIE PACIFIQUE</b></p> <table border="1"> <tr> <th></th> <th>Budget aligné 2010</th> <th>Projection 2011</th> <th>Estimation 2012</th> </tr> <tr> <td><b>Budget base zéro (millions d'USD)</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Groupe 1:</td> <td>13,84</td> <td>15,3</td> <td>16,85</td> </tr> <tr> <td colspan="4"><b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b></td> </tr> <tr> <td>Cadres</td> <td>19,5</td> <td>35,0**</td> <td>37,50</td> </tr> <tr> <td>Services généraux</td> <td>17,0</td> <td>17,0</td> <td>17,0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>47,0</td> <td>47,0</td> <td>47,0</td> </tr> </table> <p>** 15,5 ETP: l'augmentation entre 2010 et 2011 résulte de la projection concernant le recrutement des cadres au niveau local</p> <p><b>RÉGION AFRIQUE ORIENTALE ET AUSTRALE</b></p> <table border="1"> <tr> <th></th> <th>Budget 2010 réaffecté</th> <th>Projection 2011</th> <th>Estimation 2012<sup>23</sup></th> </tr> <tr> <td><b>Budget base zéro (millions d'USD)</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Groupe 1</td> <td>13,18</td> <td>14,8</td> <td>16,27</td> </tr> <tr> <td colspan="4"><b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b></td> </tr> <tr> <td>Cadres</td> <td>29,0</td> <td>34,8</td> <td>37,0</td> </tr> <tr> <td>Services généraux</td> <td>29,0</td> <td>29,0</td> <td>29,0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>27,3</td> <td>28,0</td> <td>28,0</td> </tr> </table> <p><b>RÉGION AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES</b></p> <table border="1"> <tr> <th></th> <th>Budget 2010 réaffecté</th> <th>Projection 2011</th> <th>Estimation 2012<sup>23</sup></th> </tr> <tr> <td><b>Budget base zéro (millions d'USD)</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Groupe 1</td> <td>10,29</td> <td>11,01</td> <td>12,12</td> </tr> <tr> <td colspan="4"><b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b></td> </tr> <tr> <td>Cadres</td> <td>15,0</td> <td>21,0</td> <td>22,5</td> </tr> <tr> <td>Services généraux</td> <td>14,0</td> <td>14,0</td> <td>14,0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>28,0</td> <td>28,0</td> <td>28,0</td> </tr> </table> <p><b>RÉGION PROCHE ORIENT ET AFRIQUE DU NORD</b></p> <table border="1"> <tr> <th></th> <th>Budget 2010 réaffecté</th> <th>Projection 2011</th> <th>Estimation 2012<sup>23</sup></th> </tr> <tr> <td><b>Budget base zéro (millions d'USD)</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Groupe 1</td> <td>10,22</td> <td>10,58</td> <td>11,64</td> </tr> <tr> <td colspan="4"><b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b></td> </tr> <tr> <td>Cadres</td> <td>22,0</td> <td>25,0</td> <td>25,0</td> </tr> <tr> <td>Services généraux</td> <td>13,0</td> <td>13,0</td> <td>13,0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>28,0</td> <td>30,0</td> <td>30,0</td> </tr> </table>				Budget aligné 2010	Projection 2011	Estimation 2012	<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>				Groupe 1:	13,84	15,3	16,85	<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>				Cadres	19,5	35,0**	37,50	Services généraux	17,0	17,0	17,0	Consultants	47,0	47,0	47,0		Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012 <sup>23</sup>	<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>				Groupe 1	13,18	14,8	16,27	<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>				Cadres	29,0	34,8	37,0	Services généraux	29,0	29,0	29,0	Consultants	27,3	28,0	28,0		Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012 <sup>23</sup>	<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>				Groupe 1	10,29	11,01	12,12	<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>				Cadres	15,0	21,0	22,5	Services généraux	14,0	14,0	14,0	Consultants	28,0	28,0	28,0		Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012 <sup>23</sup>	<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>				Groupe 1	10,22	10,58	11,64	<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>				Cadres	22,0	25,0	25,0	Services généraux	13,0	13,0	13,0	Consultants	28,0	30,0	30,0	<p><b>Conception des COSOP</b></p> <p><b>Risques:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Impact de l'instabilité politique et des élections sur le portefeuille du programme de pays</li> <li>Insuffisance du budget destiné aux groupes d'experts sur l'amélioration de la qualité</li> <li>Insuffisance des ressources (financières et humaines) à l'appui des missions de supervision</li> <li>Pénurie de fonds supplémentaires</li> </ul> <p><b>Hypothèses:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Appropriation par le pays et alignement sur les priorités nationales</li> <li>Mobilisation efficace des ressources</li> <li>Renforcement de la collaboration interinstitutions</li> <li>Stratégie du FIDA concernant le changement climatique (avril 2010)</li> <li>Politique de gestion de l'environnement et des ressources naturelles</li> <li>Stratégie relative au secteur privé</li> <li>Stratégie relative aux pays à revenu intermédiaire</li> <li>Cadre d'intervention rapide concernant les opérations de relèvement et de reconstruction après les catastrophes;</li> <li>Stratégie de partenariat</li> <li>Gestion efficace des savoirs</li> <li>Allocations SAFP<sup>24</sup> par pays et région</li> <li>Dotation en personnel et budget administratif suffisants</li> <li>Processus d'approbation des programmes efficace (CSO<sup>25</sup>, amélioration de la qualité et AQ<sup>26</sup>)</li> </ul> <p><b>Conception et approbation de nouveaux projets</b></p> <p><b>Risques:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'instabilité politique et les élections ont une incidence sur le portefeuille du programme de pays</li> <li>Retard dans la ratification du processus d'approbation national</li> <li>Les prévisions concernant les ressources provenant des fonds supplémentaires ne se réalisent pas</li> <li>Absence de financement de contrepartie et de volonté de remédier aux contraintes d'ordre politique</li> </ul> <p><b>Hypothèses:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Révision des Principes et critères en matière de prêts</li> <li>Renforcement de l'efficacité administrative</li> <li>Présence dans 40 pays</li> <li>Ressources suffisantes pour la conception et la supervision des projets</li> <li>Dialogue avec les cofinanceurs axé sur les résultats</li> <li>Approbation et mise en œuvre du cofinancement en temps voulu</li> <li>Concordance entre les propositions de dons et les priorités du FIDA</li> <li>Produits financiers appropriés</li> <li>Amélioration de la mobilisation des ressources et de la gestion des dispositifs de financement</li> <li>Approche systématique de l'innovation et de l'application à plus grande échelle</li> <li>Processus d'approbation des projets efficace (CSO, amélioration de la qualité et AQ)</li> </ul> <p><b>Exécution du portefeuille</b></p> <p><b>Risques:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mauvaise exécution des contrôles fiduciaires des projets et des systèmes nationaux</li> </ul> <p><b>Hypothèses:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Révision des directives concernant la passation des marchés</li> <li>Révision des directives concernant l'audit de la passation des marchés</li> <li>Procédures de supervision directe</li> <li>Administration efficace des prêts</li> <li>Système prêts et dons et manuels nouveaux</li> <li>Soutien informatique efficace</li> <li>Efficacité des règles, procédures et dispositions en matière de documentation</li> </ul>
		207 millions d'USD: Bangladesh, Papouasie-Nouvelle-Guinée, Viet Nam, Pakistan, Îles Salomon, Indonésie, Mongolie, Philippines	417 millions d'USD: Inde, Népal, Tadjikistan, Bangladesh, Chine, Kirghizistan, Sri Lanka, Samoa, Timor-Leste, Cambodge, Indonésie, Philippines, Pakistan	347 millions d'USD: Chine, Inde, Indonésie, Maldives, Myanmar, Philippines, Afghanistan, République démocratique populaire lao, Kiribati, Tonga																																																																																																																																																		
		150 millions d'USD décaissés	160 millions d'USD décaissés	170 millions d'USD décaissés																																																																																																																																																		
		266 millions d'USD: Burundi, Érythrée, Ouganda, Mozambique, Botswana, Kenya, République-Unie de Tanzanie	296 millions d'USD: Lesotho, Afrique du Sud, Madagascar, Érythrée, Ouganda, Zambie, Rwanda, Swaziland, Malawi, Comores, Éthiopie, Kenya	97 millions d'USD: Madagascar, Mozambique, Malawi, Angola, Maurice, Éthiopie																																																																																																																																																		
		100 millions d'USD décaissés	105 millions d'USD décaissés	115 millions d'USD décaissés																																																																																																																																																		
		70 millions d'USD: République dominicaine, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Grenade	176 millions d'USD: Bolivie (État plurinational de), Équateur, Honduras, Mexique, Panama, Venezuela (République bolivarienne du), Haïti, Jamaïque, Argentine, Paraguay, Pérou, Brésil, Guyana, Suriname	67 millions d'USD: Brésil, Colombie																																																																																																																																																		
		60 millions d'USD décaissés	66 millions d'USD décaissés	70 millions d'USD décaissés																																																																																																																																																		
		126 millions d'USD: Yémen, Arménie, Soudan, République arabe syrienne, Maroc, Djibouti, République de Moldova	147 millions d'USD: Azerbaïdjan, Yémen, Soudan, Géorgie, Égypte, Bosnie-Herzégovine, Maroc, Situations fragiles: Iraq	90 millions d'USD: Liban, Turquie, Albanie, Tunisie, Égypte																																																																																																																																																		
		80 millions d'USD décaissés	85 millions d'USD décaissés	90 millions d'USD décaissés																																																																																																																																																		
		150 millions d'USD: Cameroun, Ghana, Guinée, Nigéria, Mali, Togo, Tchad, Sierra Leone, Niger, Sao Tomé-et-Principe	194 millions d'USD: République centrafricaine, Sénégal, Mauritanie, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Congo, Niger, Libéria, Ghana	202 millions d'USD: Nigéria, Gambie, Bénin, Cap-Vert, République démocratique du Congo, Guinée-Bissau, Guinée																																																																																																																																																		
		70 millions d'USD décaissés	100 millions d'USD décaissés	115 millions d'USD décaissés																																																																																																																																																		
			Budget aligné 2010	Projection 2011	Estimation 2012																																																																																																																																																	
		<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>																																																																																																																																																				
		Groupe 1:	13,84	15,3	16,85																																																																																																																																																	
		<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>																																																																																																																																																				
Cadres	19,5	35,0**	37,50																																																																																																																																																			
Services généraux	17,0	17,0	17,0																																																																																																																																																			
Consultants	47,0	47,0	47,0																																																																																																																																																			
	Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012 <sup>23</sup>																																																																																																																																																			
<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>																																																																																																																																																						
Groupe 1	13,18	14,8	16,27																																																																																																																																																			
<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>																																																																																																																																																						
Cadres	29,0	34,8	37,0																																																																																																																																																			
Services généraux	29,0	29,0	29,0																																																																																																																																																			
Consultants	27,3	28,0	28,0																																																																																																																																																			
	Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012 <sup>23</sup>																																																																																																																																																			
<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>																																																																																																																																																						
Groupe 1	10,29	11,01	12,12																																																																																																																																																			
<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>																																																																																																																																																						
Cadres	15,0	21,0	22,5																																																																																																																																																			
Services généraux	14,0	14,0	14,0																																																																																																																																																			
Consultants	28,0	28,0	28,0																																																																																																																																																			
	Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012 <sup>23</sup>																																																																																																																																																			
<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>																																																																																																																																																						
Groupe 1	10,22	10,58	11,64																																																																																																																																																			
<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>																																																																																																																																																						
Cadres	22,0	25,0	25,0																																																																																																																																																			
Services généraux	13,0	13,0	13,0																																																																																																																																																			
Consultants	28,0	30,0	30,0																																																																																																																																																			

## RÉGION AFRIQUE DE L'OUEST ET DU CENTRE

	Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012 <sup>23</sup>
<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>			
Groupe 1	13,21	13,88	15,27
<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>			
Cadres	22,0	<b>28,0</b>	30,0
Services généraux	23,0	<b>23,0</b>	23,0
Consultants	26,8	<b>27,0</b>	27,0

\* Effectifs actuels toutes sources de financement confondues. La projection concernant le personnel est fournie à titre indicatif et pourra changer une fois finalisé le plan 2011 pour le personnel.

Groupe 1 - Élaboration et exécution du programme de pays.

- 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

21 Non compris les dons au niveau mondial/régional (il est rendu compte des dons régionaux dans la section consacrée à PTA). Les montants finals seront conformes aux allocations SAFFP.

22 Projections au 4 novembre 2010. Non compris les dons/prêts financés grâce à la contribution complémentaire de la Suède (Guinée Bissau 1,05 million d'USD, Mali 1,05 million d'USD, Zambie 1,0 million d'USD, Bhoutan 2 millions d'USD, Soudan 2,01 millions d'USD).

23 Les estimations peuvent varier en fonction des résultats attendus du programme de travail.

24 Système d'allocation fondé sur la performance.

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

26 Assurance qualité.

PROGRAMMES D'OPTIONS STRATÉGIQUES POUR LE PAYS (COSOP) ET PROJETS DU FIDA – RÉALISATIONS POUR 2010-2012 (SUITE) – DIVISIONS TRANSECTORIELLES – GROUPE 1

Produits opérationnels	Mesure des résultats et sources de vérification	Projections du programme de travail			Apports de ressources 2010-2012	Risques et hypothèses																																
		2010	2011	2012																																		
<p><b>Division des politiques et du conseil technique (PTA):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conception et approbation d'opérations régionales et mondiales nouvelles, de haute qualité, financées sous forme de dons</li> <li>Exécution de haute qualité et enseignements tirés des opérations régionales et mondiales financées sous forme de dons</li> <li>Conception et approbation de nouveaux COSOP de haute qualité</li> <li>Conception et approbation de nouveaux projets de haute qualité financés grâce à des prêts et à des dons accordés au titre du CSD</li> <li>Produits du savoir de haute qualité pour un appui technique et normatif</li> </ul>	<p><b>Meilleure conception des projets (dons) mesurée en fonction du:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'examen techniques des dons importants (procès-verbaux du processus d'amélioration de la qualité des dons, COSOP, projets financés sous forme de prêts, de dons du CSD et FEM)</li> <li>Nombre d'examen techniques des dons de faible montant (y compris fonds supplémentaires) (fiche récapitulative de suivi des dons)</li> <li>Nombre de dons régionaux et mondiaux approuvés</li> <li>Nombre d'accords de financement conclus avec des centres GCRAI<sup>28</sup></li> <li>Nombre d'accords de financement conclus avec les bénéficiaires des dons du MFEF<sup>29</sup></li> <li>Nombre de missions de conception</li> </ul> <p><b>Meilleur appui à l'exécution et enseignements tirés des dons régionaux/mondiaux importants:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pourcentage de projets notés 4 ou plus pour l'avancement général de leur exécution</li> </ul> <p><b>Meilleur appui à la conception (prêts et dons CSD) mesuré en fonction du:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'examen de l'amélioration de la qualité achevés concernant les COSOP</li> <li>Nombre d'examen de l'amélioration de la qualité achevés concernant les projets financés sous forme de prêts, de dons CSD et FEM</li> <li>Nombre de missions de conception</li> </ul> <p><b>Meilleure supervision et meilleur appui à l'exécution (prêts, dons et COSOP) mesurés en fonction du:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de missions de supervision et d'appui à l'exécution auxquelles le personnel/les consultants de PTA ont participé (comptes-rendus de mission, voir le site xDESK de PTA)</li> <li>Nombre de produits du savoir développés</li> </ul> <p><b>Vérification:</b> Documents du Conseil d'administration, rapports sur la performance du portefeuille des divisions (voir site xDesk de PMD), rapports sur la performance du portefeuille de SPD<sup>30</sup>, rapports annuels, RIDE</p>	<p>35 millions d'USD décaissés au titre des dons mondiaux et régionaux</p> <p><b>Engagements régionaux et mondiaux importants d'un montant de 32 millions d'USD (environ 20 dons importants):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Agriculture durable</li> <li>Terre et eau</li> <li>Organisations paysannes, accès au marché et politique générale</li> <li>Systèmes financiers ruraux</li> <li>Petite exploitation en tant qu'activité rentable</li> <li>Ciblage, autonomisation des peuples autochtones, des jeunes et des femmes</li> <li>Gestion des savoirs</li> </ul> <p><b>Petits dons régionaux et mondiaux d'un montant de 8 millions d'USD (50 dons)</b> Dons financés avec des fonds supplémentaires:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>23 dons au titre du mécanisme CE<sup>31</sup>/GCRAI 67,5 millions d'USD</li> <li>15 dons au titre du MFEF</li> </ul> <p><b>Activités d'appui au programme de pays</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Appui technique et réglementaire à 40 groupes d'amélioration de la qualité des projets et 4 projets FEM, 6 équipes chargées de la gestion du programme de pays, 20 missions de conception et d'exécution</li> <li>Directives pour l'examen des COSOP Produits du savoir destinés aux notes thématiques et d'orientation, articles et publications thématiques, séminaires, présentations</li> </ul>	<p>40 millions d'USD décaissés au titre des dons mondiaux et régionaux</p> <p><b>Engagements régionaux et mondiaux importants d'un montant de 40 millions d'USD (environ 24 dons):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Agriculture durable</li> <li>Terre et eau</li> <li>Organisations paysannes, accès au marché et politique générale</li> <li>Systèmes financiers ruraux</li> <li>Petite exploitation en tant qu'activité rentable</li> <li>Ciblage, autonomisation des peuples autochtones, des jeunes et des femmes</li> <li>Partage des savoirs</li> <li>Organisation régionale</li> <li>Gestion des savoirs</li> </ul> <p><b>Petits dons régionaux et mondiaux d'un montant de 10 millions d'USD (60 dons)</b> Dons financés avec des fonds supplémentaires:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>30 dons au titre du mécanisme CE/GCRAI 90 millions d'USD</li> <li>15 dons au titre du MFEF</li> </ul> <p><b>Activités d'appui au programme de pays</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Appui technique et réglementaire à 44 groupes d'amélioration de la qualité des projets et 4 projets FEM, 11 équipes chargées de la gestion du programme de pays, 25 missions de conception et d'exécution</li> <li>Directives pour l'examen des COSOP Produits du savoir destinés aux notes thématiques et d'orientation, articles et publications thématiques, séminaires, présentations</li> </ul>	<p>46 millions d'USD décaissés au titre des dons mondiaux et régionaux</p> <p><b>Engagements régionaux et mondiaux importants d'un montant de 48 millions d'USD (environ 28 dons):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Agriculture durable</li> <li>Terre et eau</li> <li>Organisations paysannes, accès au marché et politique générale</li> <li>Systèmes financiers ruraux</li> <li>Petite exploitation en tant qu'activité rentable</li> <li>Ciblage, autonomisation des peuples autochtones, des jeunes et des femmes</li> <li>Gestion des savoirs</li> </ul> <p><b>Petits dons régionaux et mondiaux d'un montant de 12 millions d'USD (65 dons)</b> Dons financés avec des fonds supplémentaires:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>30 dons au titre du mécanisme CE/GCRAI, 90 millions d'USD</li> <li>15 dons au titre du MFEF</li> </ul> <p><b>Activités d'appui au programme de pays</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Appui technique et réglementaire à 48 groupes d'amélioration de la qualité des projets et 4 projets FEM, 5 équipes chargées de la gestion du programme de pays, 26 missions de conception et d'exécution</li> <li>Directives pour l'examen des COSOP Produits du savoir destinés aux notes thématiques et d'orientation, articles et publications thématiques, séminaires, présentations</li> </ul>	<p><b>PTA</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Budget 2010 réaffecté</th> <th>Projection 2011</th> <th>Estimation 2012<sup>33</sup></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4"><b>Budget base zéro (millions d'USD)</b></td> </tr> <tr> <td>Groupe 1</td> <td>7,22</td> <td>8,52</td> <td>9,38</td> </tr> <tr> <td colspan="4"><b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b></td> </tr> <tr> <td>Cadres</td> <td>22,0</td> <td>25,0</td> <td>28,0</td> </tr> <tr> <td>Services généraux</td> <td>15,0</td> <td>15,0</td> <td>15,0</td> </tr> <tr> <td>Consultants longue durée</td> <td>8,0</td> <td>8,0</td> <td>8,0</td> </tr> <tr> <td>Tous consultants</td> <td>19,4</td> <td>20,0</td> <td>20,0</td> </tr> </tbody> </table> <p>* Effectifs actuels toutes sources de financement confondues. La projection concernant le personnel est fournie à titre indicatif et pourra changer une fois finalisé le plan 2011 pour le personnel.</p> <p>Groupe 1 - Élaboration et exécution du programme de pays</p>		Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012 <sup>33</sup>	<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>				Groupe 1	7,22	8,52	9,38	<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>				Cadres	22,0	25,0	28,0	Services généraux	15,0	15,0	15,0	Consultants longue durée	8,0	8,0	8,0	Tous consultants	19,4	20,0	20,0	<p><b>Risques:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les bénéficiaires ne proposent pas de dons conformes aux politiques/stratégies du FIDA</li> <li>Les prévisions concernant les ressources provenant des fonds supplémentaires ne se réalisent pas</li> <li>Retards dans l'établissement des accords pour les dons de faible montant dus à une méconnaissance du processus</li> <li>Coûts des groupes et du budget relatifs à l'amélioration de la qualité: les restrictions imposées par la division peuvent limiter l'efficacité des groupes de l'amélioration de la qualité</li> <li>Le budget axé sur les résultats continue à être impulsé par les objectifs des prêts de la réserve de projets ("distorsion de conception")</li> <li>PTA ne dispose pas des ressources nécessaires (financières et humaines) pour pouvoir participer aux missions d'appui à l'exécution et de supervision</li> </ul> <p><b>Hypothèses:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les propositions de dons sont suffisamment conformes aux priorités du FIDA en matière de financement des dons</li> <li>Les directives concernant les dons sont révisées</li> <li>Les procédures d'amélioration de la qualité des prêts et dons sont affinées et la division met constamment à profit les efficacités recensées à l'occasion de l'examen</li> <li>La mobilisation des ressources s'est améliorée</li> <li>Les divisions régionales financent les missions de conception, d'appui à l'exécution et de supervision en cas de déficit budgétaire</li> <li>Les divisions présentent le nombre prévu de COSOP, de prêts et dons au titre du CSD</li> </ul>
	Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012 <sup>33</sup>																																			
<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>																																						
Groupe 1	7,22	8,52	9,38																																			
<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>																																						
Cadres	22,0	25,0	28,0																																			
Services généraux	15,0	15,0	15,0																																			
Consultants longue durée	8,0	8,0	8,0																																			
Tous consultants	19,4	20,0	20,0																																			

<sup>28</sup> Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale.

<sup>29</sup> Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds.

<sup>30</sup> Système prêts et dons.

<sup>31</sup> Commission européenne.

PROGRAMMES D'OPTIONS STRATÉGIQUES POUR LE PAYS (COSOP) ET PROJETS DU FIDA – RÉALISATIONS POUR 2010-2012 (SUITE) – DIVISIONS TRANSECTORIELLES – GROUPE 1

Produits opérationnels	Mesure des résultats et sources de vérification	Projections du programme de travail			Apports de ressources 2010-2012	Risques et hypothèses																																
		2010	2011	2012																																		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rationalisation des questions relatives à l'environnement et au changement climatique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de COSOP et de documents de projet nouveaux indiquant les risques et les possibilités en matière d'environnement et de climat</li> <li>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)</li> <li>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)</li> <li>Nombre de projets obtenant des notes satisfaisantes dans le RARI (RARI annuel 2008: 27%, moyenne mobile sur 3 ans: 55%)</li> <li>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)</li> <li>Augmentation des fonds du FEM<sup>32</sup></li> <li>Certification éco-construction et calcul annuel de l'empreinte carbone du siège du FIDA</li> <li>Suivi de la consommation d'énergie et des émissions de carbone du FIDA</li> <li>Réunion de la reconstitution FEM 5 tenue au FIDA</li> <li>Nombre de contributions importantes du FIDA en faveur d'instances internationales (assemblée du FEM, CdP<sup>33</sup>, Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural, réunions des IFI des Nations Unies)</li> </ul> <p><b>Vérification:</b> RIDE annuel</p>	<b>DIVISION ENVIRONNEMENT ET CLIMAT (ECD)</b>			<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ECD</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Budget 2010 réaffecté</th> <th>Projection 2011</th> <th>Estimation 2012<sup>23</sup></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4"><b>Budget base zéro (millions d'USD)</b></td> </tr> <tr> <td>Groupe 1</td> <td>1,21</td> <td>1,98</td> <td>2,18</td> </tr> <tr> <td colspan="4"><b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b></td> </tr> <tr> <td>Cadres</td> <td>7,0</td> <td>9,0</td> <td>9,0</td> </tr> <tr> <td>Services généraux</td> <td>3,0</td> <td>3,0</td> <td>3,0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>5,5</td> <td>6,0</td> <td>7,0</td> </tr> </tbody> </table> <p>* Effectifs actuels toutes sources de financement confondues. La projection concernant le personnel est fournie à titre indicatif et pourra changer une fois finalisé le plan 2011 pour le personnel</p>	ECD					Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012 <sup>23</sup>	<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>				Groupe 1	1,21	1,98	2,18	<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>				Cadres	7,0	9,0	9,0	Services généraux	3,0	3,0	3,0	Consultants	5,5	6,0	7,0	<p><b>Risques:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ressources insuffisantes pour les activités relatives à l'environnement et au changement climatique</li> <li>Incapacité à se mettre d'accord avec le FEM sur la rationalisation du cycle des projets</li> <li>Disponibilité et capacités des consultants pour les missions de conception des programmes et des projets, surtout dans les pays fragiles</li> </ul> <p><b>Hypothèses:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuite de l'effort en faveur de la protection de l'environnement, préoccupation mondiale</li> <li>Financement supplémentaire afin d'intégrer les risques et les possibilités liés à l'environnement et au climat dans le portefeuille</li> </ul>
		ECD																																				
	Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012 <sup>23</sup>																																			
<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>																																						
Groupe 1	1,21	1,98	2,18																																			
<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>																																						
Cadres	7,0	9,0	9,0																																			
Services généraux	3,0	3,0	3,0																																			
Consultants	5,5	6,0	7,0																																			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie du FIDA concernant le changement climatique</li> <li>Création d'ECD</li> <li>Engagement des négociations sur le climat</li> <li>Gestion des savoirs: outil de sélection de CLIMTRAIN, établissement du réseau interne</li> <li>Obtention de l'accréditation auprès du Fonds pour l'adaptation</li> <li>FEM et autre cofinancement: plans d'activité arrêtés, 4 notes conceptuelles approuvées, 8 dons avalisés, 10 dons supervisés</li> <li>1 évaluation stratégique environnementale</li> <li>30 notes d'évaluation environnementale et sociale</li> <li>1 don du FIDA obtenu</li> <li>Excellente opportunité pour les petits exploitants – Cancun, réunion de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, l'agriculture et le développement rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie de gestion de l'environnement et des ressources naturelles du FIDA</li> <li>Poursuite de la défense des politiques</li> <li>Application d'au moins une mesure visant à réduire les émissions de carbone</li> <li>Élaboration d'un projet pilote du Fonds pour l'adaptation</li> <li>FEM et autre cofinancement: 7 notes conceptuelles du FEM approuvées; 10 dons avalisés, 14 dons supervisés</li> <li>5 évaluations stratégiques environnementales</li> <li>25 notes d'évaluation environnementale et sociale</li> <li>Excellente opportunité pour les petits exploitants – Cancun, réunion de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, l'agriculture et le développement rural</li> <li>Élaboration du programme de formation institutionnel sur l'environnement et le changement climatique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FEM et autre cofinancement: 4 notes conceptuelles approuvées; 3 dons avalisés, 25 dons supervisés</li> <li>5 évaluations stratégiques environnementales</li> <li>25 notes d'évaluation environnementale et sociale</li> </ul>	<p>Groupe 1 - Élaboration et exécution du programme de pays</p>																																		

<sup>32</sup> Fonds pour l'environnement mondial.

<sup>33</sup> Conférence des parties – Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques.



## GESTION DES SAVOIRS, CONCERTATION SUR LES POLITIQUES ET COMMUNICATION DU FIDA – RÉALISATIONS POUR 2010-2012 – GROUPE 2

Produits opérationnels	Mesure des résultats et sources de vérification (niveau 5)	Projections du programme de travail			Apports de ressources 2010-2012	Risques et hypothèses																																								
		2010	2011	2012																																										
<p><b>Bureau du Responsable principal des stratégies de développement (CDS)</b></p> <p>Avec l'appui de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Division de la communication (COM)</li> <li>- PMD</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contexte politique international favorable aux populations rurales pauvres</li> <li>▪ Politiques et programmation nationales favorisant la participation effective des populations rurales pauvres</li> <li>▪ Amélioration du cadre stratégique national de développement de l'agriculture familiale</li> <li>▪ Renforcement des capacités nationales de développement agricole et rural</li> </ul> <p>Programme intégré de gestion des savoirs et d'innovation – intégration de la gestion des savoirs et de l'innovation dans les activités de base du FIDA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2010: identification de deux priorités institutionnelles concernant l'engagement international en 2011</li> <li>▪ 2010: auto-évaluation de référence de la capacité institutionnelle du FIDA concernant son engagement international</li> <li>▪ 2011 et 2012: résultats jugés au moins moyennement satisfaisants selon le barème d'évaluation de la performance pour deux initiatives d'engagement international</li> <li>▪ 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</li> </ul> <p><b>Vérification:</b> RIDE annuel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amélioration du cadre et de la culture de gestion des savoirs et d'innovation</li> <li>▪ Degré élevé de participation du personnel</li> <li>▪ Évaluation concluante du forum des CPP<sup>34</sup> par le CPP</li> <li>▪ Amélioration des capacités et compétences en communication notée dans le système d'évaluation de la performance</li> <li>▪ Nombre de consultations et séminaires thématiques (avec PMD)</li> </ul> <p><b>Vérification:</b> Rapports et site web du FIDA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cadre stratégique 2011-2015</li> <li>▪ Cadre d'intervention rapide concernant les opérations de relèvement et de reconstruction après les catastrophes</li> <li>▪ Concertation mondiale sur l'agriculture et le développement</li> <li>▪ Conférence du FIDA sur les nouvelles orientations pour la petite agriculture</li> <li>▪ Approche et capacité institutionnelles relatives à l'engagement international</li> <li>▪ Attention prêtée aux préoccupations des petits exploitants dans le document sur les résultats du Sommet sur les Objectifs du Millénaire pour le développement</li> <li>▪ Création du bureau CDS</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abrégé de recherche-développement</li> <li>▪ Programme institutionnel d'innovation</li> <li>▪ <i>Rapport sur la pauvreté rurale</i></li> <li>▪ Approche institutionnelle des publications</li> <li>▪ Démarrage de la série de documents de travail du FIDA</li> <li>▪ Partage des analyses de l'amélioration de la qualité (avec PTA)</li> <li>▪ Meilleure connaissance du travail du FIDA aux échelons du pays, de la région et de l'organisation</li> <li>▪ Lancement du forum des CPP</li> <li>▪ Intégration de réseaux régionaux, thématiques, dans la gestion institutionnelle des savoirs (avec PMD)</li> <li>▪ Mise en place d'outils d'apprentissage pour la gestion des savoirs et l'innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stratégies d'engagement international sur deux questions prioritaires</li> <li>▪ Concertation mondiale sur l'agriculture et le développement</li> <li>▪ Série de documents thématiques (avec PMD)</li> <li>▪ 10 documents hors série</li> <li>▪ 3-4 études importantes (en collaboration avec PMD)</li> <li>▪ 1 atelier/conférence</li> <li>▪ Appui aux processus opérationnels (examen des COSOP, assurance qualité des projets)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Résultats des activités d'apprentissage diffusés au niveau des pays</li> <li>▪ Comptes rendus d'initiatives innovantes financées par des dons (avec PMD)</li> <li>▪ Multiplication des possibilités de partenariat</li> <li>▪ Amélioration de la notification et de la communication entre siège et terrain</li> <li>▪ Tenue du forum des CPP</li> <li>▪ Note d'orientation – initiative d'application à plus grande échelle (avec PTA)</li> <li>▪ Organisation de consultations et séminaires thématiques (avec PMD)</li> <li>▪ Création de l'unité des statistiques de CDS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Élaboration, mise en œuvre, suivi et évaluation de l'engagement international: stratégies sur deux nouvelles questions prioritaires</li> <li>▪ Examen et mise au point de notes d'orientation (avec PTA)</li> <li>▪ Concertation mondiale sur l'agriculture et le développement</li> <li>▪ Série de documents thématiques (avec PMD)</li> <li>▪ 3-4 études importantes (en collaboration avec PMD)</li> <li>▪ 10 documents hors série</li> <li>▪ 1 atelier/conférence</li> <li>▪ Appui aux processus opérationnels (examen des COSOP, assurance qualité des projets)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Rapport sur la pauvreté rurale</i></li> <li>▪ Tenue du forum des CPP</li> <li>▪ Intégration complète de la GSI dans les opérations du FIDA (aux niveaux régional et de l'organisation)</li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="4">CDS</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Budget 2010 réaffecté</th> <th>Projection 2011</th> <th>Estimation 2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4"><b>Budget base zéro (millions d'USD)</b></td> </tr> <tr> <td>Groupe 1</td> <td>0,11</td> <td>0,51</td> <td>0,56</td> </tr> <tr> <td>Groupe 2</td> <td>2,21</td> <td>2,23</td> <td>2,32</td> </tr> <tr> <td>Groupe 3</td> <td>0,38</td> <td>0,39</td> <td>0,40</td> </tr> <tr> <td colspan="4"><b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)</b></td> </tr> <tr> <td>Cadres</td> <td>8,0</td> <td>12,0</td> <td>12,0</td> </tr> <tr> <td>Services généraux</td> <td>3,0</td> <td>4,0</td> <td>4,0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>1,0</td> <td>1,0</td> <td>1,0</td> </tr> </tbody> </table> <p>Groupe 1 – Élaboration et exécution des programmes de pays Groupe 2 - Concertation de haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique Groupe 4 - Appui aux activités des Membres relatives à la gouvernance</p>	CDS					Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012	<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>				Groupe 1	0,11	0,51	0,56	Groupe 2	2,21	2,23	2,32	Groupe 3	0,38	0,39	0,40	<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)</b>				Cadres	8,0	12,0	12,0	Services généraux	3,0	4,0	4,0	Consultants	1,0	1,0	1,0	<p><b>Risques:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Engagement international en faveur du développement agricole hésitant en raison de préoccupations mondiales concurrentes</li> <li>▪ Engagement incertain en faveur du changement et des réformes au niveau des pays</li> <li>▪ Incohérence entre les donateurs au sujet de la défense des politiques</li> </ul> <p><b>Hypothèses:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration de la nouvelle vision du FIDA: l'agriculture en tant qu'activité rentable</li> <li>• La gestion des savoirs améliorée apporte un appui essentiel en faveur d'un engagement international efficace</li> </ul> <p><b>Hypothèses:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Communication au personnel d'un programme précis de GSI</li> <li>▪ Le personnel accepte le changement culturel</li> <li>▪ Rôle de mobilisation joué par les responsables en faveur du programme de gestion des savoirs et d'innovation et affectation des ressources aux résultats attendus dans ce domaine</li> <li>▪ Approbation et application de la politique de diffusion</li> </ul>
CDS																																														
	Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012																																											
<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>																																														
Groupe 1	0,11	0,51	0,56																																											
Groupe 2	2,21	2,23	2,32																																											
Groupe 3	0,38	0,39	0,40																																											
<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)</b>																																														
Cadres	8,0	12,0	12,0																																											
Services généraux	3,0	4,0	4,0																																											
Consultants	1,0	1,0	1,0																																											

<sup>34</sup> Chargé de programme de pays.

GESTION DES SAVOIRS, DÉFENSE DES POLITIQUES ET COMMUNICATION DU FIDA – RÉALISATIONS POUR 2010-2012 – GROUPE 2 (SUITE)

Produits opérationnels	Mesure des résultats et sources de vérification (niveau 5)	Projections du programme de travail			Apports de ressources 2010-2012	Risques et hypothèses																																				
		2010	2011	2012																																						
COM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de la capacité du personnel du FIDA à communiquer</li> <li>Amélioration de la qualité des publications et des produits du FIDA, y compris la stratégie relative au contenu et à la diffusion</li> <li>Mise en œuvre des stratégies de pays prioritaires</li> <li>Le FIDA est mieux connu au sein des publics ciblés</li> </ul> <p><b>Vérification:</b> Rapports et site web du FIDA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie de communication</li> <li>Boîte à outils et directives sur la communication destinées aux bureaux de pays</li> <li><i>Rapport annuel</i></li> <li>Présentation du <i>Rapport sur la pauvreté rurale</i></li> <li>Accent mis sur 10 pays prioritaires choisis par PMD</li> <li>Documents hors-série</li> <li>Promotion des efforts visant à la reconstitution par des communications stratégiques</li> <li>Information du personnel du FIDA sur les questions relatives à la réforme des ressources humaines au moyen de communications internes</li> <li>Amélioration de l'image de marque du FIDA grâce à la formation du personnel du Fonds en communication</li> <li>Nouvelle politique de diffusion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Rapport annuel</i></li> <li>Présentations régionales du <i>Rapport sur la pauvreté rurale</i></li> <li>Boîte à outils et directives sur la communication destinées aux nouveaux bureaux de pays</li> <li>Accent mis sur 10 pays prioritaires choisis par PMD</li> <li>Documents hors série et autres publications stratégiques du FIDA</li> <li>Promotion des efforts visant à la reconstitution par des communications stratégiques</li> <li>Information du personnel du FIDA sur les questions relatives à la réforme des ressources humaines au moyen de communications internes</li> <li>Formation relative à la nouvelle politique de diffusion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Rapport annuel</i></li> <li>Présentation du <i>Rapport sur la pauvreté rurale</i></li> <li>Boîte à outils et directives sur la communication destinées aux nouveaux bureaux de pays</li> <li>Accent mis sur 10 pays prioritaires choisis par PMD</li> <li>Documents hors série et autres publications stratégiques du FIDA</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">COM</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Budget 2010 réaffecté</th> <th>Projection 2011</th> <th>Estimation 2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4"><b>Budget base zéro (millions d'USD)</b></td> </tr> <tr> <td>Groupe 1</td> <td>0,80</td> <td>1,11</td> <td>1,22</td> </tr> <tr> <td>Groupe 2</td> <td>4,17</td> <td>4,20</td> <td>4,37</td> </tr> <tr> <td colspan="4"><b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b></td> </tr> <tr> <td>Cadres</td> <td>14,5</td> <td>19,5</td> <td>21,0</td> </tr> <tr> <td>Services généraux</td> <td>11,0</td> <td>12,0</td> <td>12,0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>5,7</td> <td>6,0</td> <td>6,0</td> </tr> </tbody> </table> <p>* Effectifs actuels toutes sources de financement confondues. La projection concernant le personnel est fournie à titre indicatif et pourra changer une fois finalisé le plan 2011 pour le personnel</p> <p>Groupe 1 – Élaboration et exécution des programmes de pays Groupe 2 - Concertation de haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique</p>	COM					Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012	<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>				Groupe 1	0,80	1,11	1,22	Groupe 2	4,17	4,20	4,37	<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>				Cadres	14,5	19,5	21,0	Services généraux	11,0	12,0	12,0	Consultants	5,7	6,0	6,0	<p><b>Risques:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Risques pour la réputation du Fonds liés à l'expansion de la présence dans les pays</li> <li>Lenteur des interventions visant à faire face à de nouveaux problèmes extérieurs</li> </ul> <p><b>Hypothèses:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dotation en effectifs et budget administratif suffisants</li> <li>Communication intégrée dans les programmes de PMD</li> <li>Le personnel du FIDA au siège et sur le terrain dispose des outils nécessaires pour communiquer efficacement</li> <li>Harmonisation des sites web des bureaux de pays et thématiques au niveau de l'organisation</li> <li>Stratégie institutionnelle dans le domaine des publications</li> </ul>
COM																																										
	Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012																																							
<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>																																										
Groupe 1	0,80	1,11	1,22																																							
Groupe 2	4,17	4,20	4,37																																							
<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>																																										
Cadres	14,5	19,5	21,0																																							
Services généraux	11,0	12,0	12,0																																							
Consultants	5,7	6,0	6,0																																							

# MOBILISATION DES RESSOURCES DU FIDA – RÉALISATIONS POUR 2010-2012 – GROUPE 2

Produits opérationnels	Mesure des résultats et sources de vérification	Projections du programme de travail			Apports de ressources 2010-2012				Risques et hypothèses																																																																					
		(niveau 5)																																																																												
		2010	2011	2012																																																																										
<p><b>Bureau de liaison pour les pays arabes et du Golfe (AGL)</b></p> <p><b>Mobilisation des ressources et partenariats</b></p> <p>Avec l'appui de: -OPV</p> <p><b>Amélioration de la mobilisation et de la gestion des ressources</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Annonces de contributions et contributions versées pour un montant total de 1,2 milliard d'USD</li> <li>Augmenter le PEA<sup>35</sup> actuel de manière à combler le déficit prévu en 2012 et à maintenir le programme de travail au même niveau</li> <li>Solde des annonces de contributions au FIDA 8</li> <li>Renforcement confirmé du soutien des États arabes du Golfe au FIDA</li> <li>Suivi des ressources supplémentaires pour réaliser le programme de travail, notamment grâce au cofinancement</li> <li>Suivi des ressources supplémentaires venant de fondations</li> </ul> <p><b>Vérification:</b> 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'IADM<sup>36</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>296 millions de contributions versées</li> <li>408 millions d'USD de ressources internes (y compris le revenu des placements, les remboursements et les annulations de prêts)</li> <li>La prolongation approuvée du plafond du PEA à 7 ans permet d'absorber l'écart entre les besoins et les ressources disponibles</li> <li>Nouvelle stratégie de mobilisation des ressources</li> <li>Examen à mi-parcours du FIDA 8</li> <li>Création du Bureau de liaison pour les pays arabes et du Golfe (AGL)</li> <li>Contact avec les États du Golfe au sujet des annonces de contributions au FIDA 8</li> <li>Établissement des bases pour la participation au FIDA 8 et au FIDA 9</li> <li>Ressources supplémentaires pour le programme de travail grâce au cofinancement</li> <li>Ressources supplémentaires venant de fondations</li> </ul>	<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"> <li>230 millions d'USD de contributions versées</li> <li>414 millions d'USD de ressources internes</li> <li>La prolongation approuvée du plafond du PEA à 7 ans permet d'absorber l'écart entre les besoins et les ressources disponibles</li> <li>Stratégie de partenariat</li> <li>Succès des négociations du FIDA 9</li> <li>La région du Golfe participe au FIDA 9</li> <li>Annonces de contributions pour le FIDA 9</li> <li>Ressources supplémentaires pour le programme de travail grâce au cofinancement</li> <li>Ressources supplémentaires venant de fondations</li> <li>Résolution sur la Consultation du FIDA 9</li> </ul>	<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"> <li>156 millions d'USD de contributions versées</li> <li>421 millions d'USD de ressources internes</li> <li>Déficit de 90 millions d'USD au-delà du PEA avec plafond de 7 ans</li> <li>PEA de 720 millions d'USD</li> <li>Conclusion des annonces de contributions au FIDA 9</li> <li>Contribution à la réalisation de l'objectif du FIDA 9</li> <li>Transfert d'AGL dans la région du Golfe</li> <li>Obtention de ressources supplémentaires pour le programme de travail, notamment grâce au cofinancement</li> <li>Ressources supplémentaires venant de fondations</li> <li>Résolution sur le FIDA 9</li> <li>Examen des instruments de contribution au FIDA 9 sur le plan juridique</li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="4" style="text-align: center;">AGL</th> </tr> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">Budget 2010 réaffecté</th> <th style="text-align: center;">Projection 2011</th> <th style="text-align: center;">Estimation 2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;"><b>Budget base zéro (millions d'USD)</b></td> </tr> <tr> <td>Groupe 2</td> <td style="text-align: center;">0.42</td> <td style="text-align: center;">0.50</td> <td style="text-align: center;">0.52</td> </tr> <tr> <td>Groupe 4</td> <td style="text-align: center;">0.23</td> <td style="text-align: center;">0.23</td> <td style="text-align: center;">0.24</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;"><b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b></td> </tr> <tr> <td>Cadres</td> <td style="text-align: center;">2.0</td> <td style="text-align: center;">2.0</td> <td style="text-align: center;">2.0</td> </tr> <tr> <td>Services généraux</td> <td style="text-align: center;">2.0</td> <td style="text-align: center;">2.0</td> <td style="text-align: center;">2.0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td style="text-align: center;">-</td> <td style="text-align: center;">-</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="4" style="text-align: center;">RMP</th> </tr> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">Budget 2010 réaffecté</th> <th style="text-align: center;">Projection 2011</th> <th style="text-align: center;">Estimation 2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;"><b>Budget base zéro (millions d'USD)</b></td> </tr> <tr> <td>Groupe 2</td> <td style="text-align: center;">0.23</td> <td style="text-align: center;">0.43</td> <td style="text-align: center;">0.45</td> </tr> <tr> <td>Groupe 4</td> <td style="text-align: center;">0.65</td> <td style="text-align: center;">0.66</td> <td style="text-align: center;">0.68</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;"><b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b></td> </tr> <tr> <td>Cadres</td> <td style="text-align: center;">4.0</td> <td style="text-align: center;">4.0</td> <td style="text-align: center;">4.0</td> </tr> <tr> <td>Services généraux</td> <td style="text-align: center;">2.0</td> <td style="text-align: center;">2.0</td> <td style="text-align: center;">2.0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td style="text-align: center;">-</td> <td style="text-align: center;">-</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> </tbody> </table> <p style="font-size: small;">* Effectifs actuels toutes sources de financement confondues. La projection concernant le personnel est fournie à titre indicatif et pourra changer une fois finalisé le plan 2011 pour le personnel</p> <p>Groupe 1 – Élaboration et exécution des programmes de pays Groupe 4 - Appui aux activités des Membres relatives à la gouvernance</p>	AGL					Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012	<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>				Groupe 2	0.42	0.50	0.52	Groupe 4	0.23	0.23	0.24	<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>				Cadres	2.0	2.0	2.0	Services généraux	2.0	2.0	2.0	Consultants	-	-	-	RMP					Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012	<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>				Groupe 2	0.23	0.43	0.45	Groupe 4	0.65	0.66	0.68	<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>				Cadres	4.0	4.0	4.0	Services généraux	2.0	2.0	2.0	Consultants	-	-	-	<p><b>Risques:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La situation économique a une incidence sur les prévisions en matière de ressources financières</li> <li>Disposition des partenaires à s'associer et volonté politique</li> <li>L'absence de communications stratégiques sur la mobilisation des ressources expose le FIDA à des risques pour sa réputation</li> </ul> <p><b>Hypothèses:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mobilisation totale des ressources de la reconstitution pour le pouvoir d'engagement</li> <li>Révision de la politique en matière de placements</li> <li>Révision de la politique en matière de liquidités</li> <li>Identification de promoteurs de la neuvième reconstitution des ressources du FIDA</li> <li>Renforcement de l'engagement des pays</li> </ul>
AGL																																																																														
	Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012																																																																											
<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>																																																																														
Groupe 2	0.42	0.50	0.52																																																																											
Groupe 4	0.23	0.23	0.24																																																																											
<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>																																																																														
Cadres	2.0	2.0	2.0																																																																											
Services généraux	2.0	2.0	2.0																																																																											
Consultants	-	-	-																																																																											
RMP																																																																														
	Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012																																																																											
<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>																																																																														
Groupe 2	0.23	0.43	0.45																																																																											
Groupe 4	0.65	0.66	0.68																																																																											
<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>																																																																														
Cadres	4.0	4.0	4.0																																																																											
Services généraux	2.0	2.0	2.0																																																																											
Consultants	-	-	-																																																																											
<p><b>Mobilisation des ressources et partenariats</b></p> <p>Avec l'appui de: -OPV -AGL -NAL</p> <p><b>Fonds supplémentaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Réception d'un cofinancement supplémentaire d'un montant de 48,5 millions d'USD</li> </ul> <p><b>Cofinancement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ratio cofinancement/ ressources propres: 1,5. Montant total du cofinancement 4,5 milliards d'USD</li> </ul>	<p>Mobilisation accrue de ressources financières pour lutter contre la pauvreté rurale</p> <p><b>Vérification:</b> Rapports au Conseil d'administration; Rapport annuel</p>	<p>Fonds supplémentaires: 21 millions d'USD</p> <p>Fonds supplémentaires du FEM: 14 millions d'USD</p> <p>Fondations: 5-10 millions d'USD</p> <p>Cofinancement: 1,2 milliard d'USD</p>	<p>Fonds supplémentaires: 22 millions d'USD</p> <p>Fonds supplémentaires du FEM: 28 millions d'USD</p> <p>Fondations: 10-15 millions d'USD</p> <p>Cofinancement: 1,5 milliard d'USD</p>	<p>Fonds supplémentaires: 22 millions d'USD</p> <p>Fonds supplémentaires du FEM: 21 millions d'USD</p> <p>Fondations: 15-20 millions d'USD</p> <p>Cofinancement: 1,8 milliard d'USD</p>	<p><b>Risques:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le secrétariat du FEM diffère l'approbation des projets du FEM élaborés par le FIDA.</li> </ul> <p><b>Hypothèses:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Élargissement de la stratégie de cofinancement et nouveaux instruments financiers</li> <li>Cofinancement appuyé par une capacité de gestion des aspects financiers et des risques appropriée</li> <li>Mise en application en 2012 de la déclaration de la direction sur les contrôles internes des rapports, selon les normes en vigueur</li> <li>Au moins 25% d'augmentation du cofinancement des opérations du FIDA par le Fonds fiduciaire du FEM 5 pendant la prochaine période de reconstitution du FEM 2010-2014</li> <li>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</li> </ul>																																																																									

<sup>35</sup> Pouvoir d'engagement anticipé.  
<sup>36</sup> Initiative d'allègement de la dette multilatérale.

**PLANIFICATION STRATÉGIQUE/BUDGET ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DU FIDA – RÉALISATIONS POUR 2010-2012 – GROUPE 3**

Produits opérationnels	Mesure des résultats et sources de vérification	Projections du programme de travail (niveau 5)			Apports de ressources 2010-2012	Risques et hypothèses																																								
		2010	2011	2012																																										
<p><b>Division de la planification stratégique et du budget (SPB)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan administratif mobile sur 3 ans et budget intégré établi sur une base zéro et axé sur les résultats</li> <li>Budget administratif annuel et budget d'investissement alignés sur les objectifs opérationnels</li> <li>Le plan stratégique pour le personnel (PSP) en vue: i) d'un alignement stratégique du personnel en appui à la programmation et à l'exécution dans les pays ; ii) d'une gestion stratégique du personnel dans une optique d'amélioration de l'efficacité et de maîtrise des coûts ; et iii) du renforcement du cadre institutionnel de gestion des effectifs dans une optique d'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité en matière de développement</li> <li>Rapport de performance sur les résultats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentation à 13,5% de l'efficacité globale (budget/programme de travail) – Cadre de mesure des résultats 5,9</li> <li>Augmentation en % des crédits budgétaires affectés aux dépenses d'appui direct à la conception et à l'exécution des programmes</li> <li>Processus administratifs étalonnés, mesurés et gérés en vue d'une efficacité accrue</li> <li>Principales conclusions des examens de la performance intégrées dans les décisions de la direction et la planification</li> <li>Automatisation accrue de l'administration et libération de ressources pour la création de valeur ajoutée</li> </ul> <p><b>Vérification:</b> Plans de gestion de HRD pour 2010</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PMT pour 2010-2012</li> <li>Budget à base zéro approuvé, estimation des fonds supplémentaires</li> <li>Examens trimestriels et annuels de la performance</li> <li>Plan stratégique du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Premier budget à base zéro avec analyse fondée sur les besoins des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs du Cadre de mesure des résultats</li> <li>Examens trimestriels et annuels de la performance</li> <li>Programme pilote de planification et de suivi de l'amélioration de l'efficacité administrative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deuxième budget à base zéro établi sur une base mobile dans un nouveau cadre stratégique</li> <li>Budget d'investissement axé sur l'efficacité et l'efficacité des processus opérationnels clés</li> <li>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</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">SPB</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Budget 2010 réaffecté</th> <th>Projection 2011</th> <th>Estimation 2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4"><b>Budget base zéro (millions d'USD)</b></td> </tr> <tr> <td>Groupe 3</td> <td>1.11</td> <td>1.12</td> <td>1.15</td> </tr> <tr> <td colspan="4"><b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b></td> </tr> <tr> <td>Cadres</td> <td>5.0</td> <td>5.0</td> <td>5.0</td> </tr> <tr> <td>Services généraux</td> <td>1.0</td> <td>1.0</td> <td>1.0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>0.2</td> <td>0.2</td> <td>0.2</td> </tr> </tbody> </table> <p>* Effectifs actuels toutes sources de financement confondues. La projection concernant le personnel est fournie à titre indicatif et pourra changer une fois finalisé le plan 2011 pour le personnel.</p> <p>Groupe 3 – Gestion, réforme et administration au niveau de l'institution</p>	SPB					Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012	<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>				Groupe 3	1.11	1.12	1.15	<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>				Cadres	5.0	5.0	5.0	Services généraux	1.0	1.0	1.0	Consultants	0.2	0.2	0.2	<p><b>Hypothèses:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fonctionnement du système de gestion des risques axé sur l'atténuation</li> <li>Révision des budgets opérationnels et administratifs en fonction des changements de l'environnement externe et des modèles opérationnels nouveaux et en voie de création</li> <li>Révision des processus opérationnels en fonction de la valeur ajoutée et de la bonne implantation</li> </ul>								
SPB																																														
	Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012																																											
<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>																																														
Groupe 3	1.11	1.12	1.15																																											
<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>																																														
Cadres	5.0	5.0	5.0																																											
Services généraux	1.0	1.0	1.0																																											
Consultants	0.2	0.2	0.2																																											
<p><b>Division des ressources humaines (HRD)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion améliorée des ressources humaines</li> <li>Plan stratégique du personnel établissant les objectifs de gestion de HRD: effectifs, éventail des compétences, structure des carrières, en fonction des résultats institutionnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% du personnel ayant participé au moins à une action de formation interne (depuis un an à ce jour)</li> <li>Laps de temps nécessaire en moyenne pour pourvoir un poste du cadre organique (100 jours) – valeur année de référence 2009, 119 jours</li> <li>Nombre de recrutements achevés (25)</li> <li>Progrès de la refonte du processus de gestion de la performance (100%)</li> <li>Définition de la deuxième phase du Programme de départ volontaire et achèvement en 2011</li> <li>Nombre d'actions de formation internes organisées (15)</li> <li>Nombre de contrats du FIDA émis à du personnel national (15)</li> <li>Indice d'engagement du personnel: 75% (valeur année de référence 2008, 68,4%, objectif 2012, 75%)</li> <li>% de progrès réalisés dans l'automatisation de certaines des tâches manuelles existantes</li> </ul> <p><b>Vérification:</b> Plans de gestion de HRD pour 2010</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fourniture de services RH à personnes du siège et personnes des bureaux de pays</li> <li>Reconfiguration de HRD</li> <li>Recrutement de 30 personnes au siège et de 30 autres dans les bureaux de pays</li> <li>Révision du règlement du personnel</li> <li>Finalisation des familles d'emplois</li> <li>Démarrage de la standardisation des descriptions de postes (siège et bureaux de pays)</li> <li>Révision du système de gestion de la performance</li> <li>Démarrage de la révision des procédures RH concernant la promotion, la rotation, le redéploiement, la lutte contre le harcèlement et les types de contrats</li> <li>Orientation initiale et formation du personnel des bureaux de pays, à titre expérimental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fourniture de services RH à personnes du siège et personnes des bureaux de pays</li> <li>Préparation de la stratégie de développement du personnel</li> <li>Finalisation du nouveau manuel de procédures RH</li> <li>Exécution de projets d'investissement dans la réforme des RH</li> <li>Standardisation des descriptions de postes (siège et bureaux de pays)</li> <li>Poursuite de l'automatisation des processus RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournir des services de RH au personnel du siège et des bureaux de pays</li> <li>Concevoir et mettre au point un système de gestion de l'apprentissage</li> <li>Orientation initiale et formation du personnel des bureaux de pays</li> <li>Finaliser l'automatisation des processus de RH</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">HRD</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Budget 2010 réaffecté</th> <th>Projection 2011</th> <th>Estimation 2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4"><b>Budget base zéro (millions d'USD)</b></td> </tr> <tr> <td>Groupe 1</td> <td>-</td> <td>0.40</td> <td>0.44</td> </tr> <tr> <td>Groupe 2</td> <td>0.15</td> <td>0.16</td> <td>0.17</td> </tr> <tr> <td>Groupe 3</td> <td>5.05</td> <td>5.31</td> <td>5.11</td> </tr> <tr> <td colspan="4"><b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b></td> </tr> <tr> <td>Cadres</td> <td>12.0</td> <td>14.0</td> <td>16.0</td> </tr> <tr> <td>Services généraux</td> <td>16.0</td> <td>10.0</td> <td>8.0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>2.5</td> <td>0.8</td> <td>1.0</td> </tr> </tbody> </table> <p>* Effectifs actuels toutes sources de financement confondues. La projection concernant le personnel est fournie à titre indicatif et pourra changer une fois finalisé le plan 2011 pour le personnel.</p> <p>Groupe 1 - Elaboration et exécution des programmes de pays Groupe 2 - Concertation de haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique Groupe 3 - Gestion, réforme et administration au niveau de l'institution</p>	HRD					Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012	<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>				Groupe 1	-	0.40	0.44	Groupe 2	0.15	0.16	0.17	Groupe 3	5.05	5.31	5.11	<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>				Cadres	12.0	14.0	16.0	Services généraux	16.0	10.0	8.0	Consultants	2.5	0.8	1.0	<p><b>Risques:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le programme VSP-2 ne produit pas les résultats escomptés</li> <li>Le manque d'automatisation des processus RH pourrait comporter des risques financiers et de baisse de réputation.</li> </ul> <p><b>Hypothèses:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planification stratégique, recrutement et gestion efficaces du personnel, y compris gestion de la performance</li> <li>Absence de services et d'accord de siège pour les bureaux de pays</li> <li>Stratégie en matière de présence dans les pays</li> <li>Le règlement du personnel et les avantages accessoires offerts attirent des candidats qualifiés</li> </ul>
HRD																																														
	Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012																																											
<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>																																														
Groupe 1	-	0.40	0.44																																											
Groupe 2	0.15	0.16	0.17																																											
Groupe 3	5.05	5.31	5.11																																											
<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>																																														
Cadres	12.0	14.0	16.0																																											
Services généraux	16.0	10.0	8.0																																											
Consultants	2.5	0.8	1.0																																											

# GESTION FINANCIÈRE DU FIDA – RÉALISATIONS POUR 2010-2012 – GROUPE 3

Produits opérationnels	Mesure des résultats et sources de vérification	Projections du programme de travail (niveau 5)			Apports de ressources 2010-2012	Risques et hypothèses																																																																																																				
		2010	2011	2012																																																																																																						
<p>Appui au Secrétariat de FIDA par:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- OPV</li> <li>- LEG</li> <li>- SPB</li> <li>- COM</li> <li>- PMD</li> <li>- CFS</li> <li>- TRE</li> <li>- ADM</li> <li>- ICT</li> </ul> <p><b>Division du Contrôleur et des services financiers (CFS)</b></p> <p><b>Division de la trésorerie (TRE)</b></p> <p>Avec l'appui de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- OPV</li> <li>- LEG</li> <li>- SPB</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion financière rigoureuse des fonds ordinaires et extrabudgétaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Renforcer les capacités des trois organisations basées à Rome afin d'atteindre les objectifs d'amélioration de la collaboration et de l'efficacité en mettant à profit leurs avantages comparatifs.</li> <li>▪ Cadre de collaboration, immédiate et à moyen terme, au niveau mondial, régional, national et local des trois organisations basées à Rome dans quatre domaines majeurs:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1: Conseils et suivi s'agissant de l'élaboration des politiques</li> <li>2: Opérations</li> <li>3: Sensibilisation et communication</li> <li>4: Collaboration administrative</li> </ol> </li> <li>▪ Réunions trimestrielles du Comité de coordination inter-institutions (CCII)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opinion sans réserve du Commissaire aux comptes sur tous les états financiers publics établis par le FIDA (FIDA et organismes hébergés)</li> <li>▪ 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)</li> <li>▪ Traitement sans erreur des opérations d'encaissement et de paiement (environ 4 000 en 2010, 4 500 en 2011 et 5 000 en 2012)</li> <li>▪ Traitement ponctuel des opérations d'encaissement et de paiement (moins de 3 jours en moyenne d'ici à 2012)</li> <li>▪ Nécessité opérationnelle d'une mise à niveau fonctionnelle de PeopleSoft d'ici au début de 2011 – Mise en application d'ici à fin 2011.</li> <li>▪ Introduction de conditions de prêt améliorées (2010) et de nouveaux produits financiers (2011, 2012)</li> <li>▪ Service de la dette ponctuel et efficace et mesures proactives de clôture des prêts et dons</li> <li>▪ Modèle rationalisé de traitement des décaissements fondé sur des matrices (lancement de pilotes en 2010, complètement opérationnel en 2011)</li> <li>▪ Protection du principal des placements, garantie de liquidité et taux de rendement comparables à ceux des valeurs de référence</li> </ul> <p><b>Vérification:</b> Modèle financier du FIDA; documents du Conseil d'administration; documents FISCO<sup>37</sup> et FALCO<sup>38</sup>; <i>Rapport annuel</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lancement de l'Unité pilote chargée des achats communs. Appels d'offres communs pour l'équipement TIC, les services bancaires, les services de courrier, les services de voyage, l'électricité et autres services relatifs aux installations</li> <li>▪ Plan commun d'achats</li> <li>▪ Utilisation du service de valise diplomatique de la FAO</li> <li>▪ Collaboration en matière de sécurité</li> <li>▪ La division TIC du FIDA installera un serveur dans les locaux de la FAO pour le plan de redressement et de reprise des activités après une catastrophe</li> <li>▪ Harmonisation des fonctions de trésorerie des Nations Unies : création d'un site web de la Trésorerie</li> <li>▪ Réunions trimestrielles du CCII</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contrôle financier adéquat et rapports fiables</li> <li>▪ Traitement créateur de valeur ajoutée des opérations financières</li> <li>▪ Administration du portefeuille de prêts efficace et efficace</li> <li>▪ Gestion appropriée des liquidités et de leur placement, y compris gestion de bilan proactive</li> <li>▪ Politique de liquidité</li> <li>▪ Politique de placement</li> <li>▪ Cadre de responsabilisation financière</li> <li>▪ Projections financières à moyen terme</li> <li>▪ Rapports sur les prêts en une seule monnaie (y compris la gestion monétaire), nouveaux prêts du FIDA</li> <li>▪ Examen externe des opérations financières</li> <li>▪ Gestion renforcée des risques financiers</li> <li>▪ Révision des Principes et critères en matière de prêts</li> <li>▪ Cadre juridique approprié pour le placement des ressources du FIDA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Achats communs : appels d'offres communs pour les cartes à puce essence, les services de consultants, les services bancaires, l'équipement audiovisuel et pour les vidéoconférences et autres</li> <li>▪ Échange des plans de continuité des opérations</li> <li>▪ Plan commun d'achats</li> <li>▪ Collaboration en matière de sécurité</li> <li>▪ Poursuite de l'harmonisation des fonctions de trésorerie des Nations Unies</li> <li>▪ Gestion commune des liquidités sur le terrain – possibilité de partage des services SWIFT</li> <li>▪ Réunions trimestrielles du CCII</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen de la politique de PEA</li> <li>▪ Décentralisation de la gestion financière aux bureaux de pays</li> <li>▪ Mise à niveau de la plate-forme financière PeopleSoft</li> <li>▪ Stratégie globale à moyen terme de gestion des ressources financières de l'organisation</li> <li>▪ Appui aux nouvelles stratégies/politiques en matière de conditions de prêt</li> <li>▪ Déclaration de la direction sur les contrôles internes en matière de rapports financiers</li> <li>▪ Révision des Principes et critères en matière de prêts</li> <li>▪ Révision du règlement financier</li> <li>▪ Révision de l'Accord portant création du FIDA (prêts en une seule monnaie)</li> <li>▪ Application de la politique révisée du FIDA en matière de placements et de niveau minimum de liquidité obligatoire</li> <li>▪ Placement prudent des ressources mobilisées auprès de sources externes</li> <li>▪ Appui à la Consultation sur la neuvième reconstitution et à la mobilisation de ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Décision concernant la création d'un service commun des achats</li> <li>▪ Plan commun d'achats</li> <li>▪ Poursuite de l'harmonisation des fonctions de trésorerie des Nations Unies</li> <li>▪ Réunions trimestrielles du CCII</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déclaration aux normes professionnelles de la direction sur les contrôles internes en matière de rapports financiers</li> <li>▪ Révision du modèle financier du FIDA en appui à la neuvième reconstitution des ressources du FIDA et des stratégies de mobilisation des ressources</li> <li>▪ Appui à la nouvelle stratégie de la MICS<sup>39</sup></li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">SECRÉTARIAT FAD</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Budget 2010 réaffecté</th> <th>Projection 2011</th> <th>Estimation 2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4"><b>Budget base zéro (millions d'USD)</b></td> </tr> <tr> <td>Groupe 3</td> <td>1,1</td> <td>0,97</td> <td>1,1</td> </tr> <tr> <td colspan="4"><b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b></td> </tr> <tr> <td>Cadres</td> <td>2,0</td> <td>2,0</td> <td>2,0</td> </tr> <tr> <td>Services généraux</td> <td>1,0</td> <td>1,0</td> <td>1,0</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">CFS</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Budget 2010 réaffecté</th> <th>Projection 2011</th> <th>Estimation 2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4"><b>Budget base zéro (millions d'USD)</b></td> </tr> <tr> <td>Groupe 1</td> <td>1,77</td> <td>2,39</td> <td>2,60</td> </tr> <tr> <td>Groupe 3</td> <td>3,32</td> <td>2,81</td> <td>2,60</td> </tr> <tr> <td colspan="4"><b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b></td> </tr> <tr> <td>Cadres</td> <td>14,0</td> <td>15,0</td> <td>15,0</td> </tr> <tr> <td>Services généraux</td> <td>17,7</td> <td>16,7</td> <td>15,7</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>1,0</td> <td>1,0</td> <td>1,0</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">TRE</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Budget 2010 réaffecté</th> <th>Projection 2011</th> <th>Estimation 2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4"><b>Budget base zéro (millions d'USD)</b></td> </tr> <tr> <td>Groupe 1</td> <td>-</td> <td>0,22</td> <td>0,24</td> </tr> <tr> <td>Groupe 3</td> <td>2,14</td> <td>2,16</td> <td>2,22</td> </tr> <tr> <td colspan="4"><b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b></td> </tr> <tr> <td>Cadres</td> <td>7,0</td> <td>8,0</td> <td>8,0</td> </tr> <tr> <td>Services généraux</td> <td>8,7</td> <td>8,7</td> <td>8,7</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>2,1</td> <td>2,0</td> <td>2,0</td> </tr> </tbody> </table> <p>* Effectifs actuels toutes sources de financement confondues. La projection concernant le personnel est fournie à titre indicatif et pourra changer une fois finalisé le plan 2011 pour le personnel.</p> <p>Groupe 1 - Elaboration et exécution des programmes de pays Groupe 3 - Gestion, réforme et administration au niveau de l'institution</p>	SECRÉTARIAT FAD					Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012	<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>				Groupe 3	1,1	0,97	1,1	<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>				Cadres	2,0	2,0	2,0	Services généraux	1,0	1,0	1,0	CFS					Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012	<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>				Groupe 1	1,77	2,39	2,60	Groupe 3	3,32	2,81	2,60	<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>				Cadres	14,0	15,0	15,0	Services généraux	17,7	16,7	15,7	Consultants	1,0	1,0	1,0	TRE					Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012	<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>				Groupe 1	-	0,22	0,24	Groupe 3	2,14	2,16	2,22	<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>				Cadres	7,0	8,0	8,0	Services généraux	8,7	8,7	8,7	Consultants	2,1	2,0	2,0	<p><b>Risques:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les mauvaises conditions du marché rendent impossible un rendement positif des placements</li> <li>▪ Risque opérationnel en gestion interne dû au manque de personnel</li> <li>▪ Complexité des exigences en matière de conception et d'élaboration des nouveaux projets</li> <li>▪ Importantes faiblesses des contrôles éventuellement décelées à l'occasion des tests</li> </ul> <p><b>Hypothèses:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amélioration de la mobilisation des ressources et de la gestion financière           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui institutionnel à l'amélioration de la mobilisation des ressources et de la gestion financière</li> <li>- Révision coordonnée et efficace de l'approche/structure financière institutionnelle</li> <li>- Approche plus systématique et rationnelle de la gestion des risques financiers</li> <li>- Valorisation accrue de la qualité des résultats</li> </ul> </li> <li>▪ Amélioration de la gestion des ressources humaines           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ressources humaines et financières adéquates</li> <li>- Renforcement des compétences actuelles du personnel</li> <li>- Alignement des logiciels et systèmes en fonction de la demande de services de qualité émanant des actionnaires</li> </ul> </li> <li>▪ Amélioration de la gestion des risques           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise de conscience accrue et adoption par la direction et le personnel des principes et pratiques de gestion des risques dans leurs travaux quotidiens</li> <li>- Intégration continue de la gestion des risques institutionnels ainsi que d'un système de communications efficace</li> </ul> </li> <li>▪ Amélioration de l'efficacité administrative           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rationalisation et efficacité accrue des activités FALCO/FISCO</li> <li>- Renforcement des outils opérationnels</li> <li>- Adoption de la supervision directe et de</li> </ul> </li> </ul>
SECRÉTARIAT FAD																																																																																																										
	Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012																																																																																																							
<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>																																																																																																										
Groupe 3	1,1	0,97	1,1																																																																																																							
<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>																																																																																																										
Cadres	2,0	2,0	2,0																																																																																																							
Services généraux	1,0	1,0	1,0																																																																																																							
CFS																																																																																																										
	Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012																																																																																																							
<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>																																																																																																										
Groupe 1	1,77	2,39	2,60																																																																																																							
Groupe 3	3,32	2,81	2,60																																																																																																							
<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>																																																																																																										
Cadres	14,0	15,0	15,0																																																																																																							
Services généraux	17,7	16,7	15,7																																																																																																							
Consultants	1,0	1,0	1,0																																																																																																							
TRE																																																																																																										
	Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012																																																																																																							
<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>																																																																																																										
Groupe 1	-	0,22	0,24																																																																																																							
Groupe 3	2,14	2,16	2,22																																																																																																							
<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>																																																																																																										
Cadres	7,0	8,0	8,0																																																																																																							
Services généraux	8,7	8,7	8,7																																																																																																							
Consultants	2,1	2,0	2,0																																																																																																							

						nouvelles procédures de supervision - Nouveau système de prêts et dons opérationnel d'ici à la fin de 2011, y compris l'accessibilité des emprunteurs
--	--	--	--	--	--	--

<sup>37</sup> Comité consultatif pour les placements et les finances.

<sup>38</sup> Comité consultatif pour les placements, les finances et la gestion de bilan.

<sup>39</sup> Assurance médicale des consultants et du personnel à court terme.

SERVICES ADMINISTRATIFS ET TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS DU FIDA – RÉALISATIONS POUR 2010-2012 – GROUPE 3

Produits opérationnels	Mesure des résultats et sources de vérification	Projections du programme de travail (niveau 5)			Apports de ressources 2010-2012	Risques et hypothèses																																								
		2010	2011	2012																																										
<p><b>Division des services administratifs (ADM)</b></p> <p>Efficacité accrue des processus administratifs</p>	<p>Gains d'efficacité et réductions de coûts</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pourcentage de temps d'arrêt des systèmes</li> <li>▪ Nombre de personnes installées dans de nouveaux bureaux</li> <li>▪ Nombre de demandes de clients traitées</li> <li>▪ certification LEED, baisse de la quantité de papier utilisée et indemnisation accrue pour les pratiques de recyclage</li> </ul> <p><b>Vérification:</b> Enquête clients; rapports de contrôle de qualité; procédures et manuels administratifs; statistiques extraites des systèmes Footprint</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Révision du manuel ADM</li> <li>▪ Révision des directives concernant la passation des marchés du siège</li> <li>▪ Projet pilote équipe commune de passation des marchés pour les institutions ayant leur siège à Rome</li> <li>▪ Évaluation des risques sécuritaires par le Département de la sûreté et de la sécurité</li> <li>▪ Stratégie de sécurité du siège</li> <li>▪ Périmètre externe du siège renforcé pour les risques de sécurité (lecteurs de cartes phase I)</li> <li>▪ Écologisation du bâtiment</li> <li>▪ Traitement ponctuel et efficace des visas et privilèges et immunités connexes du personnel</li> <li>▪ Coordination de la finalisation des accords avec les pays hôtes pour l'hébergement des bureaux de pays</li> <li>▪ Appui aux bureaux de pays concernant les privilèges et immunités</li> <li>▪ Gestion de la logistique et des installations</li> <li>▪ Fusion du Centre de ressources d'information et du service de poste</li> <li>▪ Nouveau flux de travail pour la gestion des archives et de la correspondance</li> <li>▪ Arbitrage concernant le siège du FIDA</li> <li>▪ Organisation, logistique et sécurité de la réunion du Conseil des gouverneurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise en application de la stratégie de sécurité du FIDA</li> <li>▪ Lecteurs de cartes phase 2</li> <li>▪ Amélioration du parc de stationnement extérieur</li> <li>▪ Construction d'un rond-point à l'entrée du parking</li> <li>▪ Rénovation complète et décoration des salles de réunion</li> <li>▪ Appel d'offres relatif aux cartes de l'organisation pour les achats d'essence du personnel</li> <li>▪ Écologisation du bâtiment</li> <li>▪ Traitement ponctuel et efficace des visas et privilèges et immunités connexes du personnel</li> <li>▪ Coordination de la finalisation des accords avec les pays hôtes pour l'hébergement des bureaux de pays</li> <li>▪ Appui aux bureaux de pays concernant les privilèges et immunités</li> <li>▪ Application des règles et procédures en matière d'archivage</li> <li>▪ Mise en œuvre de la gestion des archives électroniques</li> <li>▪ Organisation, logistique et sécurité de la réunion du Conseil des gouverneurs</li> <li>▪ Renforcement de l'intégration de l'organisation dans la deuxième phase du projet pilote de l'équipe chargée des achats communs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise en application de la stratégie de sécurité du FIDA</li> <li>▪ Écologisation du bâtiment et autres processus opérationnels</li> <li>▪ Traitement ponctuel et efficace des visas et privilèges et immunités connexes du personnel</li> <li>▪ Gestion de la logistique et des installations concernant les bureaux et les salles de conférences et de réunion</li> <li>▪ Finalisation des travaux de rénovation et de décoration des salles de réunion</li> <li>▪ Coordination pour la conclusion des accords avec les pays hôtes pour l'hébergement des bureaux de pays</li> <li>▪ Appui aux bureaux de pays concernant les privilèges et immunités</li> <li>▪ Organisation, logistique et sécurité de la réunion du Conseil des gouverneurs</li> <li>▪ Renforcement de l'intégration de l'organisation dans la troisième phase du projet pilote de l'équipe chargée des achats communs</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ADM</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Budget 2010 réaffecté</th> <th>Projection 2011</th> <th>Estimation 2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4"><b>Budget base zéro (millions d'USD)</b></td> </tr> <tr> <td>Groupe 2</td> <td>0,24</td> <td>0,25</td> <td>0,26</td> </tr> <tr> <td>Groupe 3</td> <td>10,20</td> <td>10,34</td> <td>10,65</td> </tr> <tr> <td>Groupe 4</td> <td>0,17</td> <td>0,17</td> <td>0,18</td> </tr> <tr> <td colspan="4"><b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b></td> </tr> <tr> <td>Cadres</td> <td>7,0</td> <td>14,00</td> <td>15,00</td> </tr> <tr> <td>Services généraux</td> <td>33,3</td> <td>30,97</td> <td>31,97</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>1,80</td> <td>1,80</td> <td>1,80</td> </tr> </tbody> </table> <p>* Effectifs actuels toutes sources de financement confondues. La projection concernant le personnel est fournie à titre indicatif et pourra changer une fois finalisé le plan 2011 pour le personnel.</p> <p>Groupe 2 - Concertation de haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique                      Groupe 3 - Gestion, réforme et administration au niveau de l'institution                      Groupe 4 - Appui aux activités des Membres relatives à la gouvernance</p>	ADM					Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012	<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>				Groupe 2	0,24	0,25	0,26	Groupe 3	10,20	10,34	10,65	Groupe 4	0,17	0,17	0,18	<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>				Cadres	7,0	14,00	15,00	Services généraux	33,3	30,97	31,97	Consultants	1,80	1,80	1,80	<p><b>Risques:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modification des priorités d'exécution</li> <li>▪ Insuffisante participation des intéressés</li> <li>▪ Ressources humaines et financières insuffisantes</li> <li>▪ Retard de la décision relative à la stratégie en matière de sécurité</li> </ul> <p><b>Hypothèses:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Approbation du plan stratégique du personnel proposé</li> <li>▪ Approbation d'un budget administratif adéquat pour ADM</li> <li>▪ Approbation d'un budget d'investissement adéquat pour ADM</li> <li>▪ Cadre juridique approprié pour l'administration</li> </ul>
ADM																																														
	Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012																																											
<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>																																														
Groupe 2	0,24	0,25	0,26																																											
Groupe 3	10,20	10,34	10,65																																											
Groupe 4	0,17	0,17	0,18																																											
<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>																																														
Cadres	7,0	14,00	15,00																																											
Services généraux	33,3	30,97	31,97																																											
Consultants	1,80	1,80	1,80																																											
<p><b>Division des technologies de l'information et des communications (ICT)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Systèmes et services informatiques ininterrompus et améliorés</li> <li>▪ Exécution de grands et petits projets informatiques</li> <li>▪ Environnement informatique sûr et fiable au siège et dans les bureaux de pays</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enquêtes de satisfaction clients ICT</li> <li>▪ Temps de fonctionnement des systèmes d'applications (&gt;99%)</li> <li>▪ Temps de fonctionnement des systèmes d'infrastructure (&gt;99%)</li> <li>▪ Systèmes institutionnels accessibles aux bureaux de pays (&gt;90%)</li> <li>▪ Projets de budget d'investissement exécutés dans les délais (&gt;75%)</li> <li>▪ Ressources humaines et financières supplémentaires mobilisées pour les petits et grands projets</li> </ul> <p><b>Vérification:</b> Stratégie TIC; Portefeuille d'applications TIC; Rapports trimestriels de situation ITGC<sup>44</sup></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plate-forme web interactive pour les représentants des États membres</li> <li>▪ Mise à niveau de la plate-forme financière PeopleSoft</li> <li>▪ Outil de gestion de la production de documents</li> <li>▪ Tableaux de bord pour l'analyse du personnel</li> <li>▪ OPTICS<sup>40</sup> pour la correspondance OPV</li> <li>▪ TIC pour les réseaux régionaux de savoirs</li> <li>▪ Nouvelles stratégies et initiatives TIC au niveau de l'institution</li> <li>▪ Intégration des méthodologies et instruments web 2.0 pour la gestion des savoirs.</li> <li>▪ Accès des bureaux de pays à l'intranet du FIDA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infrastructure informatique pour le nouveau système de prêts et dons installée (LGS)</li> <li>▪ Renforcement des plates-formes financières et RH PeopleSoft et migration au CIC<sup>41</sup></li> <li>▪ Système de gestion des contenus web pour Intranet/Internet</li> <li>▪ Mise à niveau des plates-formes TIC de communication et de collaboration pour les bureaux de pays</li> <li>▪ Nouvelle plate-forme TIC pour la gestion des relations institutionnelles</li> <li>▪ Outil de gestion des étapes/dons</li> <li>▪ Appui TIC aux réseaux régionaux de savoirs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déploiement du portail web institutionnel</li> <li>▪ Outils Oracle de fusion pour la gestion RH</li> <li>▪ Remplacement du SGPP par des outils en ligne</li> <li>▪ Remplacement du SIEL<sup>42</sup> par des outils en ligne</li> <li>▪ Mise à niveau de la plate-forme financière PeopleSoft et intégration avec les opérations de prêt et don</li> <li>▪ Pleine mise en œuvre de la plate-forme électronique flux de travail et self-service intégral – tableaux de bord institutionnels</li> <li>▪ Mise en œuvre de la signature numérique</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ICT</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Budget 2010 réaffecté</th> <th>Projection 2011</th> <th>Estimation 2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4"><b>Budget base zéro (millions d'USD)</b></td> </tr> <tr> <td>Groupe 1</td> <td>0</td> <td>0,93</td> <td>,96</td> </tr> <tr> <td>Groupe 3</td> <td>7,09</td> <td>7,18</td> <td>7,40</td> </tr> <tr> <td colspan="4"><b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b></td> </tr> <tr> <td>Cadres</td> <td>14,0</td> <td>16</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>Services généraux</td> <td>13,0</td> <td>13</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>3,0</td> <td>6,0</td> <td>6,0</td> </tr> </tbody> </table> <p>* Effectifs actuels toutes sources de financement confondues. La projection concernant le personnel est fournie à titre indicatif et pourra changer une fois finalisé le plan 2011 pour le personnel.</p> <p>Groupe 1 - Élaboration et exécution du programme de pays                      Groupe 3 - Gestion, réforme et administration au niveau de l'institution</p>	ICT					Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012	<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>				Groupe 1	0	0,93	,96	Groupe 3	7,09	7,18	7,40	<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>				Cadres	14,0	16	18	Services généraux	13,0	13	10	Consultants	3,0	6,0	6,0	<p><b>Risques:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modification des priorités d'exécution</li> <li>▪ Délais excessivement longs pour la sous-traitance de la main-d'œuvre et autres ressources nécessaires</li> <li>▪ Insuffisante participation des intéressés, notamment les maîtres d'ouvrage</li> <li>▪ Mise en application massive trop ambitieuse</li> <li>▪ Nouveaux progrès technologiques importants</li> </ul> <p><b>Hypothèses:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Approbation du plan stratégique du personnel</li> <li>▪ Approbation d'un budget administratif adéquat pour ICT</li> <li>▪ Approbation d'un budget d'investissement adéquat pour ICT</li> <li>▪ Conformité avec les mesures et critères de sécurité prescrits par le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies</li> </ul>				
ICT																																														
	Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012																																											
<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>																																														
Groupe 1	0	0,93	,96																																											
Groupe 3	7,09	7,18	7,40																																											
<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>																																														
Cadres	14,0	16	18																																											
Services généraux	13,0	13	10																																											
Consultants	3,0	6,0	6,0																																											

Produits opérationnels	Mesure des résultats et sources de vérification	Projections du programme de travail (niveau 5)			Apports de ressources 2010-2012	Risques et hypothèses
		2010	2011	2012		
						<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Approbation ponctuelle des projets par les gouvernements et les collectivités locales et collaboration des communautés</li> <li>▪ Volonté des gouvernements de continuer à soutenir les opérations du FIDA malgré leurs propres contraintes budgétaires</li> <li>▪ Appropriation et appréciation des initiatives par la direction et le personnel concerné</li> </ul>

<sup>40</sup> Système de suivi du courrier en entrée, OPV.

<sup>41</sup> Centre international de calcul des Nations Unies.

<sup>42</sup> Système d'information en ligne.

<sup>44</sup> Groupe sur la gouvernance des technologies de l'information.

**GESTION DES RISQUES INSTITUTIONNELS, CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS ET GOUVERNANCE, RÉSULTATS 2010-2012 – GROUPES 3 ET 4**

Produits opérationnels	Mesure des résultats et sources de vérification	Projections du programme de travail (niveau 5)			Apports de ressources 2010-2012	Risques et hypothèses																												
		2010	2011	2012																														
<p><b>Gestion et atténuation des risques institutionnels (ERM)</b></p> <p>.....: OPV</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration de la gestion des risques institutionnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pourcentage de recommandations d'audit interne hautement prioritaires en retard</li> <li>Principaux objectifs/risques aux niveaux de l'institution, des départements et des divisions suivis et atténués</li> </ul> <p><b>Vérification:</b> Rapports d'audit d'AUO; rapport annuel d'AUO; rapport ERM annuel; Conversations trimestrielles sur la performance et les résultats</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PMT annuel mobile sur trois ans</li> <li>Rapports annuels ERM</li> <li>Mise en œuvre des recommandations de l'audit</li> <li>RIDE</li> <li>Systématisation de la gestion de la performance des consultants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PMT annuel mobile sur trois ans</li> <li>Rapports ERM annuels</li> <li>RIDE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PMT annuel mobile sur trois ans</li> <li>Rapports ERM annuels</li> <li>RIDE</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ERM</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Budget 2010 réaffecté</th> <th>Projection 2011</th> <th>Estimation 2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4"><b>Budget base zéro (millions d'USD)</b></td> </tr> <tr> <td>Groupe 3</td> <td>0,00</td> <td>0,075</td> <td>0,075</td> </tr> <tr> <td colspan="4"><b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b></td> </tr> <tr> <td>Cadres</td> <td>0</td> <td>0,5</td> <td>0,5</td> </tr> <tr> <td>Services généraux</td> <td>0</td> <td>0,5</td> <td>0,5</td> </tr> </tbody> </table> <p>* Effectifs actuels toutes sources de financement confondues. La projection concernant le personnel est fournie à titre indicatif et pourra changer une fois finalisé le plan 2011 pour le personnel.</p>	ERM					Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012	<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>				Groupe 3	0,00	0,075	0,075	<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>				Cadres	0	0,5	0,5	Services généraux	0	0,5	0,5	<p><b>Risques:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence d'action de la direction sur les stratégies d'atténuation</li> <li>Risques institutionnels non prioritaires, d'où stratégies d'atténuation incohérentes</li> </ul> <p><b>Hypothèses:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le programme de travail annuel d'AUO basé sur les risques est axé sur les principaux secteurs de risques de l'organisation</li> <li>La direction pratique la gestion des risques dans les activités courantes</li> <li>Le Conseil d'administration et ses comités attribuent une grande valeur aux stratégies de gestion des risques</li> </ul>
ERM																																		
	Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012																															
<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>																																		
Groupe 3	0,00	0,075	0,075																															
<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>																																		
Cadres	0	0,5	0,5																															
Services généraux	0	0,5	0,5																															
<p><b>Continuité des opérations</b></p> <p>FAD</p> <p>.....:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ADM</li> <li>AUO</li> <li>CFS</li> <li>COM</li> <li>HRD</li> <li>ICT</li> <li>OPV</li> <li>PMD</li> <li>TRE</li> <li>SEC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>Approbation de l'analyse de l'impact sur les opérations</li> <li>Modèles de plans de crise et de continuité des opérations pour les crises fonctionnelles</li> <li>Équipes de crise ayant reçu une formation et personnel au courant de leur rôle dans les plans de continuité des opérations</li> <li>Stratégies et plans fonctionnels testés, achevés et mis en place dans les secteurs critiques: TIC, gestion de la trésorerie, installations, voyages et sécurité</li> <li>AUO appliquera les recommandations hautement prioritaires</li> </ul> <p><b>Vérification:</b> Plan de continuité des opérations du FIDA; rapports du ERMC<sup>45</sup>; rapports d'évaluation des risques sécuritaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Feuille de route pour le renforcement de la continuité des opérations</li> <li>Politique et plan du FIDA en matière de continuité des opérations</li> <li>Structure de gouvernance de la continuité des opérations</li> <li>Analyse d'impact de la continuité des opérations</li> <li>Plans de reprise pour les secteurs fonctionnels critiques</li> <li>Système de suivi du personnel</li> <li>Test de continuité des opérations pour les fonctions critiques</li> <li>Évaluation de la sécurité par le biais du processus collégial du DSS</li> <li>Infrastructure TIC disponible au siège et dans les bureaux de pays</li> <li>Hébergement hors site de l'équipement et du système de reprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tests réguliers des plans de continuité des opérations</li> <li>Mesures préventives supplémentaires pour les secteurs fonctionnels critiques</li> <li>Réseau et points d'accès SWIFT alternatifs</li> <li>Passage de la sauvegarde sur bande à la gestion de la sauvegarde en ligne</li> <li>Infrastructure TIC disponible au siège et dans les bureaux de pays</li> <li>CIC entièrement établi comme point de reprise après sinistre du FIDA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plans de continuité des opérations en place et régulièrement testés</li> <li>Analyse d'impact de la continuité des opérations mise à jour</li> <li>Systèmes TIC institutionnels hébergés au CIC, avec accords de reprise automatique après sinistre</li> <li>Restauration sécurisée des images de sauvegarde du disque C:/ par Internet</li> <li>Infrastructure TIC disponible au siège et dans les bureaux de pays</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">FAD</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Budget 2010 réaffecté</th> <th>Projection 2011</th> <th>Estimation 2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4"><b>Budget base zéro (millions d'USD)</b></td> </tr> <tr> <td>Groupe 3</td> <td>0,033</td> <td>0,044</td> <td>0,044</td> </tr> <tr> <td colspan="4"><b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b></td> </tr> <tr> <td>Cadres</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Services généraux</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table> <p>Groupe 3 - Gestion, réforme et administration au niveau de l'institution</p>	FAD					Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012	<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>				Groupe 3	0,033	0,044	0,044	<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>				Cadres	1	1	1	Services généraux	1	1	1	<p><b>Risques:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Financement insuffisant des initiatives du plan de continuité des opérations</li> </ul> <p><b>Hypothèses:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Appropriation et engagement de la direction</li> <li>Installation de lecteurs de cartes conformes aux normes de sécurité européennes, avec l'accord du propriétaire des lieux</li> <li>Sensibilisation et engagement à l'égard du plan de continuité des opérations</li> </ul>
FAD																																		
	Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012																															
<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>																																		
Groupe 3	0,033	0,044	0,044																															
<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>																																		
Cadres	1	1	1																															
Services généraux	1	1	1																															

<sup>45</sup> Comité de gestion des risques institutionnels.

**GESTION DES RISQUES INSTITUTIONNELS, CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS ET GOUVERNANCE – RÉALISATIONS POUR 2010-2012 – GROUPES 3 ET 4 (SUITE)**

Produits opérationnels	Mesure des résultats et sources de vérification	Projections du programme de travail (niveau 5)			Apports de ressources 2010-2012	Risques et hypothèses																																												
		2010	2011	2012																																														
<p><b>Conformité juridique des politiques, programmes et projets</b></p> <p><b>LEG:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cadre juridique approprié pour les politiques et programmes du FIDA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'accords de prêt et autres documents juridiques liés aux projets, élaborés et négociés (y compris les dons)</li> <li>Nombre d'accords de siège</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>52 accords de prêt et don</li> <li>42 dons aux niveaux régional et mondial</li> <li>8 dons pour l'environnement</li> <li>Accord juridique concernant des fonds supplémentaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>53 accords de prêt et don</li> <li>45 dons aux niveaux régional et mondial</li> <li>3 dons pour l'environnement</li> <li>Accord juridique concernant des fonds supplémentaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>32 accords de prêt et de don</li> <li>40 dons aux niveaux régional et mondial</li> <li>3 dons pour l'environnement</li> <li>Accord juridique concernant des fonds supplémentaires</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">LEG</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Budget 2010 réaffecté</th> <th>Projection 2011</th> <th>Estimation 2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4"><b>Budget base zéro (millions d'USD)</b></td> </tr> <tr> <td>Groupe 1</td> <td>1.17</td> <td>1.40</td> <td>1.54</td> </tr> <tr> <td>Groupe 2</td> <td>0.49</td> <td>0.49</td> <td>0.51</td> </tr> <tr> <td>Groupe 3</td> <td>0.74</td> <td>0.75</td> <td>0.77</td> </tr> <tr> <td>Groupe 4</td> <td>0.26</td> <td>0.26</td> <td>0.27</td> </tr> <tr> <td colspan="4"><b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b></td> </tr> <tr> <td>Cadres</td> <td>10.0</td> <td>13.0</td> <td>13.0</td> </tr> <tr> <td>Services généraux</td> <td>7.75</td> <td>6.75</td> <td>6.0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>0.8</td> <td>1.0</td> <td>1.0</td> </tr> </tbody> </table> <p>* Effectifs actuels toutes sources de financement confondues. La projection concernant le personnel est fournie à titre indicatif et pourra changer une fois finalisé le plan 2011 pour le personnel.</p> <p>Groupe 1 - Élaboration et exécution du programme de pays                      Groupe 2 - Concertation de haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique                      Groupe 3 - Gestion, réforme et administration au niveau de l'institution                      Groupe 4 - Appui aux activités des Membres relatives à la gouvernance</p>	LEG					Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012	<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>				Groupe 1	1.17	1.40	1.54	Groupe 2	0.49	0.49	0.51	Groupe 3	0.74	0.75	0.77	Groupe 4	0.26	0.26	0.27	<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>				Cadres	10.0	13.0	13.0	Services généraux	7.75	6.75	6.0	Consultants	0.8	1.0	1.0	<p><b>Risques:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Situation politique défavorable aux prêts et dons</li> </ul> <p><b>Hypothèses:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La demande de financements du FIDA émanant des pays correspond aux prêts et dons prévus</li> <li>Ressources humaines suffisantes</li> </ul>
LEG																																																		
	Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012																																															
<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>																																																		
Groupe 1	1.17	1.40	1.54																																															
Groupe 2	0.49	0.49	0.51																																															
Groupe 3	0.74	0.75	0.77																																															
Groupe 4	0.26	0.26	0.27																																															
<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>																																																		
Cadres	10.0	13.0	13.0																																															
Services généraux	7.75	6.75	6.0																																															
Consultants	0.8	1.0	1.0																																															
<p><b>Appui aux activités des membres relatives à la gouvernance</b></p> <p><b>Bureau du Secrétaire (SEC)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bon fonctionnement du processus de délibération des organes directeurs</li> <li>Engagement accru des membres du FIDA</li> </ul> <p><b>Sources:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pourcentage de documents des organes directeurs transmis dans les délais à SEC conformément aux procédures en vigueur</li> <li>Nombre de mots édités et traduits</li> <li>Nombre d'heures d'interprétation</li> <li>Pourcentage de documents des organes directeurs expédiés aux organes directeurs dans les délais</li> <li>Enquête client SEC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 session du Conseil des gouverneurs</li> <li>3 sessions du Conseil d'administration</li> <li>6 réunions du Comité d'audit</li> <li>5 sessions du Comité de l'évaluation</li> <li>3 réunions du SAFF</li> <li>5 réunions des coordonnateurs et amis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 session du conseil des gouverneurs</li> <li>3 sessions du Conseil d'administration</li> <li>6 réunions du Comité d'audit</li> <li>6 sessions du Comité de l'évaluation</li> <li>3 réunions du SAFF</li> <li>4 sessions de la Consultation sur la reconstitution</li> <li>5 réunions du Comité des émoluments</li> <li>7 réunions des coordonnateurs et amis</li> <li>1 visite sur le terrain du Conseil d'administration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 session du conseil des gouverneurs</li> <li>3 sessions du Conseil d'administration</li> <li>6 réunions du Comité d'audit</li> <li>5 sessions du Comité de l'évaluation</li> <li>3 réunions du SAFF</li> <li>5 réunions des coordonnateurs et amis</li> <li>1 visite sur le terrain du Conseil d'administration</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">SEC</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Budget 2010 réaffecté</th> <th>Projection 2011</th> <th>Estimation 2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4"><b>Budget base zéro (millions d'USD)</b></td> </tr> <tr> <td>Groupe 4</td> <td>8,54</td> <td>8,71</td> <td>8,71</td> </tr> <tr> <td colspan="4"><b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b></td> </tr> <tr> <td>Cadres</td> <td>15,0</td> <td>18,2</td> <td>20,0</td> </tr> <tr> <td>Services généraux</td> <td>36,2</td> <td>34,3</td> <td>32,6</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p>* Effectifs actuels toutes sources de financement confondues. La projection concernant le personnel est fournie à titre indicatif et pourra changer une fois finalisé le plan 2011 pour le personnel.</p> <p>Groupe 4 - Appui aux activités des Membres relatives à la gouvernance</p>	SEC					Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012	<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>				Groupe 4	8,54	8,71	8,71	<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>				Cadres	15,0	18,2	20,0	Services généraux	36,2	34,3	32,6	Consultants	-	-	-	<p><b>Hypothèses:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Transmission dans les délais des documents des organes directeurs conformément aux règles et procédures en vigueur</li> <li>Système informatique intégré de gestion institutionnelle en place</li> <li>Besoins d'édition et de traduction des documents et d'interprétation définis avec précision</li> <li>Plateforme web interactive pour les représentants des États membres en place</li> <li>Conseil d'administration pleinement conscient des coûts de la gouvernance</li> </ul>												
SEC																																																		
	Budget 2010 réaffecté	Projection 2011	Estimation 2012																																															
<b>Budget base zéro (millions d'USD)</b>																																																		
Groupe 4	8,54	8,71	8,71																																															
<b>Plan stratégique pour le personnel (équivalent durée déterminée)*</b>																																																		
Cadres	15,0	18,2	20,0																																															
Services généraux	36,2	34,3	32,6																																															
Consultants	-	-	-																																															