

Cote du document: EB 2010/101/R.48
Point de l'ordre du jour: 21 a)
Date: 13 décembre 2010
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



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

Changement et réforme: mise en œuvre

Rapport de situation sur les opérations du FIDA, le Cadre stratégique, le Plan à moyen terme, la réforme des ressources humaines et les autres initiatives de changement

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Yukiko Omura
Vice-Présidente
téléphone: +39 06 5459 2518
courriel: y.omura@ifad.org

Transmission des documents:

Liam F. Chicca
Fonctionnaire responsable des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2462
courriel: l.chicca@ifad.org

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

Pour: **Information**

Table des matières

Sigles et acronymes

Résumé	ii
Changement et réforme: mise en œuvre	1
I. Introduction	1
II. Mise en œuvre du programme de travail du FIDA: point de la situation	2
III. Programme de changement et de réforme: point de la situation	6
IV. Conclusion	15

Annexes

Annexe I: Reporting requirements and delivery outcomes under IFAD's Eighth Replenishment	17
Annexe II: Key data	20

Sigles et acronymes

PMT	Plan à moyen terme
PSP	Plan stratégique pour le personnel

Résumé

1. En avril 2010, la direction du FIDA a présenté au Conseil d'administration un document exposant les principaux secteurs concernés par le programme de changement et de réforme. Aujourd'hui, la direction reste fermement convaincue que cette initiative doit être poursuivie; même si nombreuses sont les sphères d'activités touchées, l'objectif général est d'aligner plus étroitement les ressources humaines et financières du FIDA sur les priorités stratégiques et les principaux résultats attendus.
2. La justification de cet exercice est double. À court terme, les réformes sont destinées à renforcer les processus et la gestion internes du FIDA pour pouvoir mener à terme le programme de travail ambitieux établi dans le cadre de la huitième reconstitution. À moyen terme, ces réformes devraient également jeter des bases solides pour une mise en œuvre durable et plus efficace des engagements futurs du programme de travail.
3. Afin d'informer le Conseil d'administration des progrès réalisés dans ce domaine, le présent document offre un aperçu des résultats opérationnels obtenus par le FIDA en 2010 et fournit des informations actualisées sur le programme de changement et de réforme proprement dit.
4. Cette année, le Fonds est parvenu à accroître de 19% le volume total de ses nouvelles opérations de prêts et de dons, atteignant ainsi 855 millions d'USD (dépassant donc le montant de 800 millions initialement prévu), tout en maintenant la qualité et en améliorant l'efficacité de ses activités. La mise en place et l'affinement de son nouveau "modèle opérationnel" ont généré un accroissement des taux de décaissement, une diminution des coûts de fonctionnement et de conception de certains projets ainsi qu'une réduction de la durée moyenne des projets.
5. Parallèlement, le Fonds a fait des avancées notables sur la voie de la mise en œuvre de son programme de changement et de réforme. Un certain nombre de réformes, en cours, nécessitent un examen plus approfondi; d'autres sont en bonne voie, voire achevées.
6. Au niveau institutionnel, le FIDA a finalisé son Plan à moyen terme 2010-2012. Celui-ci constitue la feuille de route pour que la direction puisse, à court terme, respecter les engagements pris dans le cadre de la huitième reconstitution et, à plus long terme, faire face aux changements et saisir les occasions qui se présentent. À la lumière des conclusions préliminaires d'une évaluation externe, la direction a par ailleurs convenu de reconfigurer les opérations financières et l'administration du Fonds.
7. Au cours des huit derniers mois, une série de réformes ont été mises en œuvre dans le domaine des ressources humaines. Le nouveau règlement du personnel entrera en vigueur au 1^{er} janvier 2011, et le Manuel des procédures relatives aux ressources humaines est aux trois quarts achevé. La partie restante sera finalisée avec le nouveau Plan stratégique pour le personnel et l'évaluation externe du système de rémunération du FIDA. Par ailleurs, la Division des ressources humaines s'est engagée dans un processus de révision des politiques relatives à la rémunération, aux prestations et à l'affectation du personnel, de réorganisation du système de gestion de la performance, et de renforcement de la gestion des ressources humaines à proprement parler.
8. Au niveau de l'institution tout entière, des réformes touchant à la gestion financière, à la gestion du risque, à la mobilisation des ressources, aux technologies de l'information et à l'administration au sens large sont en cours.

9. La direction est convaincue que la mise en œuvre de ces réformes ne fera que renforcer le Fonds. En fait, elle estime que s'il atteint ces objectifs et respecte les engagements souscrits dans le cadre de la huitième reconstitution, le FIDA pourra se positionner à l'issue de son processus de réforme comme un modèle d'institution financière souple et réactive au sein du système des Nations Unies.

Changement et réforme: mise en œuvre

Rapport de situation sur les opérations du FIDA, le Cadre stratégique, le Plan à moyen terme, la réforme des ressources humaines et les autres initiatives de changement

I. Introduction

Le contexte de la réforme

1. Alors que touchait à sa fin la période couverte par la septième reconstitution et que s'ouvrait celle de la huitième reconstitution, le FIDA s'est trouvé face à un nouvel environnement. Saisissant de nouvelles occasions prometteuses – la reconstitution la plus importante dans l'histoire du Fonds, une notoriété accrue à l'échelle internationale et la modification des fonctions de direction –, il s'est engagé à relever un formidable défi: mener à bien un accroissement de 50% du programme de travail tout en préservant, voire améliorant, la qualité et le fruit de ses opérations.
2. Ne pouvant compter sur un accroissement proportionnel de son budget administratif en appui à l'augmentation ambitieuse de son programme de travail, le Fonds devait impérativement rechercher des gains d'efficacité tout au long de la période de la reconstitution.
3. La Consultation sur la huitième reconstitution a confirmé la volonté du FIDA d'obtenir des résultats mesurables en matière de développement, ainsi que sa réputation méritée de partenaire fiable pour les gouvernements et autres parties prenantes, reflet d'une structure de gouvernance et d'une composition particulièrement ouvertes.
4. Pour améliorer encore l'efficacité du FIDA, il a été convenu, dans le cadre de la Consultation, que le Fonds prendrait un certain nombre de mesures durant la période de la huitième reconstitution. Les principales initiatives envisagées avaient trait à l'élaboration d'un nouveau cadre stratégique et à la mise au point de plusieurs politiques et stratégies relatives à de nouveaux domaines d'intervention importants (comme le changement climatique, le renforcement accru de la gestion financière, etc.)¹.
5. Tout en exhortant le FIDA à consolider les réformes mises en œuvre dans le cadre du Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement, élaboré en 2005, et indépendamment des engagements pris sur un large éventail de questions, l'accord relatif à la huitième reconstitution n'appelait pas un vaste programme de changement institutionnel comme celui ayant caractérisé la septième reconstitution².
6. Néanmoins, la direction n'a pas considéré que la validation de la performance du FIDA signifie qu'il ne faut rien changer. Elle a plutôt conservé une conscience aiguë de la nécessité pour le Fonds de mieux se positionner afin d'appuyer les petits exploitants dans un contexte où le développement agricole et la sécurité alimentaire sont évolutifs et problématiques. À cette fin, le FIDA continuera d'accroître l'impact de ses projets à travers des opérations beaucoup plus nombreuses et s'efforcera d'atteindre des objectifs très ambitieux en termes de cofinancement et de mobilisation de ressources, tout en améliorant son efficacité interne.

¹ La liste des principaux objectifs à atteindre, autres que le programme de travail 2010-2012, figure à l'annexe I.

² Pour les principaux objectifs à atteindre durant la huitième reconstitution, voir l'annexe I.

Le programme de changement et de réforme

7. En avril 2010, la direction a présenté au Conseil d'administration un document illustrant l'approche qu'il était nécessaire d'adopter pour pouvoir relever ce défi complexe. Ce document, intitulé Changement et réforme: mise en œuvre³, recense et analyse un certain nombre d'initiatives d'ampleur institutionnelle destinées à renforcer l'aptitude du Fonds à gérer et à affecter ses ressources humaines et financières. Certaines des réformes identifiées se référaient à des mesures en cours ou aux suites données à des engagements antérieurs (comme le Plan d'action 2005). D'autres réformes étaient nouvelles, et quelques-unes parmi elles devaient être soigneusement analysées avant d'être mises en œuvre.
8. Les réformes portaient principalement sur les domaines suivants:
 - a) reconfiguration de la direction et simplification des processus décisionnels internes;
 - b) lancement du premier plan à moyen terme du FIDA et de ses sous-composantes;
 - c) mise en chantier d'un certain nombre de changements de la politique en matière de ressources humaines afin d'améliorer les capacités de gestion, l'environnement de travail et la gestion de la performance, et de garantir l'alignement de l'affectation du personnel sur les priorités stratégiques; et
 - d) identification d'autres efficiences institutionnelles, tant au niveau des opérations que des fonctions d'appui.
9. La direction est déterminée à mettre en œuvre le programme de réforme vu qu'ensemble ces changements ont pour but d'aider le Fonds à s'acquitter des engagements pris dans le cadre de sa huitième reconstitution et, d'une façon plus générale, de jeter de solides bases pour mener à bien, à moyen terme, un programme de travail accru.
10. Le présent document entend fournir au Conseil d'administration des informations actualisées sur les avancées réalisées à ce jour par la direction sur la voie de la concrétisation des objectifs de son programme de travail et de la mise en œuvre du programme de changement et de réforme. Un certain nombre de réformes, en cours, nécessitent un examen plus approfondi; d'autres sont en bonne voie, voire achevées.
11. La section suivante fait le point sur la mise en œuvre du programme de travail du FIDA. La section III illustre l'état d'avancement du programme de changement et de réforme, tandis que la section IV donne une idée des perspectives d'avenir.

II. Mise en œuvre du programme de travail du FIDA: point de la situation

12. Le programme de changement et de réforme est dicté par la nécessité de mener à bien le programme de travail, en pleine expansion, du FIDA. Toutes les réformes – directes ou indirectes – sont destinées à réaliser des économies et des gains de temps ou à améliorer la performance et l'efficacité de l'institution, facteurs qui, ensemble, peuvent permettre d'atteindre les objectifs du programme de travail fixés dans le cadre de la huitième reconstitution⁴. La présente section donne un aperçu du degré actuel de réalisation de ces objectifs.

Le programme de travail 2010-2012

13. Les principales tâches que doit accomplir le FIDA pour atteindre ses objectifs d'impact concernent la conception et l'exécution des projets. En 2010-2012, le

³ Voir le document EB 2010/99/R.31/Rev.1.

⁴ Grâce au Cadre de mesure des résultats, le FIDA peut suivre les avancées réalisées, quantitativement et qualitativement parlant, sur la voie de la réalisation de ses objectifs.

Fonds devrait élaborer et exécuter 117 nouveaux projets, avec un niveau d'engagement cible d'environ 3 milliards d'USD pour les prêts en son nom propre et les dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette, et mobiliser un cofinancement total à hauteur de 4,5 milliards d'USD environ (donateurs, gouvernements, bénéficiaires et secteur privé). Il s'agit là du programme de travail le plus important depuis la création du Fonds (annexe II, tableau 1).

14. En 2009, le Conseil d'administration a approuvé 33 projets. En 2010-2012, ce chiffre s'établira en moyenne à 39 par an (à l'exclusion des prêts et dons supplémentaires). De plus, durant cette période, des projets devraient être conçus pour 120 États membres, contre 90 pays durant la période 2007-2009. Par ailleurs, le FIDA financera, au titre de son programme ordinaire de dons, une cinquantaine de projets par an, soit un montant de quelque 200 millions d'USD pour la période triennale de la huitième reconstitution.
15. **Résultats en 2010.** Pour 2010, le programme de prêts et de dons devrait dépasser le montant estimatif de 800 millions d'USD pour atteindre celui de 855 millions d'USD (voir tableau ci-dessous).

Programme de travail – situation antérieure et prévisions

Année	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Prévisions	
							2011	2012
Prêts et dons* (en millions d'USD)	536	557	600	602	717	855	1 000	1 144
Variation annuelle en %	3,9	7,7	0,3	19	19	12,6	14,4	

* FIDA – rapports annuels et Plan à moyen terme 2010-2012.

16. L'intensification significative de la mise en œuvre d'opérations en 2010 n'a pas empêché le FIDA d'améliorer nettement l'impact de ses projets par rapport aux données de référence (annexe II, tableau 2). De plus, pour la première fois depuis le lancement du programme, la fonction d'assurance qualité du FIDA a donné son aval à la présentation de tous les projets au Conseil d'administration. Globalement, ces résultats permettent d'avancer qu'en 2010 le Fonds est parvenu à élargir le volume de ses opérations d'environ 19% sans pour autant que la qualité d'ensemble des projets ait à en pâtir – qu'il s'agisse de la gestion des projets en cours ou de la qualité initiale des nouveaux projets⁵.
17. L'expansion du programme de travail, fruit du processus de reconstitution, s'est accompagnée d'efforts destinés à renforcer la qualité, avec l'adoption des processus respectifs d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité, et est sous-tendue au sens large par le processus de changement et de réforme. En fait, l'impact de l'initiative de changement en cours a également été noté par les évaluateurs externes. Le prochain rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales donne (dans sa version provisoire d'octobre) un avis positif sur l'efficacité des opérations du FIDA et note que les réformes du Fonds ouvrent la voie à des systèmes et pratiques organisationnels majeurs qui vont dans le sens de l'amélioration de l'efficacité de l'organisation.
18. L'amélioration de la qualité et l'accroissement du volume d'opérations constatés cette année n'ont pas comporté un dépassement du budget administratif. Les augmentations en valeur réelle ont concerné le domaine des opérations, même si

⁵ Globalement, les résultats du processus d'assurance qualité pour cette année indiquent également que le nombre de projets qui atteindront vraisemblablement leurs objectifs de développement a augmenté et que des avancées notables ont été réalisées pour trois des indicateurs du Cadre de gestion des résultats tandis que deux autres doivent être améliorés. On trouvera des informations complémentaires dans le Rapport annuel sur l'assurance qualité dans les projets et programmes financés par le FIDA (page 5, paragraphe 17 et tableau 2) présenté au Conseil d'administration à la présente session.

elles sont restées bien en deçà du taux d'accroissement du programme de travail. Une autre perspective est que le programme de prêts et de dons a augmenté de 19% de 2009 à 2010 (de 717,5 millions d'USD à 855 millions d'USD), tandis que le budget administratif s'accroissait de 4,4% en termes réels (de 115,31 millions d'USD en 2009 à 124,04 millions d'USD en 2010).

État d'avancement de la mise en œuvre du modèle opérationnel du FIDA

19. Au cours de la période couverte par la septième reconstitution, le FIDA a lancé son nouveau "modèle opérationnel", qui s'articule en une série de changements apportés à la fonction de gestion des programmes de pays, notamment: i) la supervision directe des projets et le renforcement de l'appui à l'exécution; ii) l'élargissement de la présence du FIDA dans les pays; iii) l'amélioration des partenariats avec d'autres institutions; et iv) la multiplication des efforts déployés en matière de concertation sur les politiques et de partage des savoirs. Les modifications et les améliorations apportées dans ces domaines en 2010 sont examinées brièvement ci-après.
20. **Supervision directe et appui à l'exécution.** À la fin de l'année 2010, 91% environ des projets en cours d'exécution sont directement supervisés par le FIDA, ce qui représente une amélioration notable par rapport à 2007, lorsque le Fonds ne supervisait directement que 16% des projets (annexe II, tableau 3). Depuis le début de l'année 2008, le FIDA a nettement renforcé ses compétences fiduciaires spécialisées (passation des marchés, vérification des demandes de retrait) grâce au recrutement d'un certain nombre de spécialistes venus de l'extérieur et à des programmes de formation internes. Un administrateur principal de portefeuille a été recruté par chaque division régionale ainsi que par le secrétariat du Département gestion des programmes, et une formation a été organisée à l'intention du personnel de la Division du Contrôleur et des services financiers. De plus, le FIDA a élaboré des directives internes pour le traitement des demandes de retrait, la passation des marchés, la gestion financière et l'audit des projets. En septembre 2010, le Conseil d'administration a approuvé les nouvelles directives relatives à la passation des marchés.
21. **Présence dans les pays.** En 2006, le Bureau de l'évaluation du FIDA a constaté que la présence insuffisante dans les pays constituait un handicap majeur qui empêchait le Fonds de participer réellement à la concertation nationale sur les politiques, de nouer des partenariats avec d'autres donateurs représentés dans les pays et d'assurer efficacement la supervision et l'appui à l'exécution des projets. Le nombre des bureaux de pays est passé à 25 en 2009 puis à 28 en 2010, sur la limite maximale de 30 bureaux autorisée par le Conseil d'administration.
22. Ces bureaux, qui restent de dimension modeste (deux personnes en général), sont installés dans les locaux d'autres organismes des Nations Unies qui en assurent la gestion à l'échelon local. Les bureaux de pays sont reliés à Rome par des moyens informatiques qui leur permettent d'avoir accès aux informations et aux services du FIDA. Ces modalités de fonctionnement s'avèrent très économiques. Le volume du programme de travail est le principal critère pris en considération pour décider de l'ouverture d'un bureau, sauf dans certains États fragiles où il serait inefficace d'intervenir depuis Rome. En 2011, la direction envisage d'inviter le Conseil à approuver l'ouverture de cinq autres bureaux de pays; cette question est abordée plus en détail dans un document distinct soumis à la présente session du Conseil d'administration.
23. **Cofinancement et partenariats.** Les cofinancements sont une pièce maîtresse du modèle opérationnel du FIDA; à l'heure actuelle, le nombre de partenariats de cofinancement entre le FIDA et le secteur public croît, et nombreux sont les

partenaires concernés⁶. Par ailleurs, le FIDA entretient des rapports de collaboration très étroits avec plusieurs autres institutions internationales, ONG et fondations et s'emploie à renforcer son action aux côtés du secteur privé dans le cadre d'opérations novatrices actuellement en cours. En ce sens, la collaboration du FIDA et du Fonds pour l'entreprise en Afrique, mis en place à l'initiative de l'Agence française de développement et auquel la Banque africaine de développement et l'Alliance pour une révolution verte en Afrique contribuent également, mérite d'être citée. En 2010, le cofinancement du FIDA n'a cessé d'augmenter, pour atteindre un montant total de 417 millions d'USD en septembre (le chiffre de fin d'année n'est pas connu au moment de la rédaction du présent rapport). Au sein du FIDA, plusieurs départements travaillent de concert afin de mettre la dernière main à la création du Fonds fiduciaire du mécanisme de cofinancement espagnol pour la sécurité alimentaire, à hauteur de 300 millions d'euros, approuvée par le Conseil d'administration en septembre 2010.

24. **Une voix toujours plus écoutée dans la concertation sur les politiques.** À l'échelle mondiale, les inquiétudes cristallisées par la crise des prix des denrées alimentaires à l'égard de l'agriculture et de la sécurité alimentaire ont été pour le FIDA l'occasion de jouer un rôle précis dans l'élaboration de messages clairs et directs dans le cadre de la concertation sur les politiques au niveau planétaire; preuve en est le rôle joué par le FIDA au sein du G8 lors du Sommet de l'Aquila, du Forum économique mondial et de la Conférence mondiale sur la recherche agricole pour le développement. Ces réunions internationales ont représenté pour le FIDA une occasion unique de faire valoir, tant auprès des hauts responsables qu'aux yeux du grand public, que le développement de la petite agriculture constitue l'un des éléments sur lesquels il convient de miser dans l'élaboration de solutions mondiales; elles ont par ailleurs jeté les bases de la stratégie de concertation de haut niveau du FIDA en 2010 dans laquelle s'est insérée, entre autres, la présidence, par le Président du FIDA, du Conseil pour le programme mondial sur la sécurité alimentaire du Forum économique mondial.

Une efficacité opérationnelle renforcée

25. L'affinement du modèle opérationnel a permis d'obtenir un certain nombre de gains d'efficacité⁷. En 2010, les taux de décaissement ont augmenté (jusqu'à 19% en 2010); le délai moyen entre l'approbation et l'entrée en vigueur des projets a diminué; et les retards d'exécution ont régressé – dans 9% des cas seulement, la date d'achèvement n'a pas été respectée (contre 23% en 2009). De plus, l'élargissement de la présence dans les pays a permis une meilleure coordination avec les activités réalisées dans le cadre des projets et, partant, une diminution du coût des opérations et de la conception, outre la réduction systématique de la durée des projets (de 7,6 et 7,9 années en 2008 et 2009 respectivement, à 7,0 années en 2010)⁸.
26. Des réallocations de dépenses entre les divisions ont permis d'appuyer ces efforts, permettant ainsi l'utilisation des ressources additionnelles au profit de l'amélioration de la qualité, de la supervision et de la gestion des résultats. Ainsi, dans la Division Afrique de l'Ouest et du Centre, sous l'effet de l'importance accrue accordée à la supervision, les dépenses de fonctionnement ont diminué de 30% environ, libérant ainsi des ressources pour améliorer d'autres projets considérés comme étant "à risque".

⁶ Les partenaires de cofinancement sont les banques africaine, asiatique et interaméricaine de développement; la Banque mondiale; le Fonds de l'OPEP pour le développement international; des gouvernements d'États membres du FIDA; la Commission européenne; le Ministère du développement international du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord; l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture; le Fonds pour l'environnement mondial; le Fonds belge pour la sécurité alimentaire; et la Fondation Bill & Melinda Gates dans le cadre de l'Alliance pour une révolution verte en Afrique.

⁷ Une annexe du budget du FIDA pour 2011 traitera exclusivement de ce thème.

⁸ Les causes et effets de ces améliorations sont analysés à l'heure actuelle dans le cadre de l'autoévaluation de la présence dans les pays demandée par le Conseil d'administration.

27. Enfin, à noter que le FIDA ne se contente pas d'élaborer et de mettre en œuvre des projets financés sur ses propres ressources, mais assiste également d'autres donateurs et d'autres sources de financement dans l'identification, la préparation, l'évaluation et la supervision de projets de développement agricole et rural⁹, et utilise ces honoraires de gestion additionnels. Si l'on tient compte de l'incidence (financière) de l'expansion du programme de travail du FIDA, outre son propre programme de travail et budget administratif, les gains d'efficacité sont encore plus importants que lorsqu'ils sont mesurés à l'aune du rapport entre le budget administratif et le montant total des prêts et dons financés par le FIDA.

III. Programme de changement et de réforme: point de la situation

28. Afin que le FIDA puisse, à moyen terme, obtenir et conserver des gains au plan de la performance et de l'efficacité, la direction a lancé, en 2010, le programme de changement et de réforme, dont les grands thèmes sont les suivants: renforcement de la gestion, nouveaux instruments de gestion institutionnelle, réforme des ressources humaines, amélioration des processus opérationnels, gestion des risques et économies de coûts.
29. En avril 2010, les éléments constitutifs de ce programme ont été présentés au Conseil d'administration et, au cours des huit derniers mois, des avancées ont été réalisées dans de nombreux domaines. Pour chaque domaine de réforme, un état d'avancement détaillé est présenté ci-après.

A. Renforcement de la gestion

30. En avril 2010, le Conseil d'administration a été informé de la mise en œuvre d'un certain nombre de changements initiaux, à savoir: modification de la configuration et des responsabilités du Bureau du Président et du Vice-Président; reclassement du poste de responsable de PMD au niveau de Vice-Président adjoint; création de la Division environnement et climat; création du Bureau du Responsable principal des stratégies de développement; et création du poste de Responsable principal des finances et de l'administration.
31. Les avancées réalisées au cours des huit derniers mois sont illustrées dans les paragraphes ci-après.
32. **Renforcement de la gestion financière et administrative.** Le Président a commandé une évaluation externe des opérations financières du FIDA¹⁰, portant sur la structure de gestion; le mandat du FIDA; les politiques de l'organisation; l'organisation du travail; et les procédures du complexe financier du FIDA. À la lumière des conclusions préliminaires de cet exercice, le FIDA prend actuellement les mesures nécessaires pour reconfigurer la Division des finances et de l'administration en vue de: i) créer un complexe d'opérations financières solide et hautement qualifié; et ii) simplifier les services institutionnels.

⁹ En 2010, Les fonds que le FIDA administre pour le compte d'autres donateurs et les ressources qu'il mobilise auprès de cofinanceurs, de gouvernements et de fondations sont également en nette augmentation. La Commission européenne a confié au FIDA 150 millions d'USD sous forme de dons au Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale que le Fonds est chargé d'administrer et de superviser pour son compte, 50 millions d'USD en faveur de la "facilité alimentaire" européenne, afin que le FIDA les alloue à ses projets et en assure la supervision et 6,5 millions d'USD en faveur d'organisations paysannes. Le FIDA a mobilisé entre 300 et 400 millions d'USD par an auprès d'autres donateurs afin de cofinancer des projets agricoles, un montant du même ordre étant apporté par les gouvernements des pays emprunteurs. Par ailleurs, le FIDA est un organisme d'exécution des interventions du Fonds pour l'environnement mondial et accueille dans ses locaux plusieurs initiatives internationales auxquelles il dispense son appui administratif (l'Équipe spéciale de haut niveau sur la crise mondiale de la sécurité alimentaire, la Coalition internationale pour l'accès à la terre et le Mécanisme mondial de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification). Une nouvelle initiative est le Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire – le FIDA est l'organisme chargé de la supervision de deux des huit activités approuvées à ce jour (Togo: 19 millions d'USD et Sierra Leone: 50 millions d'USD).

¹⁰ Dans le droit fil de la reconfiguration des responsabilités de gestion et des lignes hiérarchiques (BP/11/2009), en décembre 2009. Cela a permis de renforcer la structure organisationnelle du FIDA afin que celui-ci puisse mener à terme les engagements et les objectifs de la huitième reconstitution, y compris le programme de travail élargi.

33. À compter du 1^{er} janvier 2011, le FIDA mettra en place un Département des opérations financières, sous la direction d'un responsable principal des finances, et un Département des services institutionnels, sous la direction d'un chef de département. Des informations complémentaires concernant la reconfiguration, les responsabilités de supervision et autres dispositions seront transmises au Conseil d'administration.
34. La direction a institué une équipe spéciale chargée d'accélérer le recrutement afin de pourvoir divers postes clés au niveau de la direction. Compte tenu des modifications apportées à la structure et à la gestion des opérations financières du FIDA, il est indispensable de recruter, dans les meilleurs délais, un nouveau responsable principal des finances, un chef du Département des services institutionnels, un directeur et contrôleur ainsi qu'un responsable du budget. De plus, la procédure de recrutement pour d'autres postes clés de haut niveau – Directeur de la Division des ressources humaines et Responsable principal des stratégies de développement – est en cours.

B. Nouveaux instruments de gestion institutionnelle

35. La mise au point d'une série de nouveaux instruments (stratégiques, analytiques et financiers) destinés à renforcer la gestion institutionnelle du Fonds a constitué une composante majeure du programme de changement et de réforme. Ces instruments sont: le nouveau cadre stratégique, le Plan à moyen terme, le plan stratégique pour le personnel, le budget base zéro et le renforcement des efforts déployés par le Fonds dans le domaine de la mobilisation de ressources.
36. **Le nouveau cadre stratégique.** La version provisoire du quatrième Cadre stratégique du FIDA, qui couvrira la période 2011-2015, est maintenant achevée et est soumise au Conseil à la présente session. Ce document examine l'orientation stratégique, l'objectif général et les objectifs stratégiques, ainsi que les domaines d'intérêt thématiques du Fonds. Il présente aussi les principes d'action qui guideront les opérations du FIDA et les instruments organisationnels que le Fonds utilisera pour mettre ce cadre en œuvre. Il puise dans le Rapport de la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA et utilise des informations figurant dans les rapports sur l'efficacité du FIDA en matière de développement ainsi que dans divers rapports d'évaluation établis par le Bureau de l'évaluation du FIDA.
37. Compte tenu de l'évolution du contexte mondial dans lequel intervient le FIDA, le nouveau cadre, inspiré par une vision dynamique du développement rural, apporte quelques modifications importantes à l'orientation stratégique du FIDA. Il remanie l'objectif général du Fonds tout en conservant, avec quelques modifications, la plupart des domaines d'intérêt thématiques sur lesquels portent ses opérations. De plus, il conserve la plupart des principes d'action qui guident les opérations du Fonds, mais en ajoute trois, sur la base des enseignements tirés de ses opérations.
38. Le nouveau cadre stratégique ne préconise pas d'élargir le mandat ou la mission unique du FIDA, à savoir améliorer la sécurité alimentaire et œuvrer pour que les ruraux, hommes et femmes, se libèrent de la pauvreté. Il invite plutôt le Fonds à exploiter davantage l'avantage comparatif qu'il a acquis en trois décennies de travail auprès des populations rurales pauvres afin d'avoir un impact plus fort et plus durable, en particulier dans le contexte des nouvelles initiatives mondiales en matière de sécurité alimentaire et de changement climatique.
39. **Le Plan à moyen terme (PMT).** En septembre 2010, la direction a finalisé le Plan à moyen terme 2010-2012 et a présenté au Conseil d'administration, pour information, un rapport de situation sur ce point.
40. Mettant à profit les contributions de toute l'institution, le PMT propose un plan de travail triennal à horizon mobile, qui explique dans le détail comment le FIDA

entend mener à bien ses objectifs stratégiques – réduire la pauvreté rurale et renforcer la sécurité alimentaire – au cours de la période de la huitième reconstitution. La version actuelle du PMT, qui est fondée sur un budget base zéro et le plan stratégique du FIDA pour le personnel, permet d'examiner la manière dont le FIDA alloue les ressources administratives et humaines en vue d'atteindre les résultats attendus et les objectifs stratégiques.

41. Le PMT sera diffusé en avril de chaque année, mais l'état d'avancement de la mise en œuvre des activités prévues fera l'objet d'une réévaluation et d'un examen constants tout au long de l'année¹¹. Dans le cadre logique du plan de travail, le PMT présente la mise en œuvre du programme de travail du FIDA, de ses services techniques et de la concertation sur les politiques ainsi que de ses produits de gestion des savoirs. Il trace les grandes lignes d'un plan – politiques et stratégies – visant à renforcer la capacité du Fonds à mettre en œuvre des solutions susceptibles de réduire la pauvreté des petits agriculteurs. De plus, le PMT expose les principes qui sous-tendent une exécution efficace et efficiente de ces programmes et recense les risques qui doivent être atténués pour que les travaux du FIDA aient un impact de développement durable.
42. **Le plan stratégique pour le personnel (PSP)**. La première version du plan stratégique du FIDA pour le personnel est maintenant achevée et est présentée en détail dans le Rapport de situation sur la réforme des ressources humaines, qui est soumis séparément au Conseil d'administration pour information (EB 2010/101/R.49).
43. Le PSP est un instrument qui permet d'évaluer dans quelle mesure le personnel est aligné sur les résultats et les objectifs d'efficacité du FIDA en matière de développement, et dans quelle mesure le profil des effectifs doit être modifié pour porter à leur maximum l'impact et l'efficacité. De plus, le PMT dresse la liste des différentes mesures qui doivent être prises et des dispositifs qui doivent être mis en place pour passer de la situation actuelle à une situation "idéale".
44. À un niveau très général, il ressort du PSP que la structure du personnel au FIDA a évolué dans la bonne direction: depuis 2005, les effectifs qui ne font pas directement partie de la sphère opérationnelle ont diminué, alors que ceux qui en font partie ont augmenté rapidement. On constate toutefois des points faibles: un accroissement excessif du nombre de consultants (qui se voient confier des activités de base) et une proportion très élevée de personnel appartenant à la catégorie des services généraux par rapport à la catégorie des cadres¹². De plus, il semblerait que les barèmes de traitement ne soient pas alignés sur ceux d'institutions comparables, nationales ou internationales¹³.
45. Le PSP contient des recommandations précises quant à la manière dont le profil actuel du personnel du Fonds devrait changer, à savoir: renforcer les capacités du personnel pour l'élaboration des programmes de pays et les perspectives de carrière; promouvoir la participation des bureaux de pays au niveau national; s'efforcer de réduire le nombre et le coût des effectifs qui n'ont pas un lien direct avec les opérations de pays; réduire la proportion de personnel appartenant à la catégorie des services généraux; et améliorer les instruments de gestion du personnel tels que le cadre contractuel et le système de gestion de la performance.
46. Les objectifs chiffrés se feront plus précis avec l'audit du personnel, l'automatisation des activités et la simplification des procédures. À partir du début de l'année 2011, chaque unité gèrera ses propres effectifs – quantité et affectation – sur la base d'un

¹¹ Ces réalisations sont mesurées, chaque année, sur la base d'indicateurs et de cibles dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement et évaluées dans le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA. Ces deux documents permettent au FIDA de mettre à profit les enseignements tirés dans un instrument de planification pluriannuelle prévu dans le PMT.

¹² Peut-être du fait que certains membres des services généraux s'acquittent en réalité de fonctions de niveau cadre.

¹³ Cette question fait l'objet d'une étude séparée réalisée par un consultant externe et qui est soumise au Conseil d'administration à la présente session.

plan pluriannuel pour le personnel traduisant les priorités institutionnelles et orienté vers la réalisation des grands objectifs de changement inscrits dans le PSP.

47. **Le budget base zéro.** Comme le Conseil d'administration en a été informé précédemment, le FIDA a lancé en 2010 son premier budget base zéro pour faire face aux questions d'alignement et d'efficacité. Cet effort initial s'est donc concentré quasi exclusivement sur l'alignement des ressources et des activités qui contribuent directement à renforcer l'impact de développement tout en réduisant les frais généraux dans une optique de rentabilité.
48. La première version du budget base zéro du FIDA, désormais achevée, est soumise au Conseil d'administration à la présente session, dans le cadre de la présentation annuelle des budgets administratif et d'investissement.
49. Les principales retombées du budget base zéro se réfèrent à ce qui suit:
- L'efficacité globale du FIDA, sur la base de l'indicateur fixé par le Cadre de mesure des résultats établi pour la période de la huitième reconstitution, augmentera et devrait atteindre la cible fixée pour 2012.
 - Au sein de la structure budgétaire du FIDA axée sur les résultats, l'augmentation des ressources allouées à l'élaboration des projets (11%) sera largement inférieure à celle du niveau des nouveaux engagements sous forme de prêts et de dons que le FIDA administrera directement (43%).
 - Après plusieurs années d'allocations à croissance réelle zéro en faveur de la gestion institutionnelle, de la réforme et de l'administration, et en appui aux activités de gouvernance des membres, les allocations correspondantes, sur la base du budget proposé, diminueront significativement par rapport à 2010.
 - Concernant la sphère générale de la concertation sur les politiques, de la mobilisation des ressources et de la communication stratégique, qui représente une portion fort modeste du budget administratif, une augmentation budgétaire restreinte, en valeur absolue, est consacrée au renforcement des capacités en appui aux activités prioritaires qui complètent directement l'élaboration et l'exécution des programmes de pays.
 - L'accroissement annuel des coûts réguliers en personnel a été contenu. Le coefficient d'inflation des coûts de personnel a diminué – de 7,8% dans le budget 2009 à 4,1% dans le budget 2010, et à 2,2% dans le budget proposé pour 2011.
 - Toutes les unités ont engagé un processus de maîtrise, de réduction et de réallocation des coûts en faveur des domaines susceptibles de contribuer au renforcement de l'impact en matière de développement.
50. La même approche est adoptée pour le budget d'équipement, où la priorité est accordée aux investissements susceptibles d'améliorer l'efficacité administrative, de favoriser la diminution des coûts dans des domaines à forte intensité de main-d'œuvre et d'accélérer le recrutement dans le seul domaine où, aux termes du PCP, l'expansion doit être systématique, à savoir celui de la gestion des programmes de pays.
51. **Renforcer les capacités du FIDA en matière de mobilisation de ressources.** Comme ses programmes et projets sont de plus en plus prisés, le FIDA doit absolument renforcer sa stratégie de mobilisation des ressources et envisager toutes les possibilités de financement qui s'offrent à lui. Cela s'impose d'autant plus que les États, sources traditionnelles d'aide publique au développement, doivent restreindre leurs dépenses.
52. Des méthodes novatrices de mobilisation des ressources sont actuellement à l'étude. Ainsi, en 2010, le Conseil d'administration a approuvé la création d'un mécanisme de cofinancement espagnol pour la sécurité alimentaire destiné à recevoir un prêt du Gouvernement espagnol qui permettra de cofinancer l'appui en

faveur de la reproduction à plus grande échelle de projets financés par le FIDA durant la période couverte par la huitième reconstitution. À l'avenir, la direction entend multiplier ses efforts dans ce domaine, en envisageant de nouvelles possibilités et de nouvelles formes de mobilisation de fonds, en trouvant de nouveaux partenaires et en examinant le volume du partenariat financier avec les pays à revenu intermédiaire.

C. Réforme de la gestion des ressources humaines

53. La bonne exécution du programme de travail durant la période de la huitième reconstitution passe par le déploiement et la gestion efficaces de la ressource la plus précieuse de l'institution, à savoir son personnel. Par conséquent, outre le PSP, qui examine les besoins du FIDA en personnel dans une optique de stratégie et d'efficacité institutionnelles, la direction a également entamé un processus de réforme majeure des politiques et directives relatives aux ressources humaines.
54. Les initiatives prises par la direction pour réformer la gestion des ressources humaines dans le cadre du programme de changement et de réforme couvrent l'ensemble des politiques dans ce domaine, plus précisément: l'examen du système de rémunération et de prestations, la révision des règles et des procédures applicables au personnel, l'amélioration du système de gestion de la performance, l'incitation du personnel à la mobilité, et le renforcement de la gestion des ressources humaines.
55. On trouvera ci-après un aperçu de l'état d'avancement de chacun de ces domaines de changement. Des informations complémentaires sont fournies au Conseil d'administration dans le document intitulé Rapport de situation sur la réforme des ressources humaines.
56. **Évaluation externe des systèmes de rémunération et de prestations du FIDA.** Comme cela a été annoncé en avril 2010, le FIDA a recruté par voie d'appel d'offres un cabinet-conseil international spécialisé (Birches Umeå AB) chargé d'examiner dans le détail les coûts et les avantages, pour le FIDA, de continuer à adhérer au régime de la Commission de la fonction publique internationale pour la fixation des traitements et des prestations.
57. Un rapport final ainsi que les conclusions et recommandations de l'étude sur les prestations et droits sont présentés séparément au Conseil d'administration à la présente session. Néanmoins, dans l'attente des mesures que le FIDA peut être amené à prendre dans le cadre de la réforme, la direction a mis en place un certain nombre de dispositions, notamment le gel des recrutements pour la catégorie des services généraux, et envisage de conduire un audit des postes de cette catégorie en vue du reclassement de postes des services généraux en postes de cadres, lorsque les tâches et fonctions remplies le justifient.
58. **Révision des règles et procédures en matière de ressources humaines.** En appui au personnel et dans une optique d'efficacité opérationnelle du Fonds, le FIDA a préparé un Guide des ressources humaines, qui regroupe la politique ainsi que les règles et procédures y relatives. Il s'articule en trois sections, à savoir:
 - a) la Politique en matière de ressources humaines, approuvée par le Conseil d'administration en 2004, qui définit le cadre général de la gestion des ressources humaines au FIDA;
 - b) le nouveau règlement du personnel, qui fixe les principes de mise en œuvre de la politique; et
 - c) les nouvelles procédures d'application du règlement du personnel.
59. Le nouveau règlement du personnel entrera en vigueur à compter du 1^{er} janvier 2011, lorsque la plupart des procédures d'appui énoncées dans le Manuel des procédures relatives aux ressources humaines auront été finalisées et diffusées.

Les chapitres restants seront élaborés sur la base des résultats de l'étude conduite par Birches Umeå AB et des décisions y afférentes.

60. **Mobilité et départ volontaire du personnel.** Le FIDA procède actuellement à la révision de ses politiques en matière de mobilité et de départ, dans une optique d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience. Des procédures de redéploiement et de rotation seront élaborées dans le nouveau Manuel.
61. Le programme de départ volontaire a été mis en œuvre en 2009 et en 2010. La direction a l'intention de le prolonger en 2011; à cet effet, une demande de prorogation sans coût additionnel de l'utilisation de la dépense extraordinaire approuvée par le Conseil des gouverneurs pour 2009-2010 (résolution 156/XXXII) est soumise à l'examen du Conseil d'administration.
62. **Gestion de la performance.** Après avoir examiné le système électronique de gestion de la performance, la direction a décidé d'y apporter plusieurs modifications. Le nouveau système informatisé (désormais appelé système d'amélioration et non plus d'évaluation de la performance) renforce le rôle des directeurs, qui sont dorénavant chargés de transmettre des informations objectives sur la double dimension de la performance et du perfectionnement du personnel. Par ailleurs, le groupe d'étude de la direction est le seul habilité à donner une note et, dans chaque cas, le directeur compétent doit indiquer clairement comment il envisage l'avenir du membre du personnel concerné au sein de son unité. Enfin, le système d'amélioration de la performance sera entièrement électronique (e-PES); l'automatisation, qui a débuté avec l'exercice 2010 et s'achèvera au plus tard en mars 2011, devrait réduire considérablement les coûts de transaction du système.
63. Toujours dans le domaine de la performance, d'autres changements sont en cours, à savoir: le lancement d'un nouveau programme d'incitations destiné à reconnaître et à gratifier la performance individuelle et d'équipe; la révision du système d'évaluation et de notation à 360 degrés (l'exercice proprement dit devrait être achevé à la fin du mois de décembre 2010); et la mise en place de nouveaux modules de formation au sein de l'institution.
64. **Gestion renforcée des ressources humaines.** Comme il en a été fait état en avril 2010, le service des ressources humaines, par suite de la reconfiguration des responsabilités de gestion et des lignes hiérarchiques, ne fait plus partie du Département finances et administration et relève directement du Vice-Président. Par ailleurs, un déontologue, chargé d'améliorer et de protéger l'environnement de travail au FIDA, a été recruté et devrait prendre ses fonctions en janvier 2011. Des renseignements complémentaires sur ce point figurent dans le Rapport de situation sur la réforme des ressources humaines.

D. Amélioration des processus opérationnels

65. L'objectif de l'initiative de changement et de réforme est de simplifier les principaux processus opérationnels afin d'en accroître l'efficience et de renforcer les systèmes utilisés en appui à l'exécution des activités quotidiennes du FIDA. Les efforts actuellement déployés visent à renforcer l'administration des prêts et à tirer un meilleur parti des technologies de l'information.
66. **Administration des prêts.** À l'heure actuelle, le FIDA procède à la mise au point d'un nouveau modèle d'administration des prêts qui devrait accroître l'efficience et le contrôle s'agissant des aspects financiers du portefeuille et permettre au FIDA d'être mieux à même d'évaluer les systèmes financiers nationaux de manière satisfaisante. Le nouveau modèle a été testé avec succès pour la décentralisation du traitement des décaissements vers un bureau de pays du FIDA. Les résultats finals ont été positifs, avec une réduction notable du délai de traitement pour les décisions de décaissement subordonnées aux réalités opérationnelles sur le terrain.
67. Un certain nombre de mesures additionnelles ont été prises en appui aux besoins croissants du FIDA en matière de capacités dans ce domaine – réallocation des

ressources en personnel, formation et révision des principaux documents qui guident l'administration des prêts et des dons. Par ailleurs, le projet de remplacement du système informatique de base – le système prêts et dons – se poursuit conformément au calendrier fixé. Le but de ces activités est de pouvoir disposer, d'ici à 2011, d'une panoplie d'instruments – renforcement des effectifs et du matériel d'encadrement – dans le domaine de l'administration des prêts et de la gestion financière des projets – pour appuyer les besoins accrus en matière de supervision résultant de l'expansion du programme de travail du Fonds.

Exploitation des technologies de l'information

68. Alors que le FIDA tente d'améliorer l'efficacité de ses activités grâce à l'automatisation et à la simplification de ses processus opérationnels, il devient impératif de procéder à un déploiement stratégique des technologies de l'information. À cette fin, en 2010, la stratégie du Fonds dans ce domaine (initialement élaborée en 2008) a été revue à la lumière du PMT. Ainsi, les sphères de développement stratégique des technologies de l'information ont été modernisées afin de pouvoir appuyer les priorités opérationnelles durant la période 2011-2013. Plusieurs initiatives majeures dans ce domaine sont énumérées ci-après.
69. Le FIDA procède actuellement au transfert de ses documents, de ses archives et de son infrastructure de courrier électronique vers le Centre international de calcul (CIC) des Nations Unies afin de réduire le temps d'indisponibilité et d'abaisser les coûts (en matériel et en personnel) au siège. De plus, en sa qualité de site extérieur pour la sauvegarde des données, le CIC concourt au plan de continuité des opérations du Fonds en permettant la récupération des données et la reprise des activités.
70. Au FIDA, l'équipe des technologies de l'information favorise le renforcement de la présence du Fonds sur le terrain. Plus de 70% des bureaux de pays du FIDA ont désormais accès au Réseau privé virtuel et, d'ici à la fin de l'année, ce devrait être le cas de tous les bureaux. Grâce à cette initiative, tous les membres du personnel du FIDA, quel que soit l'endroit où ils se trouvent, ont accès aux logiciels et services offerts par l'institution. De plus, la Division des technologies de l'information et des communications a mis en place un dispositif de conférence via web qui permettra de réaliser des économies en termes de frais de voyage, de temps en personnel et d'appels téléphoniques longue distance.
71. En 2010, plusieurs initiatives "tableau de bord" ont été portées à terme, permettant à la direction et au personnel du FIDA de disposer d'informations essentielles dans les plus brefs délais. Par ailleurs, grâce à l'installation du logiciel "Fichier cycle de vie du projet", le personnel peut désormais classer et récupérer les principaux documents de projet. Enfin, plusieurs solutions ont été mises au point afin de simplifier les principaux processus opérationnels, en éliminant la saisie manuelle des informations et en donnant au personnel la possibilité de gérer, traiter et récupérer rapidement les dossiers clés.

E. Gestion des risques

72. Dans le cadre de ses activités quotidiennes, le FIDA doit gérer un large éventail de risques internes et externes. En conséquence, des efforts constants ont été déployés afin de consolider les succès obtenus à ce jour par le Fonds dans la mise en œuvre du Cadre de gestion des risques¹⁴. Un rapport récent du Corps commun d'inspection des Nations Unies estime, au vu des activités du Fonds en matière de gestion des risques en entreprise, et notamment du modèle de gouvernance y

¹⁴ Voir la récente publication du Corps commun d'inspection des Nations Unies "Review of Enterprise Risk Management in the UN System: Benchmarking framework". En outre, le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement 2010 par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales observe que "l'examen du document s'est révélé particulièrement positif concernant l'audit financier externe du FIDA et ses stratégies de gestion du risque".

afférent, que le FIDA s'impose de plus en plus comme un précurseur dans ce domaine.

73. **Gestion des risques de l'organisation.** Développé en 2009, le profil de risque du FIDA, qui fait état des principaux risques de l'organisation tout entière¹⁵ et constitue le mécanisme suprême de gestion des risques au FIDA, a été revu par la direction et le Comité de gestion des risques afin d'évaluer la situation dans ce domaine et de détecter les nouveaux risques.
74. D'après le récapitulatif des cinq risques prioritaires figurant dans le document, on voit que les trois risques les plus importants au FIDA, du point de vue institutionnel, ont trait à la planification et à la gestion des ressources, les risques qui viennent en quatrième et cinquième positions se rapportant à la présence dans les pays et aux programmes. En particulier, les risques majeurs ont trait à la nécessité d'adopter une approche de planification stratégique des effectifs en adéquation avec le PMT du Fonds, en utilisant des outils et mesures appropriés qui apporteront des avantages à moyen terme. À l'heure actuelle, le Fonds atténue ces risques par le biais de l'élaboration et de la mise en place du PMT et du PSP.
75. En 2010, l'établissement d'accords relatifs aux types de contrat, à la sélection et au recrutement du personnel ainsi que l'autoévaluation de la présence dans les pays, en cours d'exécution, ont favorisé une gestion renforcée des principaux risques associés aux opérations dans les pays (possibilité de périodes d'établissement prolongées, coûts de fonctionnement élevés et administration financière inefficace). De plus, les mécanismes de renforcement de la qualité des projets en phase de conception et d'assurance qualité, de même que le suivi des dimensions fiduciaires et de performance du portefeuille actuel, ont été améliorés. En 2009, un cadre de contrôle interne de la communication de l'information financière a été produit pour la première fois, et un relevé des processus opérationnels pertinents a été réalisé et présenté au Comité d'audit en avril 2010. Le FIDA a ainsi franchi les premiers jalons de son projet de mise en conformité avec les normes et les meilleures pratiques de son secteur d'activité, ce qui comprend l'achèvement des processus d'assertion et d'attestation pour les exercices financiers 2011 et 2012, respectivement. Le Comité de gestion des risques soumettra chaque année au Comité d'audit et au Conseil d'administration un rapport interne sur les principaux problèmes, les solutions et les résultats obtenus.
76. De plus, deux des principales réalisations escomptées dans le cadre de la huitième reconstitution vont dans le sens d'une amélioration de la gestion des risques de l'organisation, à savoir l'adoption d'un cadre de responsabilité et la mise en œuvre d'une politique de diffusion des informations financières.
77. **Cadre de responsabilité.** En voie d'achèvement, il est destiné à décrire, dans un seul document, tous les éléments constitutifs de la responsabilité au FIDA, à savoir les rôles et responsabilités au sein de l'organisation, par exemple les délégations de pouvoir en cascade; les mécanismes d'appui à la prise des décisions par la direction; les mécanismes de responsabilisation; et le contrôle et la gestion des risques.
78. **Politique de communication des informations financières.** Sa mise en place se fera en deux temps. À partir de 2010, tous les membres du personnel seront tenus de remplir, chaque année, un certificat de conformité au Code de conduite du FIDA et de communiquer tout avoir ou source de revenus en dehors du FIDA. En 2011, des critères de divulgation plus précis seront établis à l'intention du personnel clé. Il a été décidé de recruter un déontologue chargé d'encadrer et de superviser cette fonction.

¹⁵ Le détail des risques figurant dans le profil des risques institutionnels élaboré en 2009 a été présenté au Conseil d'administration à sa session d'avril 2010 (document EB 2010/99/R.30) dans le document intitulé Rapport annuel sur les activités de gestion des risques au FIDA.

79. **Continuité des opérations.** Le Bureau du Responsable principal des finances et de l'administration, assisté d'un spécialiste de ces questions, a mis au point un cadre détaillé. Ce document déterminant établit la politique, la structure de gouvernance, les systèmes et instruments ainsi qu'un plan institutionnel de continuité des opérations pour le FIDA qui précise notamment les processus opérationnels fondamentaux et les responsables concernés. Le cadre, qui couvre le cycle de continuité des opérations tout entier, recense et regroupe la myriade de plans, systèmes et formations – existants ou prévus – pour la continuité des opérations.

F. Économies de coûts

80. Le dernier pilier du programme de changement et de réforme du FIDA comporte toute une gamme de changements mineurs destinés à réaliser des économies dans l'institution tout entière. À l'heure actuelle, les domaines concernés sont les suivants: opérations de la Division de la trésorerie, voyages, prestations du personnel, achats, gestion des archives et installations.
81. **Opérations de trésorerie.** En 2010, la Division de la trésorerie a regroupé les avoirs gérés par des gestionnaires externes et a éliminé les gestionnaires dont la performance était inférieure aux critères de référence. Ainsi, la réduction des frais de gestion, l'amélioration de la performance et une meilleure utilisation des ressources humaines de cette division ont généré des gains d'efficacité.
82. **Dispositions concernant les voyages.** Les voyages constituent pour le personnel du FIDA une exigence opérationnelle et un facteur de coûts pour l'institution. Par suite de la révision, en mai 2010, des dispositions en la matière et de la limitation d'un certain nombre de droits du personnel dans ce domaine, les coûts relatifs aux déplacements ont diminué d'environ 0,5 million d'USD en 2010, et les économies escomptées dans un proche avenir sont encore plus importantes. Un logiciel de réservation en ligne, mis en place en 2010, permet aux voyageurs de faire leurs propres réservations aux conditions du FIDA, simplifiant ainsi la procédure d'organisation des déplacements. Les dispositions concernant les voyages font encore l'objet de remaniements de la part de la direction.
83. **Modification des prestations et des droits.** Le plan d'indemnisation du personnel bénéficiant de contrats à durée déterminée et de contrats de caractère continu a été revu afin de supprimer le volet concernant les maladies et les blessures en dehors du service. L'économie réalisée grâce à cette mesure représente, pour 2011, environ 1 million d'USD. Par ailleurs, le FIDA envisage de remplacer les bons d'essence par des cartes électroniques (similaires à celles utilisées dans les guichets bancaires automatiques), mettant ainsi à la disposition des membres du personnel habilités un système plus simple et convivial.
84. **Passation des marchés.** En 2011, les appels d'offres et les achats communs de biens et services réalisés par l'Équipe FAO/FIDA/PAM chargée des achats communs des organisations basées à Rome permettront de faire des économies. De plus, mettant à profit les accords à long terme en vigueur dans d'autres institutions des Nations Unies, le FIDA évitera un certain nombre de frais relatifs aux appels d'offres dans le cadre de ses opérations d'achat et d'équipement. Le nouveau manuel de passation des marchés, actuellement en cours d'approbation, contient des dispositions expresses relatives à l'utilisation plus régulière des accords à long terme d'autres organisations.
85. **Gestion des archives.** En 2010, plusieurs procédures manuelles de gestion des archives ont été éliminées. Avec la nouvelle organisation des tâches, il ne sera plus nécessaire de gérer et de conserver les documents papier, à l'exception des dossiers essentiels. En conséquence, l'espace nécessaire pour l'archivage sera énormément réduit, tant au siège du FIDA que dans ses bureaux de pays. De plus, un environnement de travail sans papier a déjà été mis en place à titre expérimental au sein de l'organisation, et le budget d'équipement pour 2011 prévoit des améliorations additionnelles du système, comme la saisie informatisée

des métadonnées pour faciliter la transmission, la récupération ou la conservation de documents. Cette initiative contribue également à faire du Fonds une institution plus soucieuse de l'environnement.

86. **Installations.** Plusieurs changements ont été introduits dans le domaine de la gestion des installations afin de faire un maximum d'économies et de réduire la consommation énergétique et les émissions de carbone: contrôle des températures et des horaires de fonctionnement du dispositif de chauffage, d'aération et de climatisation, réduction du niveau d'éclairage en dehors des heures de travail et limitation de la consommation d'eau dans les locaux. Grâce à ces changements, le FIDA s'est vu décerner le certificat prestigieux niveau or de *Leadership in Energy and Environmental Design*, en reconnaissance de la façon dont il utilise et entretient ses locaux.

IV. Conclusion

87. La direction est fermement déterminée à mettre en œuvre les mesures prises dans le cadre du programme de changement et de réforme. À ce jour, on constate des avancées notables dans plusieurs domaines, notamment concernant la reconfiguration de la direction et la finalisation des premières éditions du Cadre stratégique du Fonds, du PMT, du budget base zéro et du PSP. Par ailleurs, une série de réformes dans le domaine des ressources humaines et un certain nombre d'initiatives relatives aux opérations financières, à la gestion des programmes de pays et à l'administration au sens large sont en bonne voie.
88. Même s'il n'est pas encore achevé, l'examen externe des opérations financières du FIDA a déjà débouché sur un certain nombre de conclusions préliminaires qui ne laissent aucun doute quant à la nécessité d'opérer des remaniements dans ce domaine.
89. Même s'il n'est pas encore arrivé à terme, le programme de changement et de réforme a déjà appuyé l'expansion des opérations du FIDA. Le nombre de projets et le volume total d'activités n'ont pas été accrus au détriment de la qualité et de l'impact. En réalité, le Fonds est même parvenu à améliorer son efficacité en matière de développement.
90. À cet égard, il ne fait aucun doute que la mise en œuvre intégrale du programme de changement et de réforme renforcera le Fonds et lui permettra de mener à bien la première année du programme de travail de la huitième reconstitution. Il est essentiel que le Fonds atteigne ses objectifs quantitatifs mais également qualitatifs. La direction est convaincue que l'alignement stratégique des ressources humaines et financières du Fonds sera la garantie de son succès.
91. La direction estime en effet que si le FIDA atteint ces objectifs et parvient à respecter les engagements souscrits dans le cadre de la huitième reconstitution, il pourra se positionner, à l'issue de son processus de réforme, comme un modèle d'institution financière souple et réactive au sein du système des Nations Unies, plus que jamais déterminée à venir en aide aux petits exploitants et aux ruraux pauvres.

Reporting requirements and delivery outcomes under IFAD's Eighth Replenishment

<i>Targeted Executive Board session</i>	<i>Report to be presented</i>	<i>Progress</i>
FINANCIAL MANAGEMENT, FIDUCIARY AND TRANSPARENCY ISSUES		
December 2009	Report of the Audit Committee on the IFAD's 2010 results-based programme of work and administrative and capital budgets, and the IFAD Office of Evaluation's three-year (2010-2012) rolling work programme and 2010 resource issues (integrating the administrative budget and the Programme Development Financing Facility into one administrative budget)	Reviewed at December 2009 Executive Board
December 2010	Report of the Audit Committee on the IFAD's 2011 results-based programme of work and administrative and capital budgets, and the IFAD Office of Evaluation's results-based work programme and budget for 2011 and indicative plan for 2012-2013 Zero-based Budget (not an Eighth Replenishment deliverable)	Presented at informal seminar in association with April 2010 Executive Board Preview presented at September 2010 Executive Board Presented at December 2010 Executive Board
December 2010	Strategic Workforce Plan (not an Eighth Replenishment deliverable)	Presented at informal seminar in association with April 2010 Executive Board Progress reported under Human Resources reform update at December 2010 Executive Board
September 2009	Amendment to IFAD's Policy on the Disclosure of Documents, to allow project/programme design documents to be disclosed to the Executive Board on IFAD's public website prior to Executive Board session during which the project will be considered	Approved at September 2009 Executive Board
September 2010	IFAD Policy on Disclosure of Documents (2010)	A policy of "presumption of full disclosure of documents produced by IFAD" approved at the September 2010 Executive Board
December 2009	IFAD's project procurement guidelines and their implementation, including a comparison with those of the World Bank and reference guide to "Fiduciary Management for Community-driven Development Projects", and assessment of the guidelines' alignment with IFAD's anticorruption policy	Review presented at December 2009 Executive Board Annotated outline presented for review at April 2010 Executive Board Revised Guidelines approved at September 2010 Executive Board
34 th GC, 2011	Resolution to revise lending instruments	Document - "Revision of the Lending Policies and Criteria," presented to December 2009 Executive Board
Each December	Risk Management: The President submits an annual report on IFAD's risk management activities to the Executive Board, through the Audit Committee	Ongoing. Presented at September 2009 Executive Board
HUMAN RESOURCES REFORM		
December 2009	Progress report on human resources reform – a people strategy for IFAD	Presented at December 2009 Executive Board
December 2010	Human resources reform	Presented at December 2010 Executive Board
December 2010	Reports of external assessment of staff compensation and entitlements	Presented at December 2010 Executive Board
Each December	Report on progress in implementing the HR reform agenda (through RIDE)	Presented at December 2009 Executive Board Presented at December 2010 Executive Board

<i>Targeted Executive Board session</i>	<i>Report to be presented</i>	<i>Progress</i>
ACHIEVING AND MEASURING RESULTS		
September 2009	Results Measurement Framework for the Eighth Replenishment period (2010-2012)	Approved at September 2009 Executive Board
December 2010	IFAD Medium-term Plan (MTP) 2010-2012 (not an Eighth Replenishment deliverable)	Presented at informal seminar in association with April 2010 Executive board Progress reported presented at September 2010 Executive Board MTP presented at December 2010 Executive Board
Each December	Report on IFAD's Development Effectiveness (RIDE)	Presented at December 2009 Executive Board Presented at December 2010 Executive Board
ENVIRONMENTAL MANAGEMENT		
April 2009	Environmental Management and Sustainable Development – IFAD's Environmental and Social Assessment Procedures ^{xxx}	Reviewed at April 2009 Executive Board
December 2010	Policy on environment and natural resource management (incorporating IFAD's climate change strategy)	Informal seminar held in association with December 2010 Executive Board Policy to be presented for approval at May 2011 Executive Board
CLIMATE CHANGE		
April 2010	IFAD Climate Change Strategy	Informal seminar held in association with December 2009 Executive Board Strategy approved at April 2010 Executive Board
COUNTRY OWNERSHIP		
Each December	Report on performance on country ownership (through RIDE)	Presented at December 2009 Executive Board Presented at December 2010 Executive Board
COLLABORATION AND PARTNERSHIPS		
September 2011	Report on the success of IFAD's efforts to develop a more selective approach to partnerships	
Each December	Report on performance of partnerships (through RIDE)	Presented at December 2009 Executive Board Presented at December 2010 Executive Board
GENDER, EQUALITY AND WOMEN'S EMPOWERMENT		
Each December	Report on performance on gender in its operations (through RIDE)	Presented at December 2009 Executive Board Presented at December 2010 Executive Board
December 2010	Evaluation of IFAD's performance on gender equality and women's empowerment in 2009. Based on the findings of the evaluation, the Executive Board will consider the need to develop a corporate policy and implementation strategy on gender	IOE Evaluation will be presented to December 2010 Executive Board
ENGAGEMENT WITH THE PRIVATE SECTOR		
December 2010	Proposal for IFAD's role and instruments relative to engagement with the private sector, fully consistent with IFAD's mandate	IOE Evaluation in May 2011, proposal for December 2011 Grants to private sector introduced in Revised Grants Policy December 2009

<i>Targeted Executive Board session</i>	<i>Report to be presented</i>	<i>Progress</i>
IFAD'S ROLE IN MIDDLE-INCOME COUNTRIES		
September 2010	IFAD's Engagement with Middle-Income Countries	Informal seminar held in association with September 2010 Executive Board Paper to be presented for review at December 2010 Executive Board
STRATEGIC FRAMEWORK		
December 2010	Strategic framework to guide IFAD's activities in the period 2011 onwards	To be presented for review at December 2010 Executive Board
OTHER		
April 2011	Revised format for project documents presented to the Board (not an Eighth Replenishment deliverable)	In progress

Key data

Table 1

Actual programme of work levels and target (2010-2012) in successive replenishments (millions of United States dollars)

	<i>Fifth Replenishment 2001-2003</i>	<i>Sixth Replenishment 2004-2006</i>	<i>Seventh Replenishment 2007-2009</i>	<i>Eighth Replenishment 2010-2012</i>
programme of work	1 200	1 514	1 955	3 000

Table 2

Key performance targets and indicators

<i>Results</i>	<i>Percentage of projects rated satisfactory</i>		
	<i>Projects designed during 1995-2001 (rated by IEE)</i>	<i>Latest results from RIDE December 2010 Executive Board^f</i>	<i>Medium-term (2012) target established by Executive Board</i>
Project effectiveness at completion	67%	ARRI – 77% PCR – 86%	85%
Satisfactory impact on poverty at completion	55%	ARRI – 83% PCR – 86%	85%
Satisfactory impact on learning, scaling up and/or knowledge management at completion	25-55%	ARRI – 95% PCR – 79%	85%
Sustainable at completion	40%	ARRI – 65% PCR – 76%	80%
Satisfactory country strategy impact on food security, income empowerment ^b	n.a. (ARRI)	n.a.	n.a.
Satisfactory overall at entry (effectiveness, poverty impact, sustainability, innovation) ^c	-	88%	90%
Percentage of country programmes satisfactory for adherence to aid effectiveness agenda ^d	-	100%	100%
Average time from project approval to effectiveness (months)	18	12.2	n.a.

Note: IEE=Independent External Evaluation of IFAD; ARRI=Annual Report on the Results and Impact of IFAD's Operations; PCR=project completion report; n.a. not available.

^a ARRI figures represent three-year rolling averages; PCR figures represent two-year rolling averages.

^b IOE's sample is too small to measure impact at country level.

^c Composite of four indicators.

^d Client survey data.

Table 3

Evolution of direct supervision

	<i>31 December 2007</i>	<i>31 December 2008</i>	<i>31 December 2009</i>	<i>2010</i>
number of IFAD projects directly supervised by IFAD	32	101	170	210
percentage of projects directly supervised by IFAD	16	50	77	91

supervised by IFAD (relative
to the total number of projects
under implementation)
