

Cote du document: EB 2011/102/R.32
Point de l'ordre du jour: 17
Date: 10 mai 2011
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



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

Plan à moyen terme du FIDA 2011-2013

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

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

Sharon Tan
Assistante administrative
téléphone: +39 06 5459 2202
courriel: s.tan@ifad.org

Transmission des documents:

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

Conseil d'administration — Cent deuxième session
Rome, 10-12 mai 2011

Pour: **Information**

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
Opérations financées par le FIDA	iii
I. Vue d'ensemble	1
II. Objectifs stratégiques du FIDA pour 2011-2013	2
A. Engagement en faveur de l'agriculture et du développement rural pour parvenir à éliminer la pauvreté – premier Objectif du Millénaire pour le développement	2
B. Projet de cadre stratégique du FIDA 2011-2015	3
C. Évaluation par le PMT des conditions préalables à la durabilité et des risques qui la menacent	6
III. Changement et réforme au FIDA	7
IV. Programmes d'options stratégiques pour le pays – effets en 2011-2013	9
V. Projets – effets en 2011-2013	10
VI. Programme de dons – effets en 2011-2013	13
VII. Exécution des projets – effets en 2011-2013	15
VIII. Conception et appui à l'exécution des projets – effets en 2011-2013	16
IX. Obtention et mesure des résultats des programmes et projets	19
X. Gestion des savoirs et concertation sur les politiques – effets en 2011-2013	21
A. Gestion des savoirs	21
B. Concertation sur les politiques	22
XI. Activités de communication – effets en 2011-2013	23
XII. Mobilisation des ressources – effets en 2011-2013	24
XIII. Gestion financière - effets	26
XIV. Budget – effets en 2011-2013	27
XV. Trésorerie – effets en 2011-2013	28
XVI. Services administratifs – effets en 2011-2013	29
XVII. Gestion des ressources humaines – effets en 2011-2013	29
XVIII. Technologies de l'information et des communications – effets en 2011-2013	30
XIX. Unité de la sécurité – effets en 2011-2013	31
XX. Bureau de la déontologie – effets en 2011-2013	31
XXI. Organes directeurs – effets en 2011-2013	32
A. Bureau du Secrétaire	32
B. Bureau du Conseiller juridique	32
XXII. Succès et mesure des effets et des résultats du PMT	33
XXIII. Gestion des risques au cours de la période couverte par le PMT 2011-2013	34

Appendice

Logical framework 2011-2013

Sigles et acronymes

ADM	Division des services administratifs
AGL	Bureau de liaison pour les États arabes du Golfe
AUO	Bureau de l'audit et de la surveillance
BIsD	Banque islamique de développement
CFS	Division du Contrôleur et des services financiers
CMR	Résultats de la gestion institutionnelle
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CSD	Département des services institutionnels
FOD	Département des opérations financières
IFI	Institution financière internationale
IOE	Bureau de l'évaluation du FIDA
LEG	Bureau du Conseiller juridique
NAL	Bureau de liaison pour l'Amérique du Nord
PMT	Plan à moyen terme
PSP	Plan stratégique pour le personnel
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
RMP	Unité chargée de la mobilisation des ressources et des partenariats
SEC	Bureau du Secrétaire
SEU	Unité de la sécurité
SKM	Bureau de la stratégie et de la gestion des savoirs
TIC	Technologies de l'information et des communications
TRE	Division de la trésorerie

Résumé

1. La réalisation du premier des Objectifs du Millénaire pour le développement, à savoir éliminer l'extrême pauvreté et la faim, est indubitablement le pilier de l'action du Fonds international de développement agricole (FIDA). En sa qualité de seule agence des Nations Unies et institution financière internationale œuvrant exclusivement pour le développement agricole, le FIDA dispose d'une occasion unique de libérer les potentialités inhérentes au secteur rural et à la croissance agricole. L'agriculture offre des avantages qui vont au-delà de la sécurité alimentaire – moyens d'existence durables pour les petits agriculteurs, emplois intéressants et développement rural viable –, y compris pour ceux qui tentent d'échapper à la pauvreté urbaine.
2. Le Plan à moyen terme (PMT) du FIDA 2011-2013 s'inspire de l'Accord portant création du Fonds et du projet de cadre stratégique 2011-2015 qui, tous deux, exhortent le FIDA à œuvrer pour la croissance agricole et le développement rural. Le projet de cadre stratégique présente les objectifs et les buts généraux et stratégiques de l'institution et guide ses stratégies de pays et ses projets. Soucieux de garantir cohérence et harmonie, il sert d'appui aux politiques et aux directives du Fonds et indique la manière dont celui-ci doit mobiliser ses ressources humaines et financières. Pour sa part, le PMT propose un plan de travail institutionnel triennal à horizon mobile et décrit la manière dont le FIDA génère des effets, sur la voie de la réalisation des objectifs stratégiques que sont la réduction de la pauvreté rurale et la sécurité alimentaire.
3. Publié chaque année, le PMT fera l'objet d'évaluations et d'examens constants, s'agissant des avancées tant de la mise en œuvre de ses activités que des produits obtenus. Ces réalisations sont mesurées à l'aune des indicateurs et des objectifs inscrits dans le Rapport annuel sur l'efficacité du FIDA en matière de développement, présenté chaque année en décembre. Les conclusions sont ensuite évaluées par le Bureau de l'évaluation du FIDA dans son Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA. Ces instruments permettent au Fonds de se poser toujours plus comme une organisation d'apprentissage et l'aident à faire en sorte que son modèle opérationnel, ses stratégies et ses politiques fassent constamment fond sur l'expérience et les savoirs accumulés, afin de pouvoir relever les défis posés par la pauvreté rurale.
4. Sous la forme d'un plan de travail triennal à horizon mobile, le cadre logique du PMT définit les actions qui permettront au FIDA de mener à bien son programme de travail – les programmes de pays, les projets financés par des prêts et des dons, les services techniques, la concertation sur les politiques et les produits de la gestion des savoirs. Il décrit un éventail de politiques et de stratégies qui renforcent l'aptitude du FIDA à mettre en œuvre sur le terrain et à appliquer à plus grande échelle des solutions de développement innovantes qui permettent de surmonter les obstacles à la réduction de la pauvreté des petits agriculteurs. Le PMT définit les postulats qui conditionnent une exécution à la fois efficace et efficiente de ces programmes et il recense les risques que le FIDA devra atténuer pour que son action se traduise par un impact de développement durable.
5. Enfin, le PMT identifie les ressources nécessaires pour atteindre les 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 produits 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 de garantir la concordance entre les dépenses au titre du budget administratif et les objectifs institutionnels. Il adopte également une planification stratégique du

personnel afin que l'utilisation de ses ressources humaines soit en relation directe avec le programme de travail pour 2011-2013, tel qu'il est défini dans le PMT.

6. Pour renforcer l'aptitude du FIDA à faire face à la demande croissante de services de développement et à l'augmentation de son programme de travail, la direction du Fonds a mis en place un programme de changement et de réforme visant à mettre en place une plateforme efficace et efficiente qui permettra à l'institution d'atteindre ses buts et ses objectifs. Ces initiatives, illustrées dans le document intitulé Changement et réforme: mise en œuvre, constituent un domaine central de l'activité menée dans le cadre du PMT et sous-tendent les opérations principales du Fonds, à savoir la fourniture de dispositifs de financement et de services d'assistance technique utiles aux petits agriculteurs.

I. Vue d'ensemble

1. L'extrême pauvreté demeure à travers le monde une réalité pour plus de un milliard de personnes. Les trois quarts d'entre elles vivent en zone rurale, et la plupart dépendent de l'agriculture, soit directement en tant que paysans et ouvriers agricoles, soit indirectement par le biais d'entreprises et d'activités de commercialisation de produits ou d'intrants agricoles. Nombreux sont également ceux qui tirent leur subsistance des forêts, de la pêche ou d'autres activités rurales¹. La plupart 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 vient se greffer la baisse de la productivité des actifs naturels sous l'effet de la dégradation de l'environnement et de la situation de risque et de vulnérabilité aggravée par le changement climatique.
2. Le *Rapport sur la pauvreté rurale 2011* présente l'analyse de la pauvreté en milieu rural menée par le FIDA. Entre 1998 et 2008, la pauvreté a diminué à l'échelle mondiale, passant de 61% à 51% dans les pays en développement, tendance qui, malheureusement, n'a pas suivi le même rythme dans les zones rurales du monde en développement, où la pauvreté touche encore 61% de la population.
3. Le réveil brutal provoqué par la crise des prix des produits alimentaires de 2007-2008 a suscité un regain d'attention en faveur de l'agriculture et du rôle joué par les petits exploitants s'agissant de stabiliser les prix des denrées alimentaire et d'améliorer la sécurité alimentaire à l'échelle planétaire. En conclusion, le *Rapport sur la pauvreté rurale 2011* préconise l'adoption d'une approche globale de la croissance rurale, axée sur le développement agricole ainsi que sur les jeunes et les femmes, pour favoriser la modernisation des moyens de subsistance ruraux dans le monde entier.
4. Une approche plus globale de la lutte contre la pauvreté rurale, soigneusement adaptée aux multiples contextes ruraux, suppose un effort collectif, ce qui, cependant, n'est pas aisément compatible avec la myriade d'attributions et de missions des ministères ou des programmes d'aide au développement. Les gouvernements des pays en développement, l'architecture de l'aide internationale, le secteur privé, la société civile et les organisations de ruraux doivent définir, de manière concertée, des mécanismes susceptibles de favoriser la collaboration entre des interventions sociales et économiques auxquelles les populations rurales, femmes et hommes, prennent une part active pour décider de leur avenir.
5. Dans le *Rapport sur la pauvreté rurale 2011*, les quatre principes sur lesquels devrait reposer une approche plus globale d'une croissance rurale favorable aux pauvres sont énoncés, à savoir: **premièrement**, améliorer l'environnement rural afin d'offrir aux jeunes ruraux de solides perspectives d'avenir grâce à l'amélioration des infrastructures, des technologies de l'information et des communications (TIC) et de la gouvernance ainsi qu'à la réduction de la vulnérabilité aux maladies et des difficultés rencontrées par les femmes; **deuxièmement**, promouvoir l'aptitude des populations rurales à gérer les risques en renforçant leurs capacités, individuelles et collectives, grâce à la formation et en consolidant leurs organisations par le biais du renforcement du pouvoir d'action des femmes; **troisièmement**, renforcer les capacités individuelles en mettant les populations rurales à même de tirer parti des nouvelles possibilités qui s'offrent à elles grâce au relèvement de leurs compétences, à l'enseignement post-primaire et à la fourniture des moyens nécessaires pour pratiquer une agriculture résistante à forte intensité de savoirs; et, **quatrièmement**, renforcer les capacités collectives des populations rurales afin qu'elles puissent faire en sorte que leurs intérêts soient pris en compte lors de la conception et de la mise en œuvre des initiatives de développement.

¹ Banque mondiale, *Rapport sur le développement dans le monde 2007: développement et générations futures*, Washington D.C., 2006.

6. Le FIDA a formulé son projet de cadre stratégique 2011-2015 dans le contexte de l'architecture actuelle de l'aide et de l'environnement évolutif du développement à l'échelle mondiale et, ce faisant, a réitéré les engagements pris vis-à-vis de son groupe cible, à savoir les populations rurales pauvres. Le projet de cadre stratégique oriente les investissements du FIDA, présentés dans le PMT 2011-2013, vers des centaines de programmes pilotes qui catalysent des investissements bien plus considérables en faveur du développement rural à travers l'application à plus grande échelle et, d'autre part, génèrent des possibilités fructueuses et transposables susceptibles d'améliorer les moyens de subsistance des populations rurales pauvres dans toutes les régions.

II. Objectifs stratégiques du FIDA pour 2011-2013

A. Engagement en faveur de l'agriculture et du développement rural pour parvenir à éliminer la pauvreté – premier Objectif du Millénaire pour le développement

7. Le premier des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD 1) – 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). En définissant les principes directeurs généraux sur lesquels seront fondées les politiques et directives du Fonds et en garantissant leur cohérence et leur uniformité, le projet de Cadre stratégique du FIDA sert de guide aux programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) axés sur les résultats, lesquels, à leur tour, définissent l'action du FIDA dans ses États membres en développement.
8. Le projet de cadre stratégique prend acte de la persistance de la pauvreté et de la faim qui, en milieu rural, affecte les conditions de vie de quelque 1,8 milliard de personnes dans le monde qui subsistent avec moins de 2 USD par jour. Ce groupe représente un quart de la population mondiale, le nombre de personnes sous-alimentées atteignant le chiffre affolant de 1 milliard de personnes. Par ailleurs, le projet de cadre stratégique souligne la diversité des moyens de subsistance des petits agriculteurs et la différenciation croissante parmi et entre les ménages pauvres, facteurs qui rendent encore plus complexes les solutions de développement; l'intégration croissante des économies rurales et urbaines, facteur qui appelle une analyse plus convaincante des filières; la dégradation des ressources naturelles et de l'environnement et les effets du changement climatique qui menacent des acquis de développement durement gagnés; l'instabilité des prix des produits alimentaires et ses causes sous-jacentes, facteurs qui soulignent la nécessité de renforcer durablement la viabilité et la résistance de l'agriculture paysanne; et le besoin grandissant d'investir dans l'agriculture au profit des petits producteurs vulnérables, leur permettant ainsi d'exploiter les occasions qui se présentent et les risques qui y sont associés.
9. En faisant fond sur les enseignements tirés de l'expérience, la stratégie du FIDA vise à permettre aux populations rurales pauvres d'améliorer leur sécurité alimentaire et nutritionnelle, d'augmenter leurs revenus et de renforcer leur capacité de résistance. La réalisation de ces objectifs est mesurée à l'aune de la capacité du FIDA à concourir à la concrétisation de l'OMD 1 et des autres OMD connexes – éducation pour tous et parité hommes-femmes – afin de réduire en particulier: 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. Ces résultats seront atteints grâce à l'augmentation de la production végétale, de la valeur ajoutée du secteur agricole, de l'aide publique au développement (APD) en faveur de l'agriculture, et de la part de budget allouée par les États à l'agriculture et au développement rural.

Tableau 1
OMD et indicateurs du développement agricole dans le monde

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

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

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

^c 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. Projet de cadre stratégique du FIDA 2011-2015

10. En utilisant les bases jetées par le *Rapport sur la pauvreté rurale*, le projet de cadre stratégique 2011-2015 définit les objectifs de l'action du FIDA, à savoir: i) renforcer la base de ressources naturelles et d'actifs économiques à l'intention des ruraux pauvres, femmes et hommes, afin qu'elle soit plus résistante au changement climatique, à la dégradation de l'environnement et à la transformation des marchés; ii) développer l'accès de ces populations à des services susceptibles de réduire la pauvreté, d'augmenter leurs revenus et de renforcer leur capacité de résistance dans un environnement évolutif; iii) développer les capacités des ruraux pauvres, femmes et hommes, afin qu'ils soient en mesure de gérer des entreprises agricoles et non agricoles rentables, durables et résistantes, ou de tirer parti de possibilités de travail satisfaisantes; iv) renforcer les capacités des ruraux pauvres, femmes et hommes, et leurs organisations, afin que ces populations soient en mesure d'influer sur les politiques et sur les institutions qui ont une incidence sur leurs moyens de subsistance en améliorant l'environnement institutionnel et politique des économies rurales – non seulement la production agricole, mais également tout l'éventail d'activités non agricoles connexes qui apportent leur concours au secteur de l'agriculture.
11. À l'instar du plan antérieur (2010-2012), le présent PMT constitue un instrument de planification: à savoir, un point de référence permettant de suivre en temps réel les avancées réalisées par le FIDA dans les efforts qu'il déploiera avec une énergie renouvelée, pour toute la période du projet de cadre stratégique (2011-2015), afin de relever le défi de longue date que constitue la lutte contre la pauvreté rurale. Le PMT aidera à déterminer, au niveau macro, comment le FIDA: i) joue un rôle toujours plus central s'agissant des interventions de développement rural fondées sur l'agriculture paysanne; ii) aide les pays à appliquer à plus grande échelle les opérations réussies bénéficiant de l'appui du Fonds; iii) intensifie la concertation sur l'action à mener; iv) consolide les partenariats en faveur des pauvres qu'il a forgés avec différents intervenants – agences des Nations Unies, donateurs publics et privés, et entreprises commerciales en mesure d'apporter aux zones rurales des fonds, des actifs et des services utiles aux populations rurales pauvres; et v) développe son rôle d'agent de transmission des savoirs et de sensibilisation.
12. De même, au niveau des programmes et des projets, le PMT permettra de contrôler comment le FIDA: i) améliore la viabilité environnementale et la résilience de l'agriculture paysanne; ii) favorise les accords contractuels "gagnant-gagnant" afin d'aider les petits exploitants à tirer parti, à moindre risque, des possibilités offertes par les filières agricoles; iii) appuie le développement de technologies qui favorisent une intensification durable de l'agriculture paysanne; iv) accroît la capacité des institutions financières à offrir une gamme élargie de services aux populations rurales

pauvres; v) développe les compétences des femmes et des hommes (y compris des jeunes) en milieu rural; et vi) cherche à utiliser des sources d'énergie renouvelables au niveau de la ferme et de la communauté, et encourage l'adoption de technologies bon marché en utilisant les ressources disponibles au niveau local pour fournir aux villages une énergie moins chère.

13. Le projet de cadre stratégique articule les objectifs stratégiques du Fonds avec les questions relatives à la parité hommes-femmes, au ciblage et à l'intégration sociale, aux moyens de subsistance des ménages et aux stratégies nutritionnelles, et au renforcement de la sécurité alimentaire des ménages qui, d'une agriculture de subsistance, s'orientent vers une agriculture durable axée sur le marché et vers des activités non agricoles. Enfin, il repose sur la certitude que le succès des investissements ne sera garanti qu'à la condition que le FIDA concentre ses efforts sur des interventions thématiques destinées à: i) garantir l'accès aux ressources naturelles – terre, eau, énergie et biodiversité; ii) favoriser l'adaptation au changement climatique et les mesures d'atténuation de ses effets; iii) améliorer les techniques agricoles et les services de production; iv) promouvoir une gamme élargie de services financiers ouverts à tous; v) faciliter l'intégration dans les filières à travers des marchés compétitifs d'intrants et de produits agricoles; vi) développer les entreprises rurales et les possibilités d'emploi non agricole; vii) offrir un enseignement et une formation techniques et professionnels; et viii) autonomiser les populations rurales pauvres par le biais d'organisations de producteurs efficaces et viables.
14. Dans une optique de diversification de son intervention, le FIDA fera siens les huit principes d'action ci-après:
- i) **Approche différenciée selon le pays.** Il ressort de l'expérience du FIDA que l'approche de développement rural et agricole doit être adaptée au contexte d'intervention, impulsée par une solide appropriation au niveau local dérivant de la pertinence des programmes par rapport au stade de développement et à la variété de contextes qui définissent les obstacles au développement rural, en particulier les causes de fragilité.
 - ii) **Ciblage.** Le programme du FIDA ciblera exclusivement les populations rurales pauvres, en veillant à ce qu'aucun groupe ne soit laissé de côté. Au sein de ce groupe élargi de bénéficiaires, le FIDA accordera la priorité aux femmes, aux peuples autochtones et aux paysans sans terre.
 - iii) **Autonomisation des populations rurales pauvres.** En permettant aux ruraux pauvres de renforcer leurs actifs, leurs savoirs, leurs compétences, leur confiance et leurs organisations, et en favorisant leur participation à la prise de décisions, le FIDA développera son aptitude à promouvoir la performance du secteur rural. Dans le droit fil des deux dernières réunions de son Forum paysan (le dernier en date s'est tenu en 2010), le FIDA a organisé en 2011 un rassemblement de représentants des peuples autochtones afin de planifier la tenue au FIDA, en 2013, du Forum des peuples autochtones. Cet événement de portée mondiale sera pour les représentants des peuples autochtones l'occasion d'exprimer leurs points de vue devant la communauté internationale. Dans le même ordre d'idées, la Conférence internationale sur le thème "Investir dans l'agriculture paysanne", organisée en janvier 2011, a encouragé le FIDA à continuer d'organiser des événements fondés sur le savoir afin que les petits agriculteurs puissent se pencher sur des questions en rapport avec l'agriculture paysanne.
 - iv) **Promotion de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes.** Les efforts déployés par le FIDA dans ces domaines se traduiront par l'adoption d'une nouvelle politique en matière de parité hommes-femmes centrée sur l'entrepreneuriat chez les femmes rurales; leur aptitude à intervenir sur les marchés agricoles; les compétences nécessaires pour pratiquer une agriculture écologiquement viable; et leur participation équitable au sein des organisations de petits producteurs. La politique, qui intégrera les recommandations issues de l'évaluation, au niveau de l'institution, de la

performance du FIDA en matière d'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes réalisée par le Bureau de l'évaluation du FIDA (IOE), renforcera l'aptitude du Fonds à résoudre les questions de parité hommes-femmes en favorisant la participation des femmes rurales aux projets appuyés par le FIDA et en multipliant les données ventilées par sexe afin d'améliorer l'apprentissage.

- v) **Ouverture de perspectives viables pour les jeunes ruraux.** Si l'on veut parvenir à nourrir la population mondiale tout en garantissant des moyens de subsistance satisfaisants et rentables aux jeunes ruraux, il est essentiel que ces derniers participent de manière systématique au développement agricole. Lors de la session du Conseil des gouverneurs du FIDA, en 2011, la parole a été donnée à des représentants de jeunes ruraux du monde entier pour qu'ils parlent des problèmes auxquels ils sont confrontés. En réalité, le FIDA prend systématiquement en compte les exigences des jeunes et, à ce titre, développe des mesures et des stratégies destinées à concevoir en amont des initiatives de mobilisation des jeunes, à leur offrir une formation spécifique, à garantir leur accès aux services – en particulier pour les jeunes femmes – et à favoriser leur intégration, à tous les stades, dans les activités de ses projets, et identifie les partenariats susceptibles de promouvoir la participation des jeunes ruraux, à tous les niveaux.
- vi) **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 et, partant, d'éviter de donner corps au paradoxe "micro-macro", à savoir ne pas être en mesure d'extrapoler au niveau macro l'impact de ses projets pilotes sur la pauvreté. Avec l'appui d'une évaluation externe concernant 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) intégration dans son projet de cadre stratégique 2011-2015 de la dimension "application à plus grande échelle", 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.
- vii) **Partenariats efficaces et collaboration.** Pour que le FIDA puisse contribuer encore davantage à la réduction de la pauvreté en milieu rural, il doit tirer parti des partenariats de manière plus systématique, plus sélective et plus stratégique et collaborer avec ses principaux alliés dans quatre domaines: i) projets et programmes; ii) innovation, gestion des savoirs et application à plus grande échelle; iii) concertation sur l'élaboration des politiques, sensibilisation et plaidoyer; et iv) finances et administration. Afin de forger des partenariats fructueux, le FIDA renforcera les alliances existantes et en développera de nouvelles, à différents niveaux; offrira à ses partenaires des possibilités d'investissement; développera une stratégie de collaboration public-privé au niveau local; veillera à ce que ses partenariats comportent un ajout de valeur; renforcera ses capacités en matière de mobilisation de ressources; mettra à profit les accords bilatéraux avec de nouveaux donateurs et de nouvelles fondations; et s'efforcera de tirer parti de la coopération Sud-Sud. Les activités du FIDA sont étroitement liées à celles des agences du système des Nations Unies, des trois organisations basées à Rome, d'autres institutions financières internationales (IFI), des organisations paysannes et de la communauté de recherche, lui offrant

par là une base solide pour forger, au profit de son groupe cible, de nouveaux partenariats et consolider les partenariats existants.

- viii) **Durabilité.** Multiples sont les risques qui menacent la durabilité des résultats obtenus par le FIDA en matière de développement, risques qui font l'objet d'un suivi attentif dans le cadre des projets et programmes du Fonds, notamment à travers l'application de mesures d'atténuation. Face à la mutation rapide de l'environnement physique et politique, du climat et des conditions de marché, de la dimension institutionnelle ainsi que des conditions économiques et sociales, accompagnés par une fragilité et une vulnérabilité croissantes aux chocs, le FIDA a été contraint de considérer la durabilité comme l'une de ses priorités. Ainsi, il s'est engagé à: i) améliorer constamment la qualité de la conception de ses projets pour garantir l'impact et la durabilité de l'action de développement; ii) encourager les pays à prendre en main les projets et programmes; iii) veiller à ce que les populations rurales pauvres elles-mêmes conservent la maîtrise de ces initiatives; iv) appliquer à plus grande échelle les projets et programmes durables; v) favoriser les partenariats public/privé durables; et vi) renforcer l'attention accordée aux aspects économiques de ses projets afin de garantir la pérennité des effets et de la contribution à la croissance économique.

C. Évaluation par le PMT des conditions préalables à la durabilité et des risques qui la menacent

15. **Stabilité politique.** Le cadre logique du PMT attire l'attention sur les risques et les présupposés que le FIDA doit affronter s'il veut garantir la durabilité et la valeur ajoutée de ses investissements (voir appendice). 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 les suivants: l'instabilité politique et les conflits qui peuvent compromettre les résultats de développement et provoquer le blocage de la mise en œuvre des investissements; 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. Le FIDA opère le plus souvent dans des environnements difficiles et doit donc, afin de préserver son efficacité en matière de développement, fixer des objectifs et des calendriers réalistes et, surtout, allouer à ses opérations des montants suffisants compte tenu du niveau élevé des coûts d'intervention dans des régions reculées et des conditions difficiles. Cela 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 grâce à ses ressources internes, qu'elles soient humaines ou administratives.
16. **Environnement politique favorable.** Afin de réduire le risque lié aux changements politiques soudains, le PMT accorde une importance capitale aux cadres politiques et réglementaires dans la mesure où ceux-ci influent sur la durabilité et le succès de l'assistance fournie par le FIDA. Dans le processus de concertation sur les politiques que le Fonds entreprend au niveau des pays, il est pris acte du fait que nombreuses sont les stratégies nationales de réduction de la pauvreté qui ne prennent pas encore pleinement en compte l'agriculture et le développement rural, menaçant ainsi 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 constituer 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 non seulement de l'appropriation, par les communautés et les pays, du développement agricole et des aspects fiscaux et politiques de l'investissement en faveur de l'agriculture, mais également de la possibilité qui doit être donnée aux populations rurales pauvres de faire entendre leur voix afin que les problèmes auxquels elles sont confrontées 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. En 2011, le FIDA s'efforcera de renforcer ses capacités institutionnelles s'agissant de concertation sur les politiques et de sensibilisation, ce à tous les niveaux – local, national, régional et international – afin d'attirer l'attention du monde entier sur les problèmes que doivent affronter les petits producteurs.

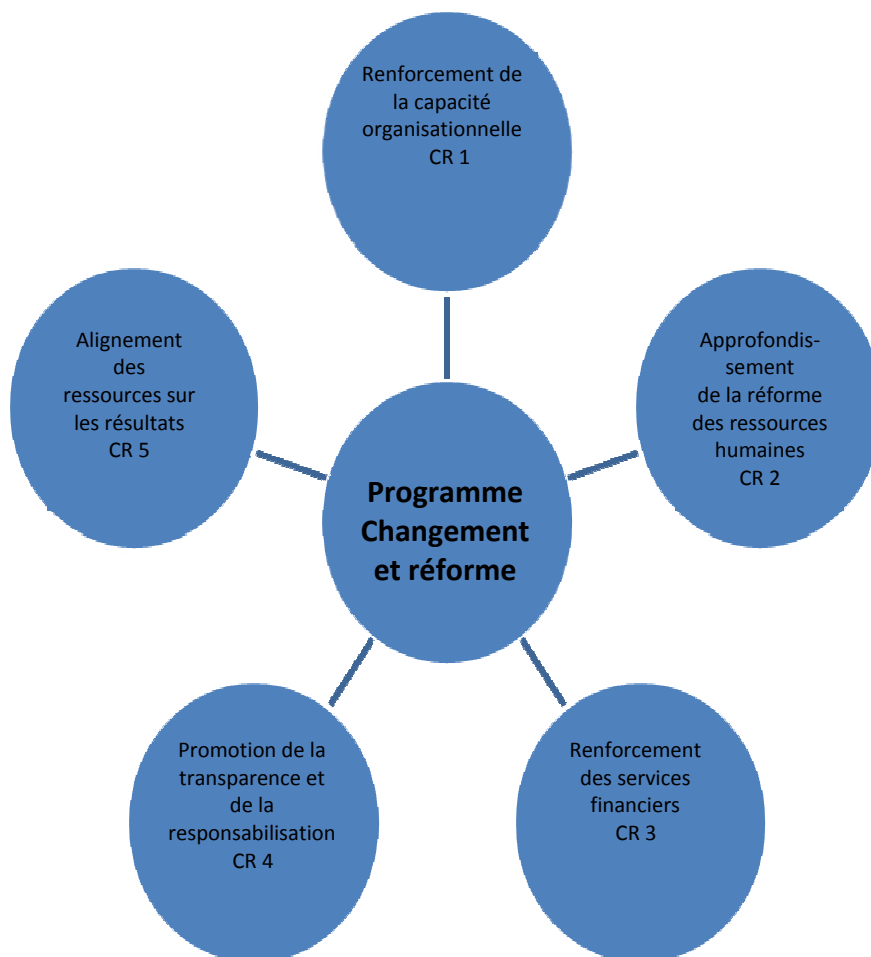
17. **Financement suffisant pour l'agriculture.** La crise des prix des produits alimentaires de 2007-2008 a mis en évidence l'insuffisance de l'investissement en faveur de l'agriculture et du développement rural. Sous l'effet de cette crise, non seulement les populations rurales pauvres se sont heurtées à de terribles difficultés, mais le nombre de personnes souffrant de malnutrition a augmenté et dépasse désormais le milliard. Alors que les pays en développement ont subi la réduction des investissements publics et privés en faveur du développement agricole – y compris en matière d'aide –, le FIDA a maintenu le cap qu'il s'est fixé, tel qu'il est défini dans le cadre logique du PMT, à savoir octroyer des fonds à l'agriculture et au monde rural des pays en développement de manière à générer 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 en milieu rural ainsi que l'amélioration de l'état sanitaire et nutritionnel, du niveau d'éducation et, plus généralement, du bien-être des populations rurales pauvres. Le FIDA s'est engagé à accroître le volume de son programme de travail à travers: 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 puissent prendre part à l'accroissement de la demande de denrées alimentaires et en tirer parti.
18. **Résistance aux chocs externes.** Le risque lié aux conditions climatiques défavorables, aux épidémies et aux maladies, ainsi qu'à l'instabilité des prix, a eu des conséquences néfastes sur les revenus agricoles. Dans le cadre du Groupe des Vingt (G-20) et d'autres instances, le FIDA œuvre avec la communauté internationale afin de parvenir à un consensus sur la mise en place d'instruments destinés à atténuer les risques liés à l'instabilité des prix pour les populations rurales pauvres qui ne sont pas en mesure d'affronter seuls ces risques. Nombreux sont les moyens – introduction de variétés résistantes aux maladies, irrigation et systèmes de drainage notamment – qui peuvent réduire les risques auxquels sont exposés les agriculteurs, en particulier dans les pays en développement. Les mécanismes de garantie des prix obéissant aux lois du marché permettent eux aussi de transférer les risques et d'aider les agriculteurs à prendre des décisions en matière de production. Concernant l'instabilité des prix des produits alimentaires, l'objectif général devrait être de garantir aux populations les plus vulnérables une alimentation suffisante et nutritive. Toutes les interventions devraient avoir pour objectif final l'éradication de l'insécurité alimentaire, quelle qu'en soit la cause.

III. Changement et réforme au FIDA

19. Le programme Changement et réforme, fondement du programme de travail du FIDA, a été lancé en 2009 afin de renforcer systématiquement la capacité du Fonds à offrir chaque année un nombre toujours croissant de services de développement générateurs de valeur et ayant un effet de catalyseur. En 2010, début de la période couverte par la huitième reconstitution (2010-2012), le FIDA s'est trouvé confronté à une situation nouvelle: l'accroissement significatif – de 50% – de son programme de travail, d'où la nécessité de mettre en place un nouveau modèle opérationnel. De plus, s'agissant de sécurité alimentaire mondiale, on a assisté, sous l'effet des chocs des prix de 2007-2008, à une réorientation de paradigme qui a attiré l'attention de la communauté du développement sur le facteur à l'origine de l'insuffisance des financements en faveur de l'agriculture et du développement rural. Face à ces

engagements et à ces changements, le FIDA a dû élaborer un programme intégré de changement et de réforme en vue de mettre en place une plateforme organisationnelle efficace et efficiente qui lui permette d'atteindre les résultats attendus. Afin d'obtenir l'opinion d'experts concernant le processus de changement, le FIDA a effectué un certain nombre d'examen externes, dans des domaines comme la gestion des ressources humaines, notamment la rémunération; les opérations financières dans le cadre de la Politique de placement du FIDA; et, plus récemment, ses services de technologies de l'information. Sur la base de ces analyses, le programme Changement et réforme (CR) (illustré en figure1), dont l'objectif général est de promouvoir l'aptitude du FIDA à poursuivre son action internationale de défenseur des petits producteurs, s'articulera autour des cinq éléments interdépendants ci-après: i) renforcement de la capacité de gestion et intégration des processus de décision (CR1); ii) approfondissement de la réforme des ressources humaines entreprise durant la période couverte par la septième reconstitution (CR2); iii) renforcement des services financiers (CR3); iv) promotion de la transparence et de la responsabilisation (CR4); et v) introduction de nouveaux instruments d'affectation/de planification des ressources dans une optique d'alignement avec les objectifs stratégiques et les résultats (CR5).

Figure 1
Les principaux axes du programme Changement et réforme

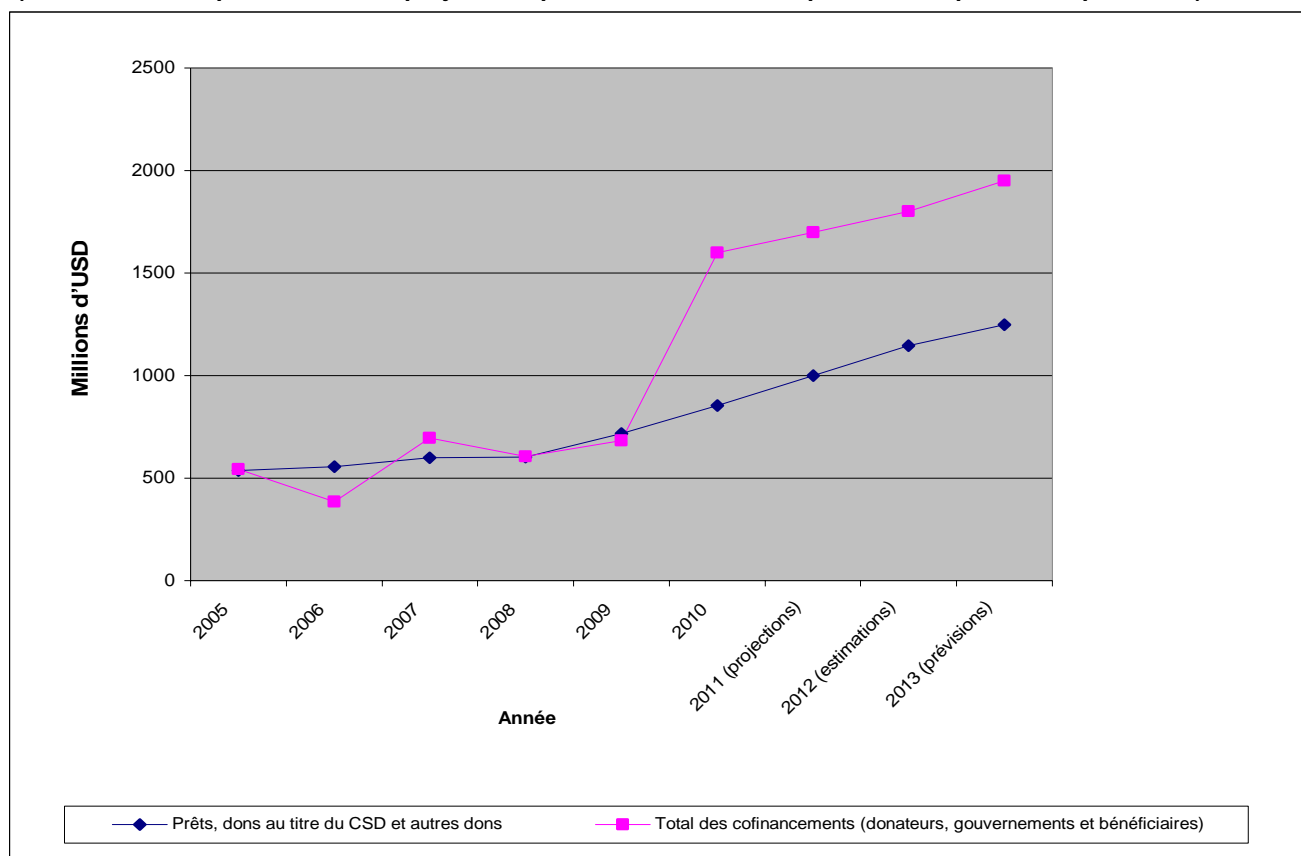


IV. Programmes d'options stratégiques pour le pays – effets en 2011-2013

20. Le cadre logique du PMT (voir appendice) 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 de développement agricole et rural. Les programmes de pays, les projets et les dons au titre du guichet régional sont les principaux instruments qui permettent au FIDA d'obtenir des résultats de développement au niveau local dans la mesure où ils associent directement les petits agriculteurs, les pêcheurs, les éleveurs, les petits entrepreneurs et les populations rurales pauvres, en particulier les femmes, ainsi que les employés du secteur agroalimentaire et le gouvernement.
21. 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 intrants (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 propres au secteur agricole ainsi que les défis à long terme posés par la sécurité alimentaire. Avec le projet de cadre stratégique, les opérations viseront à garantir: i) l'accès aux ressources naturelles – terre, eau, énergie et biodiversité; ii) l'adaptation au changement climatique et l'atténuation de ses effets; iii) l'amélioration des techniques agricoles et l'efficacité des services de production; iv) le développement de services financiers plus complets et ouverts à tous; v) l'intégration dans les filières grâce à des marchés compétitifs d'intrants et de produits agricoles; vi) le développement des entreprises rurales et des possibilités d'emploi non agricole; vii) la formation et l'enseignement techniques et professionnels; et viii) l'autonomisation des populations rurales pauvres par l'intermédiaire d'organisations de producteurs ruraux efficaces et viables.
22. Le FIDA atteint ses objectifs – stratégiques et dans les pays – à travers la mise en œuvre, dans 90 pays, de programmes et de projets financés grâce à des prêts ou des dons. Les projections concernant le nombre de COSOP ont été établies sur la base de l'objectif global consistant à disposer d'une stratégie de pays dans chacun des pays dans lesquels le FIDA met en œuvre un programme important. Six COSOP ont été réalisés en 2010, 13 devraient l'être en 2011, 12 en 2012 et 6 en 2013, soit 31 au total pour la période couverte par le PMT².
23. Les ressources du FIDA sont affectées aux pays sous forme de prêts et de dons en utilisant le système d'allocation fondé sur la performance (SAFP), lequel prend en compte des variables qui reflètent les besoins des pays et leur performance: plus la population rurale est importante, 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. 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 SAFP en permanence, de manière à ce qu'il ne perde pas de son actualité et de sa pertinence et qu'il tienne compte de l'évolution des pratiques adoptées par les autres IFI, par exemple en ce qui concerne la question des États fragiles ou l'évolution des politiques en matière de dons.

² 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.

Prêts du FIDA, dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette, autres dons et total du cofinancement (chiffres effectifs pour 2005-2010, projections pour 2011, estimations pour 2012 et prévisions pour 2013)



V. Projets – effets en 2011-2013

24. Grâce à ses projets et programmes, le FIDA appuie le développement agricole; les services financiers et les infrastructures en milieu rural; l'élevage et 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. Le FIDA s'attachera à mettre en œuvre des solutions toujours plus novatrices en faveur d'un développement rural durable et à appliquer à plus grande échelle ses interventions pilotes couronnées de succès. Ces solutions répondront aux nouveaux défis surgis dans le cadre des programmes nationaux de développement rural et le Fonds cherchera à forger des partenariats avec d'autres partenaires – gouvernements, secteur privé et donateurs non gouvernementaux notamment. De plus, 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.
25. Les activités du FIDA sont financées par le biais de reconstitutions triennales de ses ressources de base. Durant la période couverte par la huitième reconstitution (2010-2012), il mettra en œuvre un programme de prêts et de dons dont le volume dépasse de 52% celui de la période précédente avec, au total, 3 milliards d'USD financés grâce à ses ressources propres et 4,5 milliards d'USD sous forme de cofinancement. Les prêts et dons approuvés en 2010 ont représenté 855 millions d'USD³ contre les 819 millions d'USD prévus (PMT 2010-2012), d'où un dépassement de l'objectif. Cela permet de financer un portefeuille en cours comptant plus de

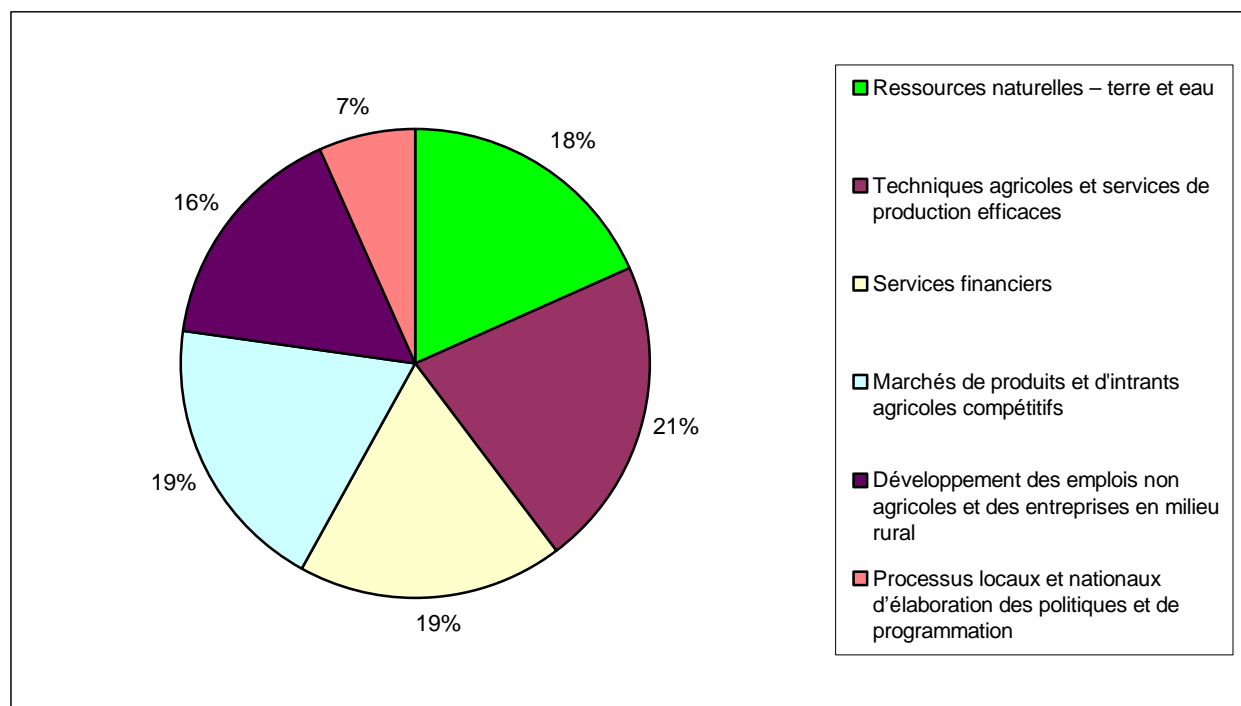
³ Y compris un montant de 9,2 millions d'USD correspondant aux dons complémentaires accordés par la Suède.

250 projets et environ 300 dons⁴ et de mobiliser un cofinancement total de 1,6 milliard d'USD.

26. Le FIDA procède actuellement à l'élaboration de prêts et de dons pour un montant total de 1,3 milliard d'USD (y inclus un programme ordinaire de dons de 65 millions d'USD environ): sur ce montant, des prêts et dons à hauteur de 1,0 milliard d'USD environ devraient être soumis à l'approbation du Conseil d'administration en 2011, et le montant restant sera présenté l'année suivante. Pour 2012, le programme en cours d'élaboration, qui représente actuellement près de 792 millions d'USD, devrait atteindre près de 1,2 milliard d'USD, y compris 78 millions d'USD sous la forme de dons ordinaires. Enfin, sous réserve de l'issue fructueuse de la neuvième reconstitution, le programme de prêts et de dons de 2013 devrait s'élever au total à 1,3 milliard d'USD, et l'on estime à 1,4 milliard environ le programme approuvé, dont 91 millions d'USD sous forme de 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.
27. Chaque année, le FIDA prépare plus de projets financés sous forme de dons ou de prêts qu'il n'en approuve. Ceux-ci englobent les dons au titre du CSD (destinés à financer des projets, dans les pays, au titre de l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés) et le programme ordinaire de dons du FIDA (finançant des projets qui ne sont pas admis à bénéficier d'un financement au titre du CSD). Les dons ordinaires, octroyés principalement pour des programmes au titre des guichets mondial et régional couvrant plus d'un pays, comprennent aussi les dons de faible montant.
28. Le PMT étant à horizon mobile, le FIDA dispose de la souplesse nécessaire pour s'adapter en cas de report d'une année sur l'autre en fonction de l'évolution de la situation dans le pays. À l'inverse, certains projets sont adoptés plus tôt que 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 produits de développement.

⁴ Y compris les dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD), destinés à financer des projets dans le cadre de l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés, et le programme ordinaire de dons du FIDA qui finance des projets ne pouvant pas bénéficier d'un financement au titre du CSD. Les dons ordinaires, qui sont essentiellement accordés au titre des guichets mondial et régional, couvrent plus d'un pays mais comprennent également les dons de faible montant.

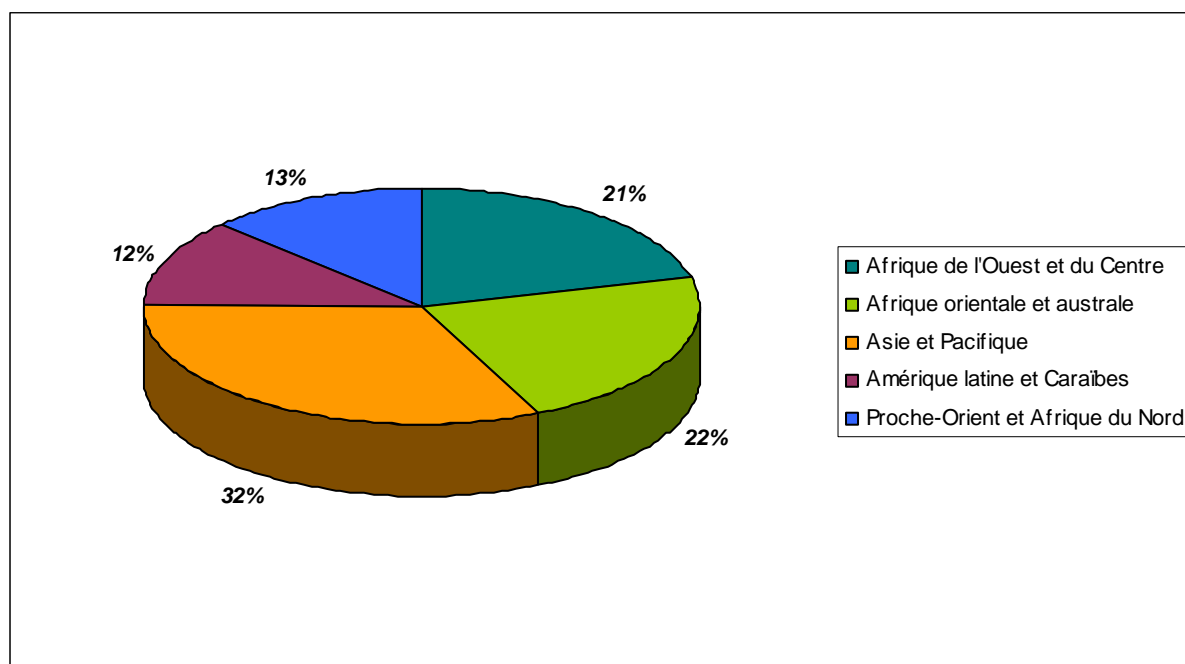
Figure 2
Répartition du programme de prêts et de dons au titre du CSD prévue pour 2011
entre les différents objectifs stratégiques du FIDA
(mars 2011)



29. Sur la base des projections actuelles du programme de travail 2011-2013 concernant les prêts et les dons au titre du CSD et du guichet-pays, les interventions devraient couvrir 94 pays de différentes régions. Soixante pour cent de ces pays appartiennent à la catégorie des pays à faible revenu et à déficit vivrier, sur la base de la liste établie par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture en 2011, et 40% sont des pays moins développés. Le FIDA continuera d'accorder la priorité aux pays d'Afrique subsaharienne; dans cette optique, il espère mener à terme les engagements pris au titre de la huitième reconstitution: allouer entre 40% et 50% de ses financements à l'Afrique subsaharienne, objectif qui, selon les prévisions actuelles pour la période 2011-2013, est en bonne voie. Outre les emprunteurs classiques, la Division Asie et Pacifique est en train de planifier des interventions dans certains pays de la sous-région Pacifique (comme Kiribati, Samoa et Tonga). La Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe prévoit d'exécuter un nouveau projet en Ouzbékistan, pays qui est membre du FIDA depuis février 2011. Par ailleurs, des interventions sont prévues dans certains États fragiles de cette région. La Division Amérique latine et Caraïbes envisage des interventions dans des pays à faible revenu et à déficit vivrier comme Haïti, le Honduras et le Nicaragua. Elle entend également renforcer l'impact des opérations en mobilisant des ressources auprès du Fonds fiduciaire du mécanisme de cofinancement espagnol pour la sécurité alimentaire pour des emprunteurs à des conditions intermédiaires/ordinaires.

Figure 3

Répartition géographique, en 2011, des prêts et des dons au titre du CSD et du guichet-pays par région (projections du programme de travail au 23 février 2011) (en millions d'USD)



Note: Proche-Orient et Afrique du Nord est maintenant la Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe.

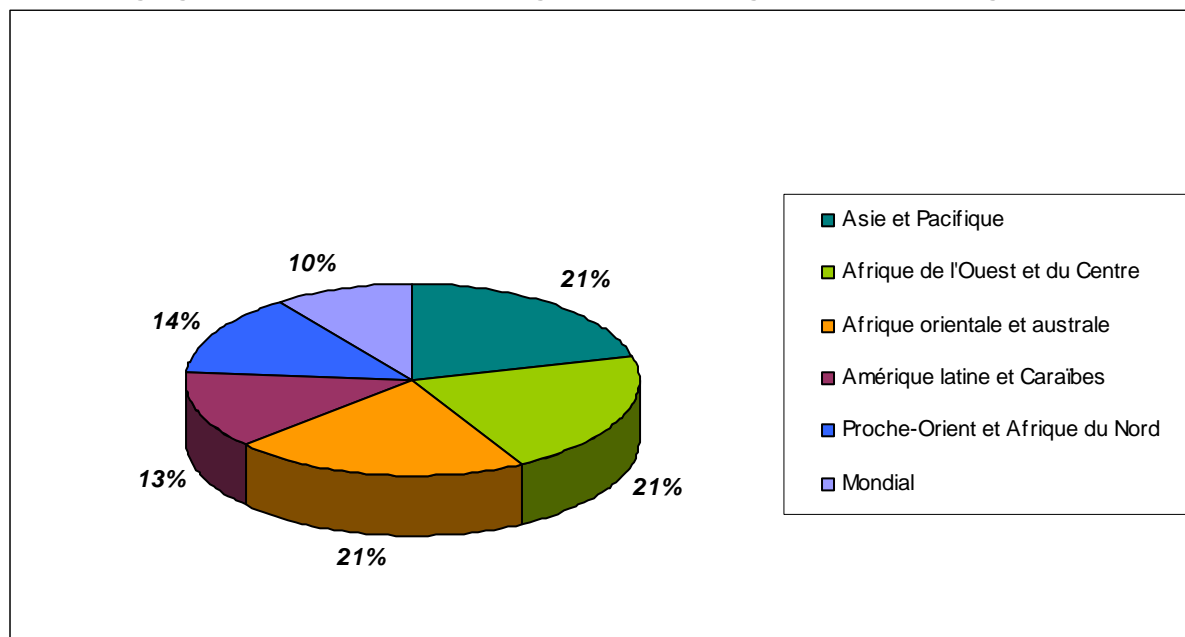
VI. Programme de dons – effets en 2011-2013

30. Le cadre logique du PMT expose les objectifs chiffrés du programme de dons du FIDA, qui s'élève à 65 millions d'USD pour 2011, 75 millions d'USD pour 2012 et 91 millions d'USD pour 2013. Le FIDA accorde une importance stratégique à l'utilisation de ces dons et exploite le plus possible les synergies entre prêts et dons en utilisant de manière plus systématique le programme de prêts pour appliquer à plus grande échelle les innovations financées grâce à des dons, tandis que les dons s'inscrivent dans une démarche plus proactive puisqu'ils servent d'outil d'innovation et d'apprentissage (voir figure 3).
31. La nouvelle Politique du FIDA en matière de financement sous forme de dons, approuvée par le Conseil d'administration en décembre 2009, souligne combien il est essentiel d'améliorer la planification et la gestion du portefeuille de dons pour en renforcer l'efficacité et l'efficacités étant donné la part relativement limitée qu'il représente par rapport à l'ensemble du programme de travail annuel. De plus, la politique invite le FIDA à élaborer de nouvelles procédures pour les projets financés grâce à des dons. Le but des procédures révisées relatives au financement sous forme de dons, adoptées par la direction du FIDA début 2011, est de fournir un cadre pour la mise en œuvre de la politique y relative, et en particulier de garantir que le portefeuille de dons: i) soit plus sélectif, avec moins de dons mais des dons plus importants et plus stratégiques; ii) reflète les objectifs de la politique révisée et soit conforme à ses dispositions; iii) s'inscrive dans le droit fil des priorités institutionnelles, sur la base des résultats de la gestion institutionnelle; iv) bénéficie d'une supervision renforcée; v) soit davantage axé sur les résultats; et vi) offre une plateforme plus solide d'apprentissage et de gestion des savoirs.
32. En vertu de la politique révisée, l'objectif du programme de dons sera d'obtenir les produits suivants: i) les activités novatrices sont favorisées et des technologies et approches innovantes sont élaborées en appui au groupe cible du FIDA; ii) la sensibilisation, le plaidoyer et la concertation sur des questions concernant directement les populations rurales pauvres sont encouragées par le groupe cible et en

son nom; iii) l'aptitude des institutions partenaires à offrir toute une gamme de services en faveur des populations rurales pauvres est renforcée; et iv) l'apprentissage sur la base des enseignements tirés de l'expérience ainsi que la gestion et la diffusion des savoirs sur des questions en rapport avec la réduction de la pauvreté rurale sont encouragés parmi les parties prenantes, tant au niveau régional qu'interrégional. Toutes les initiatives financées grâce à des dons ont pour objectif explicite l'un ou plusieurs de ces produits.

33. Alors que la Division des politiques et du conseil technique présente la majeure partie des dons au titre du guichet mondial, ce sont les divisions régionales du FIDA qui proposent les dons au titre du guichet régional. La sélection des dons à financer, sur la base d'un processus compétitif, tient compte non seulement des stratégies des divisions en matière de dons, mais également de la qualité de chaque proposition.
34. Grâce à son programme de dons, le FIDA poursuit sa collaboration avec le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI), dont le système a été récemment modifié, une association de membres des secteurs public et privé qui appuie un réseau de 15 centres internationaux de recherche agricole et leurs partenaires de recherche-développement dans le système mondial de recherche agricole, y compris les systèmes nationaux de recherche agricole, la société civile et les organisations paysannes. Le système du GCRAI représente donc pour le FIDA un noyau stratégique de partenaires de recherche-développement, dans la mesure où il s'occupe des cultures et des produits de base qui couvrent 75% des besoins en nourriture et en protéines du monde en développement. Une grande partie des dons octroyés par le FIDA vont aux centres du GCRAI. Grâce au partage d'informations et à l'évaluation de politiques et programmes novateurs, les dons accordés par le FIDA aux différents centres du GCRAI et à leurs partenaires appuient les efforts déployés en vue d'améliorer l'accès à des avoirs productifs et à de nouveaux marchés de produits à valeur élevée, en particulier en expérimentant de nouvelles façons de relier les agriculteurs aux marchés.
35. Outre les centres du GCRAI, le FIDA accorde des dons à des organisations paysannes, des organisations de peuples autochtones, des ONG internationales ou locales, des agences spécialisées 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. La plupart de ces organisations sont basées en Afrique subsaharienne (et reçoivent 42% du total du programme de dons au titre du guichet mondial/régional). Les dons accordés par le Fonds à ces partenaires permettent de financer la recherche adaptative et le renforcement des capacités dans toute une gamme de domaines – finance rurale, adaptation au changement climatique, lutte phytosanitaire, parité hommes-femmes, filières, activités d'agroforesterie et cultures importantes pour la sécurité alimentaire et les possibilités de revenu des populations rurales pauvres.

Figure 4
Répartition géographique des dons au titre du guichet mondial/régional en 2011 par région



Note: Proche-Orient et Afrique du Nord est maintenant la Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe.

VII. Exécution des projets – effets en 2011-2013

36. Comme l'indique le cadre logique du PMT, 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. 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 pays et du projet concernés. On y parviendra en grande partie en accroissant la fréquence de la supervision et en améliorant sa qualité à travers l'expansion de la capacité de supervision des bureaux de pays du FIDA.
37. 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. Dans le cadre d'un mécanisme de responsabilisation convenu avec les divisions régionales du Département gestion des programmes (PMD), responsable de l'exécution du programme, 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, introduisant ainsi les contrôles et contrepoids nécessaires s'agissant des principaux flux financiers de l'institution. L'application du nouveau modèle s'est accompagnée 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.

38. Ces efforts favoriseront l'amélioration des effets des programmes de pays au cours de la période couverte par le PMT (2011-2013). 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 régulière par les 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 susceptibles d'enrichir sa contribution à la concertation sur l'élaboration des politiques nationales; et de se doter d'un ensemble de bonnes pratiques opérationnelles en mesure de concourir à une exécution efficace et efficiente des projets. En 2011, le FIDA renforcera sa capacité d'évaluation des systèmes de pays, évaluation conjointement menée par les divisions régionales et CFS.

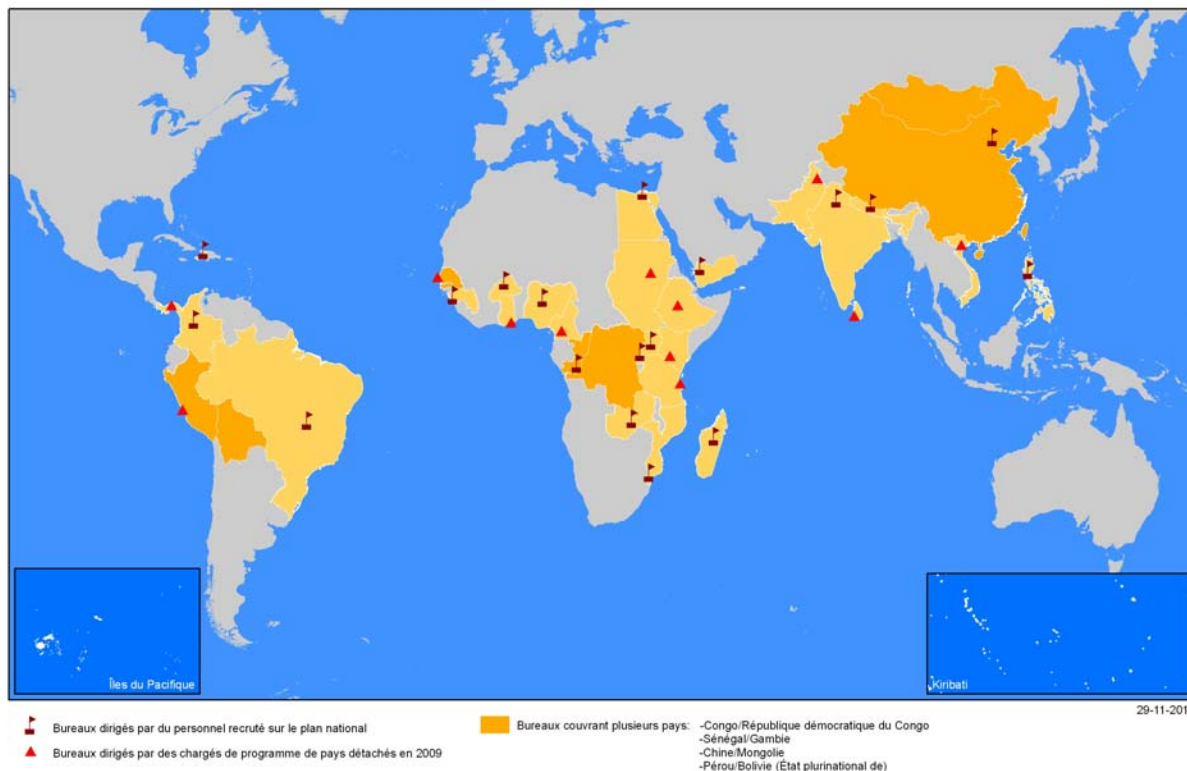
VIII. Conception et appui à l'exécution des projets – effets en 2011-2013

39. Durant la période couverte par le PMT, le FIDA exécutera 40 projets par an, ce qui représente une augmentation des services requis au FIDA vu que celui-ci a approuvé, en 2009 et 2010, une moyenne annuelle de 33 projets ainsi que plusieurs prêts/dons supplémentaires. Pour remplir ce rôle élargi, le Fonds réexaminera ses processus opérationnels afin de les rendre plus rapides et plus souples et de les intégrer plus étroitement aux 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 son orientation stratégique et ses instruments normatifs.
40. Comme l'indique le cadre logique du PMT, le FIDA renforcera en 2011 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 de développement. Le FIDA a déjà révisé 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 de la part du gouvernement et des partenaires clés du pays.
41. Le PMT fixe aussi des objectifs concernant l'introduction d'innovations dans la conception des projets, notamment la mise à jour des directives relatives à la conception et à l'amélioration de la qualité des projets dans une optique d'accélération de ces processus. Pour ce faire, il sera nécessaire: d'élaborer des modèles différenciés pour les rapports de conception et de préévaluation des projets 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.
42. 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 le renforcement des capacités nationales de conception et d'exécution et approuvera une version révisée des directives concernant la passation des marchés, qui élargit le recours 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 Bureau de la stratégie et de la gestion des savoirs (SKM)⁵. À l'heure actuelle, le FIDA procède à l'élaboration d'un document thématique sur l'intégration de la coopération Sud-Sud qui sera présenté en octobre 2011, lors d'une session de la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA;
- iii) **engagement du secteur privé:** en forgeant des partenariats plus efficaces, 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. Le Fonds a déjà révisé sa politique en matière de financement sous forme de dons (2009) afin de pouvoir accorder des dons à des entités du secteur privé. Une évaluation, au niveau de l'institution, de la Stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat, sera présentée au Conseil d'administration du FIDA en mai 2011;
- iv) **présence dans les pays:** par le biais de ses bureaux de pays, le FIDA accroît sa réceptivité à la demande, aux politiques et aux processus de programmation au niveau des pays ainsi que son engagement aux côtés des acteurs nationaux. Trente bureaux étaient en fonction à la fin de 2010 et dix autres devraient être mis en place d'ici à 2013 (voir carte). Ces bureaux seront hébergés par d'autres organisations internationales – principalement le Programme des Nations Unies pour le développement, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et le Programme alimentaire mondial – et leur personnel sera constitué en grande partie d'experts recrutés sur place et, dans certains cas, de chargés de programme de pays détachés (12 en 2011). Les bureaux de pays joueront un rôle de premier plan dans l'amélioration de l'efficacité des opérations de développement, en créant des synergies entre les activités de supervision, en assurant la cohérence des programmes et projets avec les priorités nationales et en renforçant 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;

⁵ En application du mémorandum du Président, en date du 18 octobre 2010, le Bureau du Responsable principal des stratégies de développement devient, à compter du 1^{er} janvier 2011, le Bureau de la stratégie et de la gestion des savoirs (SKM).

Bureaux de pays du FIDA



- v) **prise en compte des questions relatives à la gestion des ressources naturelles et de l'environnement et au changement climatique:** la Stratégie du FIDA concernant le changement climatique (2010), et la nouvelle politique de gestion des ressources naturelles et de l'environnement qui devrait être présentée au Conseil en mai 2011 permettront au Fonds de rendre ses programmes et projets "sensibles" au facteur climatique et de tenir systématiquement compte des 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 propices à une application à plus grande échelle efficace; d'entretenir des partenariats permettant d'appliquer à plus grande échelle les opérations pilotes de grande 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 – sur la base des recommandations issues du récent examen de l'innovation et de l'application à plus grande échelle effectué par le Bureau de l'évaluation du FIDA (IOE) (2010);
- vii) **intégration de la parité hommes-femmes:** le projet de 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 élaborera dans ce domaine une politique détaillée et fondée sur les faits qui sera soumise à l'approbation du Conseil d'administration en décembre 2011;
- viii) **peuples autochtones:** dans le cadre de la Politique du FIDA relative à l'engagement aux côtés des peuples autochtones (2009), le Fonds continuera à consacrer environ 20% de ses programmes de prêts et dons au développement des peuples autochtones; à fournir des conseils sur les bonnes pratiques; à documenter son expérience afin de mener une action éclairée de plaidoyer et de

concertation en partenariat avec les principales organisations internationales; et à assurer la gestion conjointe du Mécanisme d'assistance pour les peuples autochtones, qui prend toujours plus d'ampleur;

- ix) **partenariats:** le FIDA forgera des partenariats plus étroits à l'appui d'un développement rural durable – notamment avec les organisations paysannes, leurs organisations faïtières 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 et 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.

IX. Obtention et mesure des résultats des programmes et projets

43. Lors du processus de conception et d'élaboration 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 en amont de la qualité des COSOP et projets. Grâce à ce système, chaque nouveau COSOP ou projet est examiné et noté par des experts indépendants.
44. 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 obtenus et de mettre à profit les enseignements tirés pour la conception de nouveaux programmes et projets (tableau 2).
45. Les résultats du PMT sont présentés en regard des objectifs du Cadre de mesure des résultats, qui mesure les objectifs et résultats généraux, 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), établi par IOE.
46. Les programmes et projets sont suivis et évalués entre autres sur les plans de la pertinence (cohérence entre les objectifs du projet et les priorités des populations rurales pauvres); de l'efficacité (le degré de réalisation des objectifs du projet au moment de l'évaluation) de l'efficience (rapport entre les résultats obtenus et les ressources programmées); de la durabilité; de l'innovation et de l'application à plus grande échelle; de l'impact sur la pauvreté rurale; de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. La performance du FIDA en tant qu'institution de prêts et du gouvernement en tant qu'emprunteur est également évaluée. 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 paysans et sur la pertinence du FIDA au sein de l'architecture mondiale du développement.
47. Si l'on se place dans une perspective historique, on notera que l'évaluation externe indépendante du FIDA conduite en 2005 indiquait que 67% des projets appuyés par le Fonds étaient assez satisfaisants ou mieux en termes d'efficacité, les chiffres étant de 45% pour l'efficience, de 55% pour l'impact sur la pauvreté rurale, de 40% pour la durabilité et de 55% pour l'innovation et l'application à plus grande échelle. Le RARI 2010 a fait apparaître une amélioration des performances. Les évaluations conduites indépendamment par IOE entre 2007 et 2009 ont montré que 77% des projets étaient assez satisfaisants ou mieux en termes d'efficacité; 86% des projets étaient assez satisfaisants ou mieux en termes d'impact sur la pauvreté rurale,

65% pour la durabilité et de 95% pour l'innovation et l'application à plus grande échelle. S'il y a eu des améliorations depuis 2005 au chapitre de l'efficacité (57% des projets évalués en 2007-2009 étant considérés comme assez satisfaisants ou mieux), des progrès supplémentaires pourraient être faits sur ce critère d'évaluation.

48. Les évaluations révèlent de plus en plus clairement que la performance de l'institution de prêt et celle des emprunteurs sont deux ingrédients indispensables pour parvenir à réduire la pauvreté rurale. À cet égard, il est noté dans le RARI que, si la performance du FIDA s'améliore régulièrement depuis 2005, celle des gouvernements est moins convaincante. Le FIDA ira de l'avant en s'employant davantage à aider les gouvernements à améliorer leurs résultats, en contribuant par exemple au renforcement des capacités d'offre de services au niveau local ainsi qu'à la formulation et à la mise en œuvre de politiques de développement agricole favorables aux pauvres, et en renforçant sa propre capacité institutionnelle à conduire des concertations efficaces.
49. Le FIDA se félicite que les objectifs 2012 de la période de la huitième reconstitution des ressources ait été approuvés par le Conseil. Ils 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. Les données du RARI révèlent que les objectifs 2012 en matière de pertinence et d'innovation/application à plus grande échelle sont déjà dépassés, et que la réalisation de l'objectif concernant l'impact sur la pauvreté rurale est à portée de main. Des efforts supplémentaires seront nécessaires pour atteindre les objectifs aux chapitres de l'efficacité, de la durabilité et surtout de l'efficacité. Les objectifs pour 2015 seront établis lors de la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA, et ne sont par conséquent pas encore fixés pour 2013.
50. Enfin, en ce qui concerne les données de référence, les résultats de la performance des opérations appuyées par le FIDA, tels qu'ils ressortent des données disponibles publiquement, sont aussi bons, sinon meilleurs que ceux des opérations de la Banque africaine de développement, de la Banque asiatique de développement (BIsD) et de la Banque mondiale dans le secteur agricole (voir RARI 2010, page 52).

Tableau 2

Objectifs et indicateurs de performance des projets au point de départ

<i>Indicateurs du Cadre de mesure des résultats</i>	<i>2009 % réel</i>	<i>2010 % réel</i>	<i>Valeur cible pour 2012</i>
Indicateurs du Cadre de mesure des résultats: meilleure gestion des programmes de pays			
Pourcentage des projets notés 4 ou plus au point de départ: (à partir des données AQ ou des données des projets):			
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)	55	55	65
Indicateurs du Cadre de mesure des résultats: meilleure conception des projets (prêts et dons)			
Pourcentage de projets notés 4 ou plus au point de départ:			
Efficacité (AQ)	93	94	90
Impact sur le groupe cible en termes de réduction de la pauvreté rurale (par exemple actifs physiques et financiers, sécurité alimentaire, autonomisation.) (AQ)	91	87	90
Durabilité des acquis (AQ)	81	90	90
Innovation, apprentissage et/ou application à plus grande échelle (AQ)	86	77	90
Indicateurs du Cadre de mesure des résultats: meilleure supervision et meilleur appui à l'exécution			
Délai moyen (en 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) (2010)	64	71	75
Pourcentage de projets faisant problème dans le portefeuille en cours (RPP 2010)	19	18	15
Pourcentage de dépassement des délais dans les projets en cours (SGPP)		22	20
Nombre moyen de jours employés au traitement des demandes de retrait (projets directement supervisés) (SGPP) (juillet 2009-30 juin 2010)	35	28	31,5
Indicateur du rapport de la Consultation			
Taux de cofinancement – financement du FIDA par rapport au cofinancement total (international et national)	1,0	1,99	1,5 ^a

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, données provenant du Bureau de l'évaluation du FIDA.

AQ: Données provenant du système d'assurance qualité.

^a L'objectif représente le montant total du cofinancement durant la période couverte par la huitième reconstitution (2010-2012).

X. Gestion des savoirs et concertation sur les politiques – effets en 2011-2013

A. Gestion des savoirs

51. 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, et de se doter ainsi 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 effets 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 ce type d'activités. 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, qui a explicitement pour vocation d'être un vecteur clé d'apprentissage, est un élément vital du développement des savoirs par le FIDA. Les projets financés au moyen de dons

devront contenir un plan de gestion de l'apprentissage et des savoirs et produire des connaissances accessibles à tous.

52. En décembre 2010, SKM a lancé la publication phare du FIDA intitulée *Rapport sur la pauvreté 2011*, qui dresse un tableau cohérent et détaillé de la pauvreté rurale, de ses conséquences sur le plan mondial et des moyens de lutte contre le phénomène. Le document recense les éléments qui produisent de la pauvreté rurale: des prix alimentaires de plus en plus instables, les incertitudes et les effets du changement climatique, ainsi qu'une série de contraintes sur les ressources naturelles qui va venir compliquer les futures initiatives en faveur de la réduction de la pauvreté. Le rapport insiste sur le fait que les profondes mutations des marchés agricoles offrent aux petits paysans des pays en développement des possibilités prometteuses inédites d'augmenter sensiblement leur productivité afin d'assurer la sécurité alimentaire d'une population mondiale de plus en plus urbanisée et qui devrait atteindre les 9 milliards d'individus d'ici à 2050.
53. 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 mettra 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 (par exemple les groupes genre, finance rurale, gestion du cheptel 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 produites dans le cadre de projets d'investissement et de projets financés par des dons; 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

54. Alors que la plupart des pays à déficit vivrier 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 l'insécurité alimentaire.
55. Pour développer le rôle de chef de file du FIDA dans les domaines des savoirs et de la concertation, SKM impulse et suit la participation du Fonds au traitement des problèmes dans le domaine de l'agriculture paysanne et de la lutte contre la pauvreté rurale, guide sa contribution stratégique à la concertation, à la gestion des savoirs et à la programmation et favorise l'intégration de l'agriculture et du développement rural dans les modalités de financement relatives au changement climatique actuellement en voie d'élaboration. Cette approche renforce 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.
56. Au cours de la période couverte par le PMT, SKM étudie et analyse les grands dossiers du développement agricole et rural de manière à renforcer la capacité d'analyse du FIDA et à lui permettre de s'engager plus pleinement dans la concertation mondiale sur les politiques. En étroite concertation avec les autres agences ayant leur siège à Rome, le FIDA apporte sa contribution aux débats du G-20 sur les mesures à prendre pour réduire l'impact de la volatilité des prix agricoles sur les ruraux pauvres. Le FIDA préside aussi les débats des comités sécurité alimentaire, nutrition et développement

du Forum économique mondial et s'exprime dans une série de publications prestigieuses traitant de la question du développement rural, la plus récente étant la publication de la Banque mondiale intitulée *Post-Crisis Growth in Developing Countries* (La croissance de l'après-crise dans les pays en développement). De plus, en collaboration avec le Bureau de liaison en Amérique du Nord, SKM évalue actuellement les capacités de participation du FIDA aux concertations internationales. À l'issue de cet exercice, il proposera des processus et mécanismes institutionnels pour renforcer l'efficacité du Fonds dans ce domaine.

57. SKM pilotera la formulation des plans stratégiques clés du FIDA, et y participera le cas échéant, dans des domaines tels que le projet de cadre stratégique, le PMT et autres macropolitiques, de manière que les programmes et projets du Fonds 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, SKM entend s'assurer que le FIDA reste informé de la réflexion actuelle sur la réduction de la pauvreté rurale et contribue à son tour aux processus clés tels que les COSOP, l'assurance qualité et l'élaboration des programmes et projets.
58. En 2011, SKM consolidera son rôle de leadership dans "l'intermédiation des savoirs" afin de garantir que le FIDA reste informé de tout nouveau fait survenu dans la concertation mondiale 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 statistique composée d'une équipe de deux personnes chargée de gérer les données de manière méthodique et cohérente et d'aider le personnel du FIDA à avoir accès à des informations fiables d'origine interne ou extérieure, et de mettre en place progressivement une division de la recherche en appui aux travaux analytiques du FIDA (voir appendice, page 6).
59. La politique institutionnelle de plaidoyer est au cœur de l'action du FIDA. SKM 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 (voir appendice, page 6), SKM sera responsable de la production des publications phares du FIDA, soutiendra les travaux des économistes régionaux et défendra les activités de gestion des savoirs et d'innovation du FIDA.

XI. Activités de communication – effets en 2011-2013

60. Le FIDA sait que la communication, interne et externe, peut lui permettre d'accomplir sa mission avec plus de succès et d'atteindre ses objectifs opérationnels de façon plus efficace. Une communication intelligente peut renforcer l'efficacité du FIDA, affirmer son rôle de champion de l'élimination 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 obtenus dans le cadre de son programme de travail inspire confiance aux parties prenantes, et notamment aux bénéficiaires ciblés, et accroît les chances d'une reconstitution et d'une mobilisation fructueuses des 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'adéquation à une institution de sa taille et de sa portée.
61. 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 (voir appendice, page 7), le FIDA énumère les efforts de communication externe qui construiront son "image de marque", 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.
62. Au cours de la période couverte par le PMT, le FIDA s'emploiera à atteindre ces objectifs en: i) dispensant une formation en communication dans l'ensemble de l'organisation, plus particulièrement axée sur PMD et les bureaux de pays du FIDA; ii) 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) intensifiant la communication dans le cadre régional par l'établissement de partenariats entre ses divisions et départements.

XII. Mobilisation des ressources – effets en 2011-2013

63. 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 à 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. En 2011, le FIDA a mis en place un module cohérent de services de mobilisation des ressources chapeauté par l'Unité chargée de la mobilisation des ressources et des partenariats (RMP) de manière à mieux mettre en avant la fonction de mobilisation des ressources. RMP comprend l'Unité des partenariats (l'interlocuteur des partenaires de l'Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE]), des fondations et des partenaires du secteur privé; le Bureau de liaison pour l'Amérique du Nord (NAL) (qui se trouve à Washington, D.C., avec un bureau satellite à l'ONU, à New York) qui se concentre sur les partenariats avec l'Amérique du Nord; le Bureau de liaison pour les États arabes du Golfe (AGL) (qui déménagera dans la région du Golfe durant la période couverte par le PMT) qui s'occupe des partenariats avec les gouvernements, institutions, fondations et acteurs du secteur privé dans la région; le secrétariat de la reconstitution et le comité de coordination pour la reconstitution ont été créés pour coordonner et appuyer les activités de reconstitution de longue haleine dans le cadre d'un dialogue de fond avec les représentants des donateurs au sujet du rôle du FIDA et du renforcement de ses moyens de lutte contre la pauvreté rurale.
64. 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.
65. En janvier 2009, le FIDA a mené à bonne fin les négociations de sa huitième reconstitution. Au 31 décembre 2010, 90% des annonces de contributions avaient été reçues, soit 1,076 milliard d'USD sur le 1,2 milliard d'USD fixé comme objectif de la reconstitution, et 83% ou 868,7 millions d'USD des instruments de contribution avaient été déposés, soit 89% de plus que durant la septième reconstitution à la

même époque. À la même date, 57% des contributions annoncées avaient été versées par les donateurs en espèces ou sous forme de billets à ordre.

66. 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. Il 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 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 favorables auprès de ses États membres.
67. 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 de subsistance des petits agriculteurs. Ainsi, l'accord-cadre de cofinancement FIDA/BIsD 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 les infrastructures rurales, promouvoir le développement économique au niveau local et renforcer la sécurité alimentaire.
68. En 2010, le Gouvernement espagnol a demandé au FIDA d'être son partenaire pour assurer la mise à disposition des ressources engagées au titre de l'Initiative de L'Aquila pour la sécurité alimentaire afin de financer des projets et des programmes axés sur la sécurité alimentaire et l'agriculture dans les pays en développement. Afin de pouvoir recevoir la contribution de l'Espagne, le Conseil d'administration du FIDA a approuvé à la session de septembre 2010 la création d'un Fonds fiduciaire du mécanisme de cofinancement espagnol pour la sécurité alimentaire (le Fonds fiduciaire espagnol), doté de 300 millions d'EUR. Ce fonds est alimenté par un prêt de 285,5 millions d'EUR accordé par le Gouvernement espagnol en un seul versement, accompagné d'un don de 14,5 millions d'EUR; ces fonds doivent être engagés au cours de la période couverte par la huitième reconstitution (qui s'achève en 2012). Le Fonds fiduciaire espagnol sera sans effet sur les montants des allocations de pays déjà fixés au titre du système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) mais il apportera une contribution supplémentaire non négligeable qui servira à amplifier les projets financés par le FIDA de manière à en accroître l'impact.
69. D'importants programmes d'ouverture ont été lancés par AGL créé en 2010, ainsi que le NAL et l'Unité des partenariats en vue de renforcer les relations avec les États membres des régions concernées et de l'Europe, ainsi que leur soutien. Dans la région du Golfe, 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.

70. 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 de l'OMD 1. Les négociations ont commencé 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 2013 et 2015, à savoir la période couverte par la neuvième reconstitution.

XIII. Gestion financière – effets

71. 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, il 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 correspondantes 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, comme ses membres sont de plus en plus vivement sollicités pour octroyer les ressources financières qui permettront de répondre à un nombre croissant de demandes, le FIDA envisage la possibilité de mobiliser des sources alternatives de financement. Il songe notamment au Fonds fiduciaire espagnol, qui l'aide à augmenter ses propres ressources de base afin de reproduire à plus grande échelle les projets pilotes qui donnent de bons résultats (voir paragraphe 68). Par tradition, le FIDA propose à ses clients un nombre limité d'instruments financiers, mais il envisage d'élargir ses offres afin de mieux répondre aux besoins de ces mêmes clients.
72. L'examen externe des opérations financières du FIDA effectué en 2010 a fait apparaître la nécessité de: i) créer un cadre d'opérations financières équipé pour répondre à la complexité croissante de la structure financière du FIDA; et ii) simplifier les services institutionnels. En 2011, ces conclusions ont engendré la création d'un Département des opérations financières (FOD) et d'un Département des services institutionnels (CSD), 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 de CSD. Le FIDA a engagé des spécialistes qualifiés pour occuper ces deux postes à l'issue d'une campagne de recrutement conduite fin 2010 pour pourvoir les principaux postes de direction.
73. Le complexe financier du FIDA comprend: i) CFS, qui assure la bonne gestion des fonds confiés au FIDA par ses membres, contrôle, traite, enregistre et comptabilise tous les mouvements de fonds, et 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 d'états financiers vérifiés; ii) la Division de la trésorerie (TRE), chargée d'investir les capitaux du FIDA, conformément à sa politique en matière de placements et de liquidités, d'investir et de gérer les fonds supplémentaires, de la gestion et de l'exécution opérationnelle du FIDA et des flux de trésorerie des fonds supplémentaires en assurant la mise à disposition des liquidités en temps voulu, la gestion du risque financier et l'information sur les placements, et en garantissant la disponibilité des fonds et espèces requis au titre des décaissements de prêts et dons approuvés; et iii) l'Unité du budget, qui gère le processus budgétaire du FIDA, à savoir

l'établissement et le suivi des budgets annuels, établit les rapports sur l'exécution des budgets et élabore des politiques budgétaires et comptables à l'intention du Fonds.

74. Le cadre logique du PMT (voir appendice, page 9) reflète 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 nombreux.
75. En ce qui concerne la rationalisation des services institutionnels du FIDA, le remplacement du système prêts et dons vieillissant qui interviendra d'ici à 2012 sous la supervision de FOD sera un important vecteur de gains d'efficacité et de réalisation effective des objectifs du programme. Le nouveau système élargira considérablement les moyens du FIDA en termes de produits financiers, offrira des fonctionnalités de traitement et de notification aux clients du Fonds et simplifiera considérablement le traitement des transactions sous-jacent. La mise à niveau du système PeopleSoft d'ERP, qui devrait se faire en 2011, devrait elle aussi se traduire par des gains d'efficacité importants et par un meilleur contrôle des principaux processus financiers et humains.
76. De plus, FOD met en place des schémas porteurs qui consistent à étayer les opérations du FIDA par la diversification des conditions de prêt et à préparer le terrain en vue de l'introduction de nouveaux produits financiers mieux adaptés aux besoins de sa clientèle multiple. La publication de manuels et d'outils actualisés se poursuit, dans une optique attentive aux capacités financières et comptables des États membres emprunteurs. FOD explore également les nouvelles structures financières et comptables propres à attirer des financements supplémentaires pour le programme de travail du FIDA. Certaines opérations de gestion financière seront décentralisées dans les bureaux de pays du FIDA, ce qui raccourcira le cycle du traitement, de l'administration des prêts, des décaissements et autres activités. Un programme pilote de traitement décentralisé a été lancé avec succès en 2010 pour le bureau régional de Nairobi, et il a permis de réduire sensiblement le temps de traitement et la paperasserie. L'éventualité de prêts dans une monnaie unique est également envisagée en interne.
77. De plus – et au nom de sa poursuite de l'excellence en matière d'opérations financières – le FIDA lancera pour la première fois une évaluation par la direction de l'efficacité de ses contrôles internes des rapports financiers au regard des états financiers de 2011, l'attestation du Commissaire aux comptes correspondante étant alors établie pour les états financiers de 2012. Cette initiative servira les objectifs institutionnels du FIDA en ce sens que les parties prenantes continueront de faire confiance aux contrôles exercés sur l'administration des fonds et sur les rapports financiers. L'évaluation externe a confirmé que le FIDA était en bonne voie pour parvenir à cet objectif dans les délais impartis.

XIV. Budget – effets en 2011-2013

78. Pour atteindre ses objectifs stratégiques et obtenir ses produits opérationnels, le FIDA doit être bien équipé et disposer des services et des ressources nécessaires. Il doit impérativement adapter son budget administratif et ses ressources humaines au volume de travail de façon que ses projets aient l'impact souhaité sur le développement et que les risques pouvant découler du sous-financement des activités soient atténués.
79. La réalisation des objectifs du FIDA nécessite un système robuste constitué d'un budget administratif à horizon mobile sur plusieurs années – l'un des objectifs de l'Unité du budget, ainsi qu'un tableau d'effectifs stratégique établi sous la supervision de la Division des ressources humaines, qui ajuste les ressources humaines et financières directement en fonction des besoins opérationnels.

80. Le souci primordial de la budgétisation stratégique est de faire en sorte 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. Lors de l'établissement du budget de 2011, le FIDA a pour la première fois appliqué les formules du budget base zéro⁶ et de la planification stratégique pour le personnel⁷ afin d'aligner directement les dépenses budgétaires sur les opérations et activités, et donc de saisir des opportunités critiques et de s'assurer que ses opérations de base sont intégralement financées.
81. 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 d'établir un projet de budget administratif pour 2011 et un plan stratégique pour le personnel (PSP), qui régiront conjointement les ressources humaines et financières de telle manière que le FIDA puisse atteindre ses objectifs. Ces outils (qui sont décrits respectivement dans le programme de travail et budgets administratif et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2011, dans le programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2011 et plan indicatif pour 2012-2013 d'IOE, et dans le rapport de situation sur la réforme des ressources humaines) permettront d'articuler la gestion des ressources et la planification permanente de l'efficacité et de l'efficacité.

XV. Trésorerie – effets en 2011-2013

82. L'expansion du programme de travail du FIDA impose un renforcement de la gestion financière afin de mettre à nouveau l'accent sur une gestion efficace des liquidités du Fonds. Le FIDA gèrera ses liquidités de façon à préserver le capital, tout en s'efforçant d'obtenir des rendements positifs. Afin de mieux gérer ses ressources, il a examiné ses politiques de placement et notamment le minimum de liquidités requis, en s'appuyant sur une évaluation externe, et il s'orientera vers l'adoption d'un modèle plus dynamique de gestion de bilan.
83. 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.
84. TRE a participé activement à la restructuration et à la négociation du Fonds fiduciaire espagnol. Elle gère aussi les produits de ce fonds en attendant leur décaissement, en sus d'autres fonds supplémentaires. Le montant total des fonds supplémentaires non-FIDA gérés par TRE s'élève à 1,032 milliard d'USD. TRE se prépare à augmenter

⁶ 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 œuvre, 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.

⁷ 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.

les capacités requises pour gérer davantage de fonds en interne tout en renforçant les capacités de conformité et de gestion du risque.

XVI. Services administratifs – effets en 2011-2013

85. La Division des services administratifs (ADM) du FIDA s'efforcera d'accroître l'efficacité de la gestion au siège et d'apporter un appui administratif à l'expansion de la présence dans les pays. Pour créer 40 bureaux de pays d'ici à 2011, elle élabore un cadre administratif à l'intention du personnel de ces bureaux, y compris la négociation des accords de service avec l'organisation hôte et les accords 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.
86. 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 institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome et de normalisation des activités d'appui. La Division s'emploiera à identifier d'autres gains d'efficacité potentiels en examinant le processus d'exécution des tâches dans toutes les sections. Les conclusions de cet examen pourraient donner lieu à une mise à jour de l'organigramme des tâches et des politiques et procédures administratives.
87. Afin de réaliser des économies d'échelle par l'intermédiaire de ses services administratifs, ADM analysera également la possibilité de renforcer la coopération avec les autres institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome, en s'attachant plus précisément à intensifier sa collaboration avec l'Équipe chargée des achats communs.
88. 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. Dans ce contexte, la division analysera la possibilité d'augmenter la qualité environnementale du bâtiment grâce à des projets précis tels que l'installation de panneaux solaires sur le toit.

XVII. Gestion des ressources humaines – effets en 2011-2013

89. 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 les coûts pour l'organisation. Compte tenu du nouveau modèle opérationnel, qui met en avant l'expansion de la présence du FIDA dans les pays et l'exécution des projets, la gestion des ressources humaines est en cours de réforme, comme l'indique l'accord sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA (voir appendice, page 10), le but de l'exercice étant de rationaliser et renforcer l'utilisation des ressources humaines et de fournir un cadre cohérent pour le recrutement, l'affectation, la rétention et le perfectionnement du personnel, et de mieux rentabiliser ainsi l'investissement dans les ressources humaines que le FIDA fait à la fois à son siège et dans ses bureaux de pays.
90. 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

Cascade⁸, le FIDA a adopté, pour la première fois, un 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'efficacité du FIDA et le rapport coût-efficacité des activités.

91. 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'efficacité et de maîtrise des coûts; et iii) un cadre institutionnel renforcé pour une gestion du personnel axée sur l'efficacité et l'efficacité en matière de développement.
92. 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 d'effets 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.
93. Enfin, le FIDA donne l'exemple en mettant en avant la contribution du personnel féminin à l'amélioration de l'efficacité de l'organisation, et il est parmi les IFI celui qui compte la plus grande proportion de femmes dans son personnel, à savoir 62% de l'effectif total (44% des cadres et 79% dans la catégorie des services généraux), 24% des chargés de programme de pays et 26% des directeurs et des cadres de classe P-5.

XVIII. Technologies de l'information et des communications – effets en 2011-2013

94. Au cours de la période couverte par le PMT (voir appendice, page 11), le FIDA continuera d'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. Afin de pouvoir apporter un appui TIC moderne à ses opérations, le Fonds a demandé un examen externe de l'adéquation de ses services TIC et de ses dépenses d'équipement afin d'en déterminer l'envergure, la structure, les ressources et les processus.
95. Le FIDA continue 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.
96. 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 d'utilisation, 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

⁸ Le Cadre stratégique 2011-2015 expose le mandat et les principes d'action du FIDA; le PMT 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 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 plateforme pour la gestion quotidienne de la performance et des ressources; et le RIDE fournit au Conseil d'administration des informations sur les avancées réalisées par rapport au PMT et au Cadre de mesure des résultats.

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.

97. Parallèlement au maintien de l'accessibilité et de la possibilité d'utilisation de la plateforme TIC, le FIDA continue à mettre en œuvre des systèmes nouveaux ou renforcés en appui aux priorités et à la rationalisation, avec notamment une plateforme web interactive à l'intention des représentants des États membres (2011). 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. De plus, un certain nombre de rapports en ligne dotés de capacités de "zoom" ou de "tableaux de bord" seront mis à disposition à des fins d'analyse de données et d'établissement de rapports, et de nouvelles applications sont actuellement développées de manière à accroître l'efficacité des processus administratifs tels que le suivi de la correspondance et la chaîne de production des documents.
98. L'intégration institutionnelle se poursuivra dans toutes les plateformes fonctionnelles et technologiques, ainsi que dans les plateformes performance du personnel et apprentissage, afin de renforcer l'efficacité du personnel dans ses tâches. Cette intégration progressive des processus et des outils auxiliaires produira une valeur stratégique sous forme d'appuis de fond aux processus institutionnels de prise de décisions.

XIX. Unité de la sécurité – effets en 2011-2013

99. En réponse à l'évaluation du risque pour le FIDA conduite en 2010 par le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies (voir appendice, page 11), l'Unité de la sécurité (SEU) a défini la stratégie du FIDA en matière de sécurité afin de remédier aux lacunes mises au jour par l'évaluation. En 2011, elle continuera d'appliquer cette stratégie, en visant trois objectifs: i) renforcer la protection du siège du FIDA contre les menaces potentielles de tous ordres; ii) améliorer le soutien aux opérations du FIDA sur le terrain, à savoir les missions dépêchées par les bureaux de pays et le siège; et iii) sensibiliser le personnel au danger par une formation ciblée sur les questions de sécurité.
100. Pour atteindre ces objectifs, SEU recrutera en 2011 un agent de sécurité de classe P-3 qui sera chargé de superviser les opérations de sécurisation du FIDA dans les pays. Les tâches ont été redistribuées au sein de l'unité de manière à améliorer le traitement de l'information sur les menaces et sur les risques encourus par le personnel et les opérations du FIDA dans le monde. En 2011 et 2012, en fonction des ressources allouées, SEU introduira des contrôles de sécurité renforcés et affectera des agents de sécurité supplémentaires à la protection du périmètre du siège du FIDA, sur la base des meilleures pratiques en vigueur dans le système des Nations Unies et lancera un programme de formation de l'ensemble du personnel aux questions de sécurité, destiné tout particulièrement aux fonctionnaires qui se rendent dans des zones à haut risque.

XX. Bureau de la déontologie – effets en 2011-2013

101. Le Bureau de la déontologie a été créé le 1^{er} février 2001. Il est chargé de promouvoir et appliquer les normes les plus exigeantes de l'organisation. À cette fin, le déontologue défendra et supervisera la fonction éthique et déontologie et gèrera le grand programme éthique et anti-harcèlement de l'organisation. Il aura un rôle de conseil auprès de la direction de manière à garantir que les règles, politiques, procédures et pratiques du FIDA renforcent et favorisent l'application des normes d'intégrité prônées par l'organisation. De plus, le bureau mettra au point des normes, des programmes de formation et d'éducation aux questions d'éthique et donnera des indications confidentielles aux cadres et aux autres membres du personnel sur les éléments susceptibles de constituer des violations du code de conduite et des valeurs

fondamentales, à savoir par exemple les conflits d'intérêt, les activités extérieures et les cadeaux.

102. Dans les deux prochaines années, le Bureau de la déontologie se chargera de gérer le programme de publicité annuelle des éléments financiers et la certification annuelle qui engage le personnel à appliquer le code de conduite. Il examinera les allégations de conduite répréhensible et/ou harcèlement et travaillera en coordination étroite avec le Bureau de l'audit et de la surveillance (AUO) si des investigations s'imposent, en préservant la confidentialité des dossiers et en protégeant contre les risques de représailles les personnes qui ont signalé les conduites répréhensibles et coopèrent avec les enquêteurs et vérificateurs dûment autorisés. À cet égard, le bureau mettra au point à l'usage des cadres et de l'ensemble du personnel un protocole et des directives sur le traitement des allégations de harcèlement et d'inconduite ainsi que des outils qui aideront les cadres à prévenir les comportements répréhensibles et à s'y attaquer efficacement lorsqu'ils surviennent. Enfin, le Bureau de la déontologie supervisera l'évaluation du risque de conduite répréhensible et de non-respect du code de conduite et des valeurs fondamentales au sein de l'organisation et fera rapport à la haute direction sur les risques, les incidents et les initiatives lancées dans le cadre du programme d'éthique et de déontologie, et sur les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs du programme.

XXI. Organes directeurs – effets en 2011-2013

A. Bureau du Secrétaire

103. 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 à travers les organes directeurs (Conseil des gouverneurs et Conseil d'administration, y compris leurs comités et groupes de travail); et 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 avec les États membres, actuels et potentiels, du Fonds grâce à une concertation constante entre les sessions de l'institution et en révisant et améliorant les pratiques de gouvernance; et iii) 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.
104. Au cours de la période couverte par le PMT (voir appendice, page 13), SEC continuera à fournir les services mentionnés ci-dessus, y compris le contrôle de la qualité des documents établis pour les organes directeurs, et cela dans le contexte d'un programme de travail élargi. Cette expansion du programme entraînera bien entendu un accroissement du nombre et de la durée des réunions des organes directeurs ainsi que de la documentation correspondante.

B. Bureau du Conseiller juridique

105. 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.
106. Grâce aux activités de LEG, toutes les opérations du FIDA sont conformes à l'Accord portant création du FIDA, aux règlements et procédures des organes directeurs, et à 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, et en vertu de la conception du petit exploitant agricole comme entrepreneur, LEG propose de nouveaux cadres et instruments légaux qui faciliteront à leur tour la mobilisation des ressources,

ainsi que l'approbation des programmes et des projets, et permettront au FIDA de réagir aux événements mondiaux.

XXII. Succès et mesure des effets et des résultats du PMT

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

109. Pour mieux cerner les progrès réalisés par le FIDA au titre des CMR 1 à 3 (qui se rapportent à ses opérations fondamentales concernant directement les communautés paysannes des pays en développement), le Conseil a approuvé le Cadre de mesure

des résultats révisé pour la période 2010-2012, ce qui révèle l'engagement du FIDA en tant qu'institution d'apprentissage dont la gestion vise à obtenir des résultats de développement dans l'ensemble de l'organisation. Le PMT articule les mesures du succès avec la structure en cascade des indicateurs, qui sont à leur tour alignés sur les instruments de reddition de comptes des autres IFI. De nouveaux objectifs seront définis pour 2013-2015 dans le cadre de la neuvième reconstitution des ressources du Fonds.

110. Le Cadre de mesure des résultats 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. Son adoption dote le FIDA d'un ensemble compact 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 afin qu'il les transforme en biens et services de développement dans le cadre de son SAFP.

XXIII. Gestion des risques au cours de la période couverte par le PMT 2011-2013

111. 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 et au Comité d'audit sur une base trimestrielle, et chaque année au Conseil d'administration, un rapport concernant tous les risques majeurs, les solutions apportées et l'efficacité des mesures d'atténuation. La gestion des risques a encore été renforcée par la désignation de correspondants chargés de faire des exposés sur les risques dans le cadre d'entretiens trimestriels sur la performance ainsi qu'à l'intention du Comité de gestion des risques.
112. 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.
113. AUC 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, AUC 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. AUC 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'AUC, 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.
114. 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 dans les 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.

IFAD OPERATIONAL OUTCOMES 2011-2013

Operational outcomes	Measures of success and sources of verification	Work programme projections Country programme and project outputs (Level 3)	Resource inputs 2011-2013	Risks and assumptions																																																																																																							
<p>People receiving services from IFAD-supported projects</p> <ul style="list-style-type: none"> People benefiting from IFAD assistance, with gender focus <p>Natural resource management</p> <ul style="list-style-type: none"> Improved access to land and water resources Area impacted by constructed irrigation <p>Climate Change adaptation and mitigation</p> <ul style="list-style-type: none"> Guidance and tools on innovative approaches to help smallholder producers build their resilience to climate change developed Smallholder farmers helped to take advantage of available mitigation incentives and funding Dialogue on climate change, rural development, agriculture and food security informed coherently <p>Agricultural technologies</p> <ul style="list-style-type: none"> Increase in use of sustainable agriculture approaches and reduction in land and sea degradation Improved access to agricultural technology, know-how and efficient production services <p>Rural financial services</p> <ul style="list-style-type: none"> Improved access to financial services and savings instruments Broad range of financial services and savings instruments <p>Market Access</p> <ul style="list-style-type: none"> Improved access to markets: transparent, competitive, functioning and efficient markets for agricultural inputs and produce <p>Rural Microenterprise</p> <ul style="list-style-type: none"> Opportunities for rural, off-farm employment and enterprise development Enhanced private-sector capacity and investment in rural economy <p>Empowerment of rural poor people</p> <ul style="list-style-type: none"> Strengthened organizations and institutions supporting interests of poor rural people Enabling local and national policies Improved capacity for programme development and implementation (government, NGO, private sector) <p>Technical and vocational skills development</p> <ul style="list-style-type: none"> Enabling rural youth to acquire new skills i.e agricultural technologies, services, entrepreneurship and financial literacy 	<p>People receiving services from IFAD-supported projects</p> <p>2009: 36.6 mn 2012: 60 mn Male/female ratio (%) 2009: 51:49 2012: 50:50</p> <p>Natural-resource management (ha)</p> <p>Common-property resource and under improved management practices 2009: 4.90 mn Tracked Area under constructed/rehabilitated irrigation schemes 2009: 322,000 Tracked</p> <p>Climate Change Adaptation and Mitigation</p> <p>% of new RB-COSOPs 50% target by 2013 % of new project designs 40% target by 2013</p> <p>Agricultural technologies</p> <p>People trained in crop production practices/technologies 2009:4.1 mn Tracked Male/female ratio (%) 63:37 Tracked People trained in livestock production practices/technologies 2008: 1.1 mn Tracked Male/female ratio (%) 44:56 Tracked</p> <p>Rural financial services</p> <p>Active borrowers 2009: 4.8 mn Tracked Male/female ratio (%) 51:49 Tracked Voluntary savers 2009: 8.4 mn Tracked Male/female ratio (%) 49:51 Tracked</p> <p>Market Access</p> <p>Roads constructed/rehabilitated (km) 2009: 21,000 Tracked Marketing groups formed/strengthened 2009: 28,000 Tracked</p> <p>Rural Microenterprise</p> <p>People trained in business and entrepreneurship 2009: 277,000 Tracked Male/female ratio (%) 48:52 Tracked Enterprises accessing facilitated non-financial services 2009: 34,000 Tracked</p> <p>Empowerment of rural poor people</p> <p>People trained in community management topics 2009: 1.7 mn Tracked Male/female ratio (%) 24:76 Tracked Village/community action plans prepared 2009: 29,000 Tracked</p> <p>Technical and vocational skills development</p> <p>250,000 people receiving vocational training 1.8 mn people trained in income generating activities</p> <p>IFAD country presence expanded to 40 countries (of which 10 are proposed for approval by 2013) Baseline 2009 (actual): 25 countries</p> <p>Verification: Annual RIDE¹²; RIMS¹³ OSC¹⁴ issues paper, QE panel reports</p>	<p>Asia and the Pacific Region:</p> <ul style="list-style-type: none"> 6 COSOPs \$1 159.92 mn in loan and country grant approvals \$480 mn disbursement under ongoing portfolio <p>East and Southern Africa Region:</p> <ul style="list-style-type: none"> 6 COSOPs \$719.61 mn in loan and country grant approvals \$320 mn disbursement under ongoing portfolio <p>Latin America and the Caribbean Region:</p> <ul style="list-style-type: none"> 11 COSOPs \$420.87 mn in loan and country grant approvals \$196 mn disbursement under ongoing portfolio <p>Near East and North Africa Region:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 COSOPs \$382.36 mn in loan and country grant approvals \$255 mn disbursement under ongoing portfolio <p>West and Central Africa Region:</p> <ul style="list-style-type: none"> 7 COSOPs \$668.63 mn in loan and country grant approvals \$285 mn disbursement under ongoing portfolio <p>Global/regional programmes:</p> <ul style="list-style-type: none"> \$180 mn in global and regional grant approvals, including small grants <p>Knowledge management and innovation (KMI)</p> <ul style="list-style-type: none"> Integrated KMI agenda – mainstreaming KMI into IFAD's core business <p>Policy dialogue:</p> <ul style="list-style-type: none"> IFAD Draft Strategic Framework 2011-2015 Rural Poverty Report – IFAD flagship publication Focused IFAD global-, regional- and national-level policy dialogue 	<p>Zero-Based Budget (\$ mn)</p> <p>2011 - 2013</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Cluster 1</th> <th>Cluster 2</th> <th>Cluster 3</th> <th>Cluster 4</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SKM¹⁵</td> <td>1.7</td> <td>6.8</td> <td>1.1</td> <td>1.2</td> <td>10.7</td> </tr> <tr> <td>CSSG¹⁶</td> <td>11.1</td> <td>19.4</td> <td>5.4</td> <td>28.5</td> <td>64.4</td> </tr> <tr> <td>CSD¹⁷</td> <td>-</td> <td>1.5</td> <td>69.3</td> <td>0.5</td> <td>71.4</td> </tr> <tr> <td>FOD¹⁸</td> <td>7.7</td> <td>-</td> <td>19.1</td> <td>0.5</td> <td>27.4</td> </tr> <tr> <td>PMD¹⁹</td> <td>254.5</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>OPV²⁰</td> <td>2.7</td> <td>2.9</td> <td>3.2</td> <td>1.8</td> <td>10.6</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>277.7</td> <td>30.5</td> <td>98.2</td> <td>32.6</td> <td>438.9</td> </tr> </tbody> </table> <p>Strategic Work Plan (Staff - Fixed Term Equivalent)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="2">2011 Actual</th> <th colspan="2">2012 Projection</th> <th colspan="2">2013 Forecast</th> </tr> <tr> <th>P²¹</th> <th>GS²²</th> <th>P</th> <th>GS</th> <th>P</th> <th>GS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SKM</td> <td>8.00</td> <td>2.00</td> <td>8.50</td> <td>2.00</td> <td>8.50</td> <td>2.00</td> </tr> <tr> <td>CSSG</td> <td>64.90</td> <td>72.40</td> <td>65.00</td> <td>73.00</td> <td>65.00</td> <td>73.00</td> </tr> <tr> <td>FAD</td> <td>49.00</td> <td>67.86</td> <td>50.00</td> <td>68.00</td> <td>50.00</td> <td>68.00</td> </tr> <tr> <td>PMD</td> <td>171.70</td> <td>100.30</td> <td>183.7</td> <td>100.30</td> <td>196.60</td> <td>100.30</td> </tr> <tr> <td>OPV</td> <td>7.00</td> <td>5.00</td> <td>7.00</td> <td>5.00</td> <td>7.00</td> <td>5.00</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>298.85</td> <td>247.56</td> <td>314.50</td> <td>253.00</td> <td>327.10</td> <td>248.30</td> </tr> </tbody> </table> <p>Cluster 1 – Country programme development and implementation Cluster 2 – High-level policy dialogue, resource mobilization and strategic communication Cluster 3 – Corporate management, reform and administration Cluster 4 – Support to Members' governance activities</p>		Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Total	SKM ¹⁵	1.7	6.8	1.1	1.2	10.7	CSSG ¹⁶	11.1	19.4	5.4	28.5	64.4	CSD ¹⁷	-	1.5	69.3	0.5	71.4	FOD ¹⁸	7.7	-	19.1	0.5	27.4	PMD ¹⁹	254.5	-	-	-	-	OPV ²⁰	2.7	2.9	3.2	1.8	10.6	Total	277.7	30.5	98.2	32.6	438.9		2011 Actual		2012 Projection		2013 Forecast		P ²¹	GS ²²	P	GS	P	GS	SKM	8.00	2.00	8.50	2.00	8.50	2.00	CSSG	64.90	72.40	65.00	73.00	65.00	73.00	FAD	49.00	67.86	50.00	68.00	50.00	68.00	PMD	171.70	100.30	183.7	100.30	196.60	100.30	OPV	7.00	5.00	7.00	5.00	7.00	5.00	Total	298.85	247.56	314.50	253.00	327.10	248.30	<p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> Volatile political situations and absorptive capacity in fragile states Government policies unsupportive of objectives of aid-funded interventions External challenges to IFAD's resource Management Natural calamities <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Delivery of \$4.5 bn IFAD investment (\$3 bn IFAD resources and \$1.5 bn cofinancing from all sources) Improved country programme sustainability Improved financial resource mobilization and management Improved HR management enterprise risk management mainstreamed Improved administrative efficiency Strengthened support to programme and project implementation
	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Total																																																																																																						
SKM ¹⁵	1.7	6.8	1.1	1.2	10.7																																																																																																						
CSSG ¹⁶	11.1	19.4	5.4	28.5	64.4																																																																																																						
CSD ¹⁷	-	1.5	69.3	0.5	71.4																																																																																																						
FOD ¹⁸	7.7	-	19.1	0.5	27.4																																																																																																						
PMD ¹⁹	254.5	-	-	-	-																																																																																																						
OPV ²⁰	2.7	2.9	3.2	1.8	10.6																																																																																																						
Total	277.7	30.5	98.2	32.6	438.9																																																																																																						
	2011 Actual		2012 Projection		2013 Forecast																																																																																																						
	P ²¹	GS ²²	P	GS	P	GS																																																																																																					
SKM	8.00	2.00	8.50	2.00	8.50	2.00																																																																																																					
CSSG	64.90	72.40	65.00	73.00	65.00	73.00																																																																																																					
FAD	49.00	67.86	50.00	68.00	50.00	68.00																																																																																																					
PMD	171.70	100.30	183.7	100.30	196.60	100.30																																																																																																					
OPV	7.00	5.00	7.00	5.00	7.00	5.00																																																																																																					
Total	298.85	247.56	314.50	253.00	327.10	248.30																																																																																																					

¹² RIDE: Report on IFAD's Development Effectiveness.

¹³ RIMS: Results and Impact Management System.

¹⁴ OSC: Operational Strategy and Policy Guidance Committee

¹⁵ SKM: Office of Strategy and Knowledge Management

¹⁶ CSSG: Corporate Services Support Group

- Arab and Gulf States Liaison Office (AGL)
- Office of Audit and Oversight (AUO)
- Communications Division (COM)
- North America Liaison Office (NAL)
- Office of the General Counsel (LEG)
- Office of the Secretary (SEC)
- Replenishment Secretariat
- Resource Mobilisation and Partnership Office
- Partnership Unit

¹⁷ CSD: Corporate Services Department

¹⁸ FOD: Financial Operations Department

¹⁹ PMD: Programme Management Department

²⁰ OPV: Office of the President and Vice President

²¹ P: Professional staff

²² GS

IFAD COUNTRY STRATEGIC OPPORTUNITIES PROGRAMME (COSOP) AND PROJECT OUTCOMES 2011-2013 – REGIONAL DIVISIONS - CLUSTER 1

Operational outputs	Measures of success and sources of verification	Work programme projections (loans/Debt Sustainability Framework (DSF) grants) ²³			Resource inputs 2011-2013			Risks and assumptions																																																																																																																																											
		2011	2012	2013	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																																																																																																																												
<p>Programme Management Department (PMD):</p> <ul style="list-style-type: none"> High-quality in-country strategies designed and implemented, with their relevance regularly assessed Design and approval of new, high-quality loan- and grant-funded operations On-going portfolio of loan and grant-funded projects efficiently supervised and effective and sustainable development results delivered 	<p>Better country programme and project management measured by: Country programmes rated marginally satisfactory or better at completion by IFAD Office of Evaluation (ARRI) and IFAD Management (PCR)²⁴</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2010 (%)</th> <th>2012 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Effectiveness:</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ARRI</td> <td>77</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>PCR</td> <td>86</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>Rural Poverty Report</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ARRI</td> <td>86</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>PCR</td> <td>84</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>Gender Equality (ARRI does not reflect separately on gender equality)</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ARRI</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>PCR</td> <td>88</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>Innovation, learning and/or scaling up</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ARRI</td> <td>95</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>PCR</td> <td>79</td> <td>75</td> </tr> <tr> <td>Sustainability of benefits</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ARRI</td> <td>65</td> <td>75</td> </tr> <tr> <td>PCR</td> <td>76</td> <td>75</td> </tr> <tr> <td>Relevance</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ARRI</td> <td>97</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>PCR</td> <td>98</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>Efficiency</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ARRI</td> <td>57</td> <td>75</td> </tr> <tr> <td>PCR</td> <td>66</td> <td>75</td> </tr> <tr> <td>Adherence to aid effectiveness agenda</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Client survey</td> <td>100</td> <td>90</td> </tr> </tbody> </table> <p>Better quality at design: Projects rated 4 or better at entry (%): from Quality Assurance at entry</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2009/10</th> <th>2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Effectiveness:</td> <td>94</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>Rural poverty impact on target group (e.g. through physical and financial assets, food security, empowerment)</td> <td>87</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>Sustainability of benefits</td> <td>90</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>Gender equity</td> <td>86</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>Innovation, learning and/or scaling up</td> <td>77</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>% of ongoing projects actually receiving international cofinancing (Source: PPMS)</td> <td>55</td> <td>65</td> </tr> <tr> <td>Average # months from project approval to first disbursement (Source: PPMS)</td> <td>16.7</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>% of problem projects in which major corrective actions are taken (proactivity index) - Source: Divisional PPR 2010</td> <td>50</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>% of projects for which IFAD performance is rated 4 or better (3 year rolling average) - Source: ARRI</td> <td>71</td> <td>75</td> </tr> <tr> <td>% of problem projects in ongoing portfolio - Source: PPR</td> <td>18</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>% of time over-runs for ongoing projects - Source: PPMS</td> <td>22</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>Average # of days for processing withdrawal applications - Source: WATS</td> <td>28</td> <td>31</td> </tr> </tbody> </table>		2010 (%)	2012 (%)	Effectiveness:			ARRI	77	90	PCR	86	90	Rural Poverty Report			ARRI	86	90	PCR	84	90	Gender Equality (ARRI does not reflect separately on gender equality)			ARRI			PCR	88	80	Innovation, learning and/or scaling up			ARRI	95	80	PCR	79	75	Sustainability of benefits			ARRI	65	75	PCR	76	75	Relevance			ARRI	97	90	PCR	98	90	Efficiency			ARRI	57	75	PCR	66	75	Adherence to aid effectiveness agenda			Client survey	100	90		2009/10	2012	Effectiveness:	94	90	Rural poverty impact on target group (e.g. through physical and financial assets, food security, empowerment)	87	90	Sustainability of benefits	90	90	Gender equity	86	90	Innovation, learning and/or scaling up	77	90	% of ongoing projects actually receiving international cofinancing (Source: PPMS)	55	65	Average # months from project approval to first disbursement (Source: PPMS)	16.7	14	% of problem projects in which major corrective actions are taken (proactivity index) - Source: Divisional PPR 2010	50	7	% of projects for which IFAD performance is rated 4 or better (3 year rolling average) - Source: ARRI	71	75	% of problem projects in ongoing portfolio - Source: PPR	18	15	% of time over-runs for ongoing projects - Source: PPMS	22	20	Average # of days for processing withdrawal applications - Source: WATS	28	31	<p>ASIA AND THE PACIFIC DIVISION (APR): 6 COSOPs</p> <p>Bangladesh, China, Central Asia, Pacific, Lao PDR, India</p> <p>Programme of loans and grants being worked on: \$1,159.9 mn</p> <p>\$405.2 mn: India, Tajikistan, Mongolia, Bangladesh, China, Kyrgyzstan, Sri Lanka, Samoa, Timor Leste, Cambodia, Indonesia, Philippines, Pakistan, Lao PDR</p> <p>\$342.0 mn: China, India, Indonesia, Maldives, Myanmar, Philippines, Afghanistan, Kiribati, Tonga, Nepal</p> <p>\$412.7 mn: Bangladesh, Bhutan, Cambodia, Indonesia, Kiribati, Lao PDR, Mongolia, Nepal, Philippines, Timor Leste, Viet Nam</p> <p>Loan and grant disbursements</p> <p>\$175 mn disbursed \$185 mn disbursed \$195 mn disbursed</p>			<p>ASIA AND THE PACIFIC DIVISION (APR)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Zero Based Budget - \$ mn</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cluster 1:</td> <td>15.3</td> <td>16.4</td> <td>17.5</td> </tr> <tr> <td>Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>36.5</td> <td>39</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>16.0</td> <td>16.0</td> <td>16.0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>47.0</td> <td>45.0</td> <td>42.0</td> </tr> </tbody> </table>				2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 1:	15.3	16.4	17.5	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *				Professional Staff	36.5	39	40	General Service Staff	16.0	16.0	16.0	Consultants	47.0	45.0	42.0	<p>Design of COSOPs²⁵</p> <p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> Political volatility affect country programme portfolio Inadequate budget for quality enhancement panels Insufficient resources (financial and human) to manage programme of work Shortage in supplementary funds, co-financing and supplementary resources <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Country ownership and alignment with government priorities Efficient resource mobilization Strengthened inter-agency collaboration Environment and natural resource management policy (May 2011) Private-sector strategy (Dec 2011) Middle-income country strategy (May 2011) Partnership strategy (Sep 2011) Efficient knowledge management (KM) PBAS²⁶ allocations by country and region Adequate staffing and administrative budget Efficient programme approval process, including OSC²⁷, QE²⁸ and QA²⁹ <p>Design and approval of new projects</p> <p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> Political volatility and elections affect country programme portfolio Lack of counterpart funding and commitment to address policy constraints Delays in national approval process Supplementary funds not disbursed as expected <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Revised lending policies and criteria Strengthened administrative efficiency Country presence in 40 countries, including an additional 10 IFAD country are approved by 2013 Sufficient resources for project design and supervision Results-focused dialogue with co-financiers Timely approval and implementation of co-financing Correlation of grant proposals with IFAD priorities Appropriate financial products Improved resource mobilization and management of funding arrangements Systematic approach to innovation and scaling up Efficient project approval process, including OSC, QE, and QA <p>Portfolio implementation</p> <p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> Poor implementation of country systems and project fiduciary controls <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Revised procurement audit guidelines (Dec 2011) Direct supervision procedures: All projects supervised by IFAD in 2012 Efficient loan administration New loan and grant system and manuals Efficient ICT support Effective rules, procedures and documentation requirements Timely establishment of field presence, including HR and ICT support Recruitment for vacancies, especially in IFAD Country Offices to enhance portfolio performance and direct supervision by IFAD Country Office staff. Strengthened project management Streamlined transaction/document clearance processes Strengthened project design processes Strengthened operational policies and guidelines
			2010 (%)	2012 (%)																																																																																																																																															
		Effectiveness:																																																																																																																																																	
		ARRI	77	90																																																																																																																																															
		PCR	86	90																																																																																																																																															
		Rural Poverty Report																																																																																																																																																	
		ARRI	86	90																																																																																																																																															
		PCR	84	90																																																																																																																																															
		Gender Equality (ARRI does not reflect separately on gender equality)																																																																																																																																																	
		ARRI																																																																																																																																																	
		PCR	88	80																																																																																																																																															
		Innovation, learning and/or scaling up																																																																																																																																																	
		ARRI	95	80																																																																																																																																															
		PCR	79	75																																																																																																																																															
		Sustainability of benefits																																																																																																																																																	
ARRI	65	75																																																																																																																																																	
PCR	76	75																																																																																																																																																	
Relevance																																																																																																																																																			
ARRI	97	90																																																																																																																																																	
PCR	98	90																																																																																																																																																	
Efficiency																																																																																																																																																			
ARRI	57	75																																																																																																																																																	
PCR	66	75																																																																																																																																																	
Adherence to aid effectiveness agenda																																																																																																																																																			
Client survey	100	90																																																																																																																																																	
	2009/10	2012																																																																																																																																																	
Effectiveness:	94	90																																																																																																																																																	
Rural poverty impact on target group (e.g. through physical and financial assets, food security, empowerment)	87	90																																																																																																																																																	
Sustainability of benefits	90	90																																																																																																																																																	
Gender equity	86	90																																																																																																																																																	
Innovation, learning and/or scaling up	77	90																																																																																																																																																	
% of ongoing projects actually receiving international cofinancing (Source: PPMS)	55	65																																																																																																																																																	
Average # months from project approval to first disbursement (Source: PPMS)	16.7	14																																																																																																																																																	
% of problem projects in which major corrective actions are taken (proactivity index) - Source: Divisional PPR 2010	50	7																																																																																																																																																	
% of projects for which IFAD performance is rated 4 or better (3 year rolling average) - Source: ARRI	71	75																																																																																																																																																	
% of problem projects in ongoing portfolio - Source: PPR	18	15																																																																																																																																																	
% of time over-runs for ongoing projects - Source: PPMS	22	20																																																																																																																																																	
Average # of days for processing withdrawal applications - Source: WATS	28	31																																																																																																																																																	
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																																																																																																																																
Zero Based Budget - \$ mn																																																																																																																																																			
Cluster 1:	15.3	16.4	17.5																																																																																																																																																
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *																																																																																																																																																			
Professional Staff	36.5	39	40																																																																																																																																																
General Service Staff	16.0	16.0	16.0																																																																																																																																																
Consultants	47.0	45.0	42.0																																																																																																																																																
<p>EAST AND SOUTHERN AFRICA DIVISION (ESA): 6 COSOPs</p> <p>Mozambique, Zambia Uganda, Madagascar Kenya, Rwanda</p> <p>Programme of loans and grants being worked on: \$719.1 mn</p> <p>\$274.6 mn: Lesotho, South Africa, Madagascar, Eritrea, Zambia, Rwanda, Malawi, Comoros, Ethiopia</p> <p>\$120.5 mn: Madagascar, Mozambique, Malawi, Angola, Mauritius, Ethiopia, Swaziland, Kenya</p> <p>\$324.5 mn: Uganda, Comoros, Eritrea, Rwanda, Botswana, Zambia, Swaziland, Burundi, Mozambique, Ethiopia</p> <p>Loan and grant disbursements</p> <p>\$115 mn disbursed \$121 mn disbursed \$121 mn disbursed</p>			<p>EAST AND SOUTHERN AFRICA DIVISION (ESA)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Zero Based Budget - \$ mn</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cluster 1</td> <td>14.8</td> <td>15.8</td> <td>16.9</td> </tr> <tr> <td>Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>33.8</td> <td>35.9</td> <td>37.9</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>26.0</td> <td>26.0</td> <td>26.0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>28.0</td> <td>26.0</td> <td>24.0</td> </tr> </tbody> </table>				2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 1	14.8	15.8	16.9	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *				Professional Staff	33.8	35.9	37.9	General Service Staff	26.0	26.0	26.0	Consultants	28.0	26.0	24.0																																																																																																																		
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																																																																																																																																
Zero Based Budget - \$ mn																																																																																																																																																			
Cluster 1	14.8	15.8	16.9																																																																																																																																																
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *																																																																																																																																																			
Professional Staff	33.8	35.9	37.9																																																																																																																																																
General Service Staff	26.0	26.0	26.0																																																																																																																																																
Consultants	28.0	26.0	24.0																																																																																																																																																
<p>LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN DIVISION (LAC): 11 COSOPs</p> <p>Honduras Argentina, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Panama Bolivia, Colombia, Mexico, Venezuela (Bolivarian Republic)</p> <p>Programme of loans and grants being worked on: \$420.9 mn</p> <p>\$149.8 mn: Bolivia (Plurinational State of), Ecuador, Honduras, Haiti, Argentina, Peru, Brazil, Colombia</p> <p>\$108.1 mn: Brazil, MesIFAD Country Office, Panama, Venezuela (Bolivarian Republic of), Jamaica, Paraguay, Guyana, Suriname, Nicaragua, Guatemala, El Salvador</p> <p>\$163.0 mn: Dominican Republic, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haiti, Honduras</p> <p>Loan and grant disbursements</p> <p>\$66 mn disbursed \$70 mn disbursed \$75 mn disbursed</p>			<p>LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN DIVISION (LAC)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Zero Based Budget - \$ mn</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cluster 1</td> <td>11.0</td> <td>11.8</td> <td>12.6</td> </tr> <tr> <td>Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>19.3</td> <td>20.3</td> <td>22.3</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>8.0</td> <td>8.0</td> <td>8.0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>28.0</td> <td>27.0</td> <td>26.0</td> </tr> </tbody> </table>				2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 1	11.0	11.8	12.6	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *				Professional Staff	19.3	20.3	22.3	General Service Staff	8.0	8.0	8.0	Consultants	28.0	27.0	26.0																																																																																																																		
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																																																																																																																																
Zero Based Budget - \$ mn																																																																																																																																																			
Cluster 1	11.0	11.8	12.6																																																																																																																																																
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *																																																																																																																																																			
Professional Staff	19.3	20.3	22.3																																																																																																																																																
General Service Staff	8.0	8.0	8.0																																																																																																																																																
Consultants	28.0	27.0	26.0																																																																																																																																																
<p>NEAR EAST AND NORTH AFRICA DIVISION (NEN): 1 COSOP</p> <p>Egypt</p> <p>Programme of loans and grants being worked on: \$382.4 mn</p> <p>\$161.1 mn: Azerbaijan, Yemen, Sudan, Georgia, Egypt, Bosnia and Herzegovina, Morocco, Fragile situations: Iraq</p> <p>\$100.7 mn: Lebanon, Turkey, Albania, Tunisia, Egypt, Uzbekistan, Sudan</p> <p>\$138.9 mn: Moldova, Yemen, Jordan, Sudan, Armenia, Georgia</p> <p>Loan and grant disbursements</p> <p>\$75 mn disbursed \$79 mn disbursed \$82 mn disbursed</p>			<p>NEAR EAST AND NORTH AFRICA DIVISION (NEN)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Zero Based Budget - \$ mn</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cluster 1</td> <td>10.6</td> <td>11.3</td> <td>12.1</td> </tr> <tr> <td>Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>23.0</td> <td>24.0</td> <td>25.0</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>13.0</td> <td>13.0</td> <td>13.0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>30.0</td> <td>29.0</td> <td>27.0</td> </tr> </tbody> </table>				2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 1	10.6	11.3	12.1	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *				Professional Staff	23.0	24.0	25.0	General Service Staff	13.0	13.0	13.0	Consultants	30.0	29.0	27.0																																																																																																																		
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																																																																																																																																
Zero Based Budget - \$ mn																																																																																																																																																			
Cluster 1	10.6	11.3	12.1																																																																																																																																																
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *																																																																																																																																																			
Professional Staff	23.0	24.0	25.0																																																																																																																																																
General Service Staff	13.0	13.0	13.0																																																																																																																																																
Consultants	30.0	29.0	27.0																																																																																																																																																
<p>WEST AND CENTRAL AFRICA DIVISION (WCA): 7 COSOPs</p> <p>Benin, Democratic Republic of the Congo, Niger, Liberia Burkina Faso, Cameroon, Ghana</p> <p>Programme of loans and grants being worked on: \$668.8 mn</p> <p>\$266.4 mn *: Central African Republic, Senegal, Mauritania, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Congo, Niger, Liberia, Ghana, Nigeria</p> <p>\$120.8 mn: Gambia, Benin, Cape Verde, Democratic Republic of the Congo, Guinea-Bissau, Guinea</p> <p>\$281.7 mn: Nigeria, Gambia (The), Chad, Burkina Faso, Gabon, Sao Tome & Principe, Liberia, Cameroon, Senegal</p> <p>Loan and grant disbursements</p> <p>\$100 mn disbursed \$115 mn disbursed \$130 mn disbursed</p> <p>* excludes S. Leone (\$50 mn) to be cofinanced through GAFSP</p>			<p>WEST AND CENTRAL AFRICA DIVISION (WCA)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Zero Based Budget - \$ mn</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cluster 1</td> <td>13.9</td> <td>14.9</td> <td>15.9</td> </tr> <tr> <td>Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>29.0</td> <td>32.0</td> <td>34.0</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>22.0</td> <td>22.0</td> <td>22.0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>27.0</td> <td>26.0</td> <td>25.0</td> </tr> </tbody> </table> <p>Cluster 1 – Country programme development and implementation, including IFAD Country Offices FTEs</p> <p>Cluster 2 – High-level policy dialogue, resource mobilization and strategic communication</p> <p>Cluster 3 – Corporate management, reform and administration</p> <p>Cluster 4 – Support to Members' governance activities</p>				2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 1	13.9	14.9	15.9	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *				Professional Staff	29.0	32.0	34.0	General Service Staff	22.0	22.0	22.0	Consultants	27.0	26.0	25.0																																																																																																																		
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																																																																																																																																
Zero Based Budget - \$ mn																																																																																																																																																			
Cluster 1	13.9	14.9	15.9																																																																																																																																																
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *																																																																																																																																																			
Professional Staff	29.0	32.0	34.0																																																																																																																																																
General Service Staff	22.0	22.0	22.0																																																																																																																																																
Consultants	27.0	26.0	25.0																																																																																																																																																

²³ As of 23 February 2011. Final amounts will be consistent with 2010-2012 PBAS allocations. 2013 projections are based on current estimates.
²⁴ PCR: Project/Programme Completion Report
²⁵ COSOP: Country Strategic Opportunities Programme
²⁶ PBAS: Performance-Based Allocation System
²⁷ OSC: Operational Strategy and Policy Guidance Committee
²⁸ QE: Quality Enhancement
²⁹ QA: Quality Assurance

IFAD COUNTRY STRATEGIC OPPORTUNITIES PROGRAMME (COSOP) AND PROJECT OUTCOMES 2011-2013 (CONT'D) – CROSS-CUTTING DIVISIONS - CLUSTER 1

Operational outputs	Measures of success and sources of verification	Work programme projections			Resource inputs 2011-2013	Risks and assumptions																																				
		2011	2012	2013																																						
POLICY AND TECHNICAL ADVISORY DIVISION (PTA) <ul style="list-style-type: none"> Design and approval of new, high-quality global and regional grant-funded operations High-quality implementation of and learning from global and regional grant-funded operations Design and approval of new, high-quality COSOPs Design and approval of new, high-quality loans and DSF grant projects High-quality knowledge products for technical and policy support 	Better grant project design measured by: <ul style="list-style-type: none"> 87 technical reviews of large grants (from Grants QE minutes), 190 technical reviews of small grants (incl. suppl. funds) (from Grants Consolidated Tracking sheet) 277 global and regional grants approved 90 financing agreements entered into with Consultative Group on International Agricultural Research Centres 45 of financing agreements entered into with Financing Facility for Remittances grant recipients 15 design missions Better implementation for and learning from large global/regional grants: <ul style="list-style-type: none"> 80% of projects rated 4 or better for overall implementation progress Better project design (loans & DSF grants) measured by: <ul style="list-style-type: none"> 31 QE reviews completed - COSOPs 166 of QE reviews completed – loan, Debt Sustainability Framework and Environment and Natural Resource Management/Climate Change projects 39 design missions 30 associated knowledge products developed Better supervision & implementation support (loans, grants and COSOPs) measured by: <ul style="list-style-type: none"> 40 implementation support and supervision missions that PTA staff/consultants participate in (from BToRs – see PTA xDESK) 30 associated knowledge products developed Verification: <ul style="list-style-type: none"> Executive Board documents, Divisional Portfolio Performance Reports (see Programme Management Department xDESK site), Loan and Grant System Divisional Portfolio Performance Reports Annual RIDE 	Large global and regional grants approved: \$40 mn (24 grants): <ul style="list-style-type: none"> Sustainable agriculture Land and water Farmers' organizations, market access and policy Rural financial systems Smallholder farming as business Targeting, indigenous peoples, youth and women's empowerment Knowledge-sharing Regional organization Knowledge management Small global and regional grants approved: \$10 mn (60 grants) <p>Supplementary-funded grants:</p> <ul style="list-style-type: none"> 30 grants under European Commission/Consultative Group on International Agricultural Research facility \$90 mn 15 grants under Financing Facility for Remittances Country Programme Support <ul style="list-style-type: none"> Technical and policy support to and 44 QE panels for projects and 10 Environment and Natural Resource Management/Climate Change projects, 13 COSOPs country programme management teams, 25 design and implementation missions Knowledge products for Learning and Guidance Notes, Technical Advisory Notes, thematic papers and publications, seminars and presentations Grant disbursements \$40 mn disbursed through global and regional grants	Large global and regional grants approved: \$48 mn (28 grants): <ul style="list-style-type: none"> Sustainable agriculture Land and water Farmers' Organizations, market access and policy Rural financial systems Smallholder farming as business Targeting, indigenous peoples, youth and women's empowerment Knowledge management Small global and regional grants approved: \$12 mn (65 grants) <p>Supplementary-funded grants:</p> <ul style="list-style-type: none"> 30 grants under European Commission/Consultative Group on International Agricultural Research facility \$90 mn 15 grants under Financing Facility for Remittances Country Programme Support <ul style="list-style-type: none"> Technical and policy support to 48 QE panels for projects and 6 Environment and Natural Resource Management/Climate Change projects, 12 COSOP country programme management teams, 26 design and implementation missions Knowledge products for Learning and Guidance Notes, Technical Advisory Notes, thematic papers and publications, seminars and presentations Grant disbursement \$46 mn disbursed through global and regional grants	Large global and regional grants approved: \$56 mn (35 grants) <ul style="list-style-type: none"> Sustainable agriculture Land and water Farmers' Organizations, market access and policy Rural financial systems Smallholder farming as business Targeting, indigenous peoples, youth and women's empowerment Knowledge management Small global and regional grants approved: \$14 mn (65 grants) <p>Supplementary-funded grants:</p> <ul style="list-style-type: none"> 30 grants under European Commission/Consultative Group on International Agricultural facility \$90 mn 15 grants under Financing Facility for Remittances Country Programme Support <ul style="list-style-type: none"> Technical and policy support to 48 QE panels for projects and 10 Environment and Natural Resource Management/Climate Change projects, 6 COSOP country programme management teams, 28 design and implementation missions Knowledge products for Learning and Guidance Notes, Technical Advisory Notes, thematic papers and publications, seminars and presentations Grant disbursements \$52 mn disbursed through global and regional grants	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">POLICY AND TECHNICAL ADVISORY DIVISION (PTA)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 1</td> <td>8.5</td> <td>9.1</td> <td>9.8</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>25.2</td> <td>27.5</td> <td>29.5</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>13.7</td> <td>13.7</td> <td>13.7</td> </tr> <tr> <td>Long-term consultant</td> <td>8.0</td> <td>6.0</td> <td>4.0</td> </tr> <tr> <td>All consultants</td> <td>20.0</td> <td>20.0</td> <td>20.0</td> </tr> </tbody> </table> <p>Cluster 1 – Country programme development and implementation Cluster 2 – High-level policy dialogue, resource mobilization and strategic communication Cluster 3 – Corporate management, reform and administration Cluster 4 – Support to Members' governance activities</p>	POLICY AND TECHNICAL ADVISORY DIVISION (PTA)					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 1	8.5	9.1	9.8	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *				Professional Staff	25.2	27.5	29.5	General Service Staff	13.7	13.7	13.7	Long-term consultant	8.0	6.0	4.0	All consultants	20.0	20.0	20.0	Risks: <ul style="list-style-type: none"> Recipients do not propose grants that confirm to IFAD policies/strategies Resources from supplementary funds do not materialize as expected Delays in issuing small grant agreements due to lack of familiarity with the process Costs of QE panels and budget: Division restrictions can limit the effectiveness of QE panels Result-based budget continues to be Division driven by pipeline lending targets ('design bias'). PTA does not have sufficient resources (financial & human) to participate in implementation support/supervision missions. Assumptions: <ul style="list-style-type: none"> Grant proposals sufficiently match IFAD's priorities in grant financing Revised grant guidelines QE procedures for loans and grants are refined and the division continuously builds on efficiencies identified in the review process Improvement in resource mobilization Regional divisions fund the design, implementation support and supervision missions in case of budget gaps Divisions submit number of COSOPs, loan and Debt Sustainability Framework grant proposals as projected
		POLICY AND TECHNICAL ADVISORY DIVISION (PTA)																																								
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																							
Zero Based Budget - \$ mn																																										
Cluster 1	8.5	9.1	9.8																																							
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *																																										
Professional Staff	25.2	27.5	29.5																																							
General Service Staff	13.7	13.7	13.7																																							
Long-term consultant	8.0	6.0	4.0																																							
All consultants	20.0	20.0	20.0																																							

IFAD COUNTRY STRATEGIC OPPORTUNITIES PROGRAMME (COSOP) AND PROJECT OUTCOMES 2011-2013 (CONT'D) – CROSS-CUTTING DIVISIONS CLUSTER 1

Operational outputs	Measures of success and sources of verification	Work programme projections			Resource inputs 2011-2013	Risks and assumptions																																
		2011	2012	2013																																		
<p>ENVIRONMENT AND CLIMATE CHANGE DIVISION (ECD)</p> <ul style="list-style-type: none"> Environmental and climate change issues mainstreamed in IFAD's operations 	<ul style="list-style-type: none"> New COSOPs and project documents reflect climate and environment risks and opportunities QE Panel reports highlight environment and climate change concerns, QE Panel summary assessments record ratings on environment & climate change issues Environment and climate technical implementation support provided for IFAD loans Environmental and climate co-financing for IFAD loans secured (for example Global Environment Facility Trust fund, Adaptation Trust Fund or other sources) IFAD knowledge shared in international fora (COPs³⁰, Global Donor Platform for Rural Development, UN/International Financial Institution meetings) IFAD's internal and external environment and climate networks established/enhanced. Environment and climate related knowledge, innovation and advocacy activities and products available to IFAD staff and partners enhanced. <p>Verification: Annual RIDE</p>	<ul style="list-style-type: none"> Environment and natural resource management (Environment and Natural Resource Management) policy approved by the Executive Board (May 2011) Mainstreaming Environment and Natural Resource Management and Climate Change in IFAD's policies, strategies and projects (i.e. Draft Strategic Framework). Smallholder Adaption Programme (SAP) 3 IFAD tools and guidelines that include Environment and Natural Resource Management and Climate Change issues updated/prepared (i.e. Strategic Environment Assessments/Results-Based COSOPs/QE guidelines) 8 environment and climate knowledge events at headquarters or in region held. 5 OSC reviews highlight Environment and Natural Resource Management and Climate issues. 3 strategic environment assessments 20 environmental social review notes 5 technical implementation support for IFAD loans Global Environment Facility, Adaptation Fund and other co-financing identified, designed and implemented: 8 concept notes approved; 10 endorsed, 20 supervised Internal Environment and Natural Resource Management and Climate Change online knowledgebase Environment and Climate institutional training programme. Continued policy advocacy through internal and external networks Prominence for smallholders increased at Rio Conventions meetings, including Durban, UN-Framework Convention on Climate Change ECD capacity increased and staff shared with regions. 	<ul style="list-style-type: none"> 8 environment and climate knowledge events at HQ or in region held. 15 OSC reviews highlight Environment and Natural Resource Management and Climate Changes issues. 3 strategic environment assessments undertaken 20 environmental social review notes undertaken Global Environment Facility, Adaptation Fund and other co-financing identified, designed and implemented: 7 concept notes approved; 6 endorsed, 29 supervised 5 technical implementation support for IFAD loans undertaken Internal Environment and Natural Resource Management and Climate Change online knowledgebase maintained Environment and Climate institutional training programme implemented Monitoring and Evaluation framework for Environment and Natural Resource Management and Climate Change Continued policy advocacy through internal and external networks Smallholders on UN-Framework Convention on Climate Change meeting agenda Annual green award for staff 	<ul style="list-style-type: none"> 8 environment and climate knowledge events at HQ or in region held. 20 OSC reviews highlight Environment and Natural Resource Management and Climate Change issues 3 strategic environment assessments undertaken 20 environmental social review notes undertaken Global Environment Facility, Adaptation Fund and other co-financing identified, designed and implemented: 7 concept notes approval; 10 endorsed, 33 supervised Internal Environment and Natural Resource Management and Climate Change online knowledgebase maintained Environment and Climate institutional training programme implemented Monitoring and Evaluation framework for Environment and Natural Resource Management and Climate Change Continued policy advocacy through internal and external networks Smallholders on UN-Framework Convention on Climate Change meeting agenda Annual green award for staff 	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ENVIRONMENT AND CLIMATE CHANGE DIVISION (ECD)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 1</td> <td>1.98</td> <td>2.10</td> <td>2.30</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>9.0</td> <td>10.0*</td> <td>12.0</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>4.0</td> <td>4.0*</td> <td>4.0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>6.0</td> <td>7.0</td> <td>7.0</td> </tr> </tbody> </table> <p>*staff increases dependent on budget savings in 2011</p>	ENVIRONMENT AND CLIMATE CHANGE DIVISION (ECD)					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 1	1.98	2.10	2.30	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)				Professional Staff	9.0	10.0*	12.0	General Service Staff	4.0	4.0*	4.0	Consultants	6.0	7.0	7.0	<p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> Inadequate resources for environment and climate change work Failure to secure supplementary financing Availability and quality of consultants for programme and project design assignments, especially in fragile countries <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Continued contribution to the global concern for protection of the environment Supplementary funding for integration of climate and environment risks and opportunities in portfolio
ENVIRONMENT AND CLIMATE CHANGE DIVISION (ECD)																																						
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																			
Zero Based Budget - \$ mn																																						
Cluster 1	1.98	2.10	2.30																																			
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)																																						
Professional Staff	9.0	10.0*	12.0																																			
General Service Staff	4.0	4.0*	4.0																																			
Consultants	6.0	7.0	7.0																																			
<p>PROGRAMME MANAGEMENT DEPARTMENT – Front Office (PMD)</p> <ul style="list-style-type: none"> Improved country programme sustainability Strengthened support to programme and project implementation 	<p>Approved policy and strategy documents</p> <p>Verification: Annual RIDE</p>	<ul style="list-style-type: none"> Implement revised Procurement Guidelines Middle-income country strategy Grant procedures (with SKM and PMD) Strengthened loan and grant design processes New direct supervision procedures Country presence strategy Toolbox/procedures for grants, indigenous peoples, land, rural finance, scaling up, Poverty Reduction Strategy and Sector-Wide Approach programmes (with PTA) Review RIMs guidelines Private-sector strategy Gender strategy (with PTA) Partnership strategy Spanish Trust Fund 	<ul style="list-style-type: none"> # of new/revised knowledge tools for improved project design (with PTA) Partnership strategy On-going review of PBAS Spanish Trust Fund Project/Programme Completion Report guidelines Spanish Trust Fund 	<ul style="list-style-type: none"> Upgraded Project and Portfolio Management System 	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">PROGRAMME MANAGEMENT DEPARTMENT Front Office (PMD)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 1</td> <td>3.0</td> <td>3.3</td> <td>3.5</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>9.0</td> <td>9.0</td> <td>9.0</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>4.8</td> <td>4.8</td> <td>4.8</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>1.5</td> <td>1.5</td> <td>1.5</td> </tr> </tbody> </table> <p>Cluster 1 – Country programme development and implementation, including IFAD Country Offices FTEs</p> <p>Cluster 2 – High-level policy dialogue, resource mobilization and strategic communication</p> <p>Cluster 3 – Corporate management, reform and administration</p> <p>Cluster 4 – Support to Members' governance activities</p>	PROGRAMME MANAGEMENT DEPARTMENT Front Office (PMD)					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 1	3.0	3.3	3.5	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)				Professional Staff	9.0	9.0	9.0	General Service Staff	4.8	4.8	4.8	Consultants	1.5	1.5	1.5	
PROGRAMME MANAGEMENT DEPARTMENT Front Office (PMD)																																						
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																			
Zero Based Budget - \$ mn																																						
Cluster 1	3.0	3.3	3.5																																			
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)																																						
Professional Staff	9.0	9.0	9.0																																			
General Service Staff	4.8	4.8	4.8																																			
Consultants	1.5	1.5	1.5																																			

³⁰ COP: Conference of the Parties – United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC), Convention on Biological Diversity (CBD), Convention on Sustainable Development (CDS)

IFAD KNOWLEDGE MANAGEMENT, POLICY ADVOCACY AND COMMUNICATION, AND PLANNING AND BUDGET OUTCOMES 2011-2013 – CLUSTER 2

Operational outputs	Measures of success and sources of verification (Level 5)	Work programme projections			Resource inputs 2011-2013	Risks and assumptions																																								
		2011	2012	2013																																										
<p>OFFICE OF STRATEGY AND KNOWLEDGE MANAGEMENT (SKM)</p> <ul style="list-style-type: none"> Strategic knowledge and research partnerships and networks Knowledge products and processes Global and regional policy dialogues Enhanced capacity for analytical work IFAD programmes, strategies and policies informed by state of the art thinking IFAD is managed to optimize development effectiveness and efficiency Integrated Knowledge Management and Innovation (KMI) agenda – mainstreaming KMI into IFAD’s core business 3-year rolling administrative plan and integrated budget prepared using zero-based and results-based budgeting approach Annual administrative and capital budgets aligned with operational targets Performance reporting on results 	<ul style="list-style-type: none"> Score of moderately satisfactory or better on performance assessment scale for two international policy engagement initiatives 2012 and 2013: Strengthened institutional capacity for international policy engagement in at least two lagging areas identified by 2010 baseline self-assessment Yearly report on partnership prepared and shared with partners. Conferences and seminars organised and rated by participants as successful to meet the objectives. Number of knowledge products developed/prepared/shared and reported through an annual report. Number of policy dialogues participated or led and an annual report on the outcomes. Number of seminars on key development and operational issues organised and implications for IFAD’s operations; Results management system reflects evolution of IFAD’s objectives and includes key metrics IFAD adopts management for efficiency system with targets, metrics and indicators IFAD develops and adopts a strategic plan for strengthening the relevance and level of its support to developing countries responsive to their different resources and requirements <p>Verification:</p> <ul style="list-style-type: none"> Annual RIDE IFAD reports and website 	<ul style="list-style-type: none"> Strengthen engagement and partnership with FAO and others in CFS Enhancing partnerships with GAFSP³¹, LDCs³², G-20, IFPRI³³, ILO³⁴, Povnet Create a pilot network of South research Institutions Thematic Conference on New Directions for Smallholder Agriculture and conference publication Knowledge website established and briefs shared 5 Occasional papers Lead the preparation of IFAD’s Strategic Framework and collaborate on other policy papers (ie. Gender) Seminars and Conferences on key development and operational issues Share knowledge with GC Engage in various policy dialogues and provide inputs to Management to engage in policy discussions Contribute to knowledge products Initiate work on developing the IFAD Rural Poverty Index Advise on statistical issues Establish SKM statistical unit and recruitment of staff Outreach of RPR 2011 IFAD’s CPPMS³⁵ is updated to reflect management requirements identified in quarterly performance reviews IFAD9 Consultation documentation First zero-based budget with needs-based analysis of requirements for RMF³⁶ targets Quarterly and annual performance reviews Pilot programme for planning and monitoring improved administrative efficiency 	<ul style="list-style-type: none"> Deepen engagement with the partners by developing a programme of work for partner research institutions; Continued engagement with partners i.e GAFSP, LDCs, ILO; IFPRI and other UN forums and regional initiatives like NEPAD³⁷. 8 Occasional papers Thematic workshop on a focus area (identified in consultation with other IFAD stakeholders) and subsequent publication Knowledge sharing with members of GC Initiate two knowledge products with PMD Publication on future of Smallholder Farming (Conference Follow up) Support to operational processes (COSOP review, project QA) Guidance notes reviewed and refined (with PTA) Advocacy and research institutions networks in developing regions; Publication of Working Papers; Further strengthen Statistical Unit CPPMS revised to reflect IFAD9 RMF - revised version operational on pilot basis for Q2 review; Management for efficiency planning and monitoring system piloted from Q2 Corporate strategy on financial and technical support and services to members Second zero-based budget developed based on rolling budget within new draft Strategic Framework Capital budget focuses on efficiency and effectiveness in key business processes IFAD-wide system for planning and monitoring improved efficiency integrated into IFAD’s results management system Medium Term Plan 2012-2014 	<ul style="list-style-type: none"> Continued partnership building in collaboration with PMD and other units of IFAD (such as ILC, COM) Further expansion of research network and development of a five year work programme, supported by IFAD Grants; 8 Occasional papers Identify new areas of partnership development; Thematic workshop on a focus area (identified in consultation with other IFAD stakeholders) and subsequent publication Development, implementation, monitoring and evaluation of international policy engagement Guidance notes reviewed and refined (with PTA) Global agriculture and development dialogue Thematic paper series (with PMD) Network of Research and Advocacy Institutions expanded into Africa IFAD9 operations monitored within results framework reflecting broad agreements in consultation report Outcomes of learning events disseminated at country level Innovative grant initiatives documented with PMD Third zero-based budget developed on a rolling budget basis within new Draft Strategic Framework Capital budget focuses on efficiency and effectiveness in key business processes Cross-IFAD system for planning and monitoring improved efficiency monitored within IFAD’s results management system Medium Term Plan 2013-2015 	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">OFFICE OF STRATEGY AND KNOWLEDGE MANAGEMENT (SKM)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 1</td> <td>0.5</td> <td>0.6</td> <td>0.6</td> </tr> <tr> <td>Cluster 2</td> <td>2.2</td> <td>2.3</td> <td>2.4</td> </tr> <tr> <td>Cluster 4</td> <td>0.4</td> <td>0.4</td> <td>0.4</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>12.0</td> <td>12.0</td> <td>12.0</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>4.0</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>Cluster 1 – Country programme development and implementation Cluster 2 – High-level policy dialogue, resource mobilization and strategic communication Cluster 3 – Corporate management, reform and administration Cluster 4 – Support to Members’ governance activities</p>	OFFICE OF STRATEGY AND KNOWLEDGE MANAGEMENT (SKM)					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 1	0.5	0.6	0.6	Cluster 2	2.2	2.3	2.4	Cluster 4	0.4	0.4	0.4	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)				Professional Staff	12.0	12.0	12.0	General Service Staff	4.0	4.0	4.0	Consultants	1.0	1.0	1.0	<p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> International commitment to agricultural development among competing global concerns Uncertain country commitment to change and reform Incoherency among donors regarding policy advocacy <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Development of IFAD’s emerging vision: agriculture as a business Improved knowledge management support to effective international policy engagement Knowledge management and innovation agenda communicated to staff Staff embrace Knowledge Management and Innovation Leadership by managers to promote Knowledge Management Innovation agenda and allocate time and resources dedicated to Knowledge Management and Innovation deliverables Disclosure policy implemented Functioning mitigation-oriented risk management Operational and administrative budgets are revised to take into account new and emerging business models and changes in the external environment Business processes are reviewed from perspective of value-added and right location IFAD9 consultation gives clear guidance on development of IFAD’s objectives and key performance indicators Budget decentralization is embedded within firm corporate framework of cost management and benchmarking Governing bodies give clear indications of preferred lines of development of services and financial support in context of growing differentiation among IFAD members/borrowers
OFFICE OF STRATEGY AND KNOWLEDGE MANAGEMENT (SKM)																																														
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																											
Zero Based Budget - \$ mn																																														
Cluster 1	0.5	0.6	0.6																																											
Cluster 2	2.2	2.3	2.4																																											
Cluster 4	0.4	0.4	0.4																																											
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)																																														
Professional Staff	12.0	12.0	12.0																																											
General Service Staff	4.0	4.0	4.0																																											
Consultants	1.0	1.0	1.0																																											

³¹ GAFSP: Global Agriculture and Food Security Program
³² LDCs: Least Developed Countries
³³ IFPRI: International Food Policy Research Institute
³⁴ ILO: International Law Organization
³⁵ CPPMS: Corporate Planning and Performance Management System
³⁶ RMF: Results Measurement Framework
³⁷ NEPAD: New Partnership For Africa’s Development

IFAD KNOWLEDGE MANAGEMENT, POLICY ADVOCACY AND COMMUNICATION OUTCOMES 2011-2013 (CONT'D)– CLUSTER 2

Operational outputs	Measures of success and sources of verification (Level 5)	Work programme projections			Resource inputs 2011-2013				Risks and assumptions																																
		2011	2012	2013																																					
<p>COMMUNICATIONS DIVISION (COM)</p> <ul style="list-style-type: none"> Position IFAD as leader in efforts to increase poor rural peoples' access to financial services, markets, technology, land and other natural resources 	<ul style="list-style-type: none"> Increased internal communications capacity Improved quality of IFAD publications and products, including strategic approach to content and distribution Priority country communication strategies implemented IFAD is better known among target audiences <p>Verification: IFAD reports and website</p>	<ul style="list-style-type: none"> IFAD Annual Report RPR regional events Communications toolkit launched Focus on 10 priority countries selected by PMD Occasional Paper series and other strategic IFAD publications Replenishment efforts advanced by strategic communications IFAD staff informed on corporate reform issues through internal communications Training on new disclosure policy Conduct baseline perception study for development of campaign strategy Feature IFAD issues for major television broadcasters Communications training Capacity building of media/communications professionals in developing countries 	<ul style="list-style-type: none"> IFAD Annual Report RPR launch Communications toolkit updated Focus on 10 priority countries selected by PMD Occasional Paper series and other strategic IFAD publications IFAD staff informed on HR reform issues through internal communications Roll out campaign production, communications training Roll out IFAD to major television broadcasters Communications training IFAD issues television series Capacity building of media/communications professionals in developing countries 	<ul style="list-style-type: none"> IFAD Annual Report Communications toolkit updated Focus on 10 priority countries selected by PMD Occasional Paper series and other strategic IFAD publications IFAD staff informed on HR reform issues through internal communications Campaign phase I evaluation and launch campaign phase II Communications training IFAD website language versioning Capacity building of media/communications professionals in developing countries 	<p align="center">COMMUNICATIONS DIVISION (COM)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 1</td> <td>1.6</td> <td>1.7</td> <td>1.7</td> </tr> <tr> <td>Cluster 2</td> <td>3.5</td> <td>3.6</td> <td>3.7</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>19.5</td> <td>22.5</td> <td>22.5</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>10.5</td> <td>10.0</td> <td>10.0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>6.0</td> <td>6.0</td> <td>6.0</td> </tr> </tbody> </table>					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 1	1.6	1.7	1.7	Cluster 2	3.5	3.6	3.7	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)				Professional Staff	19.5	22.5	22.5	General Service Staff	10.5	10.0	10.0	Consultants	6.0	6.0	6.0	<p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> Risks to reputation with expanding country presence Slow response capacity to address emerging external issues Adequate and timely availability of resources for the campaign <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Adequate staffing and administrative budget Communications embedded in PMD programmes IFAD staff at headquarters and in the field have the tools to communicate effectively Corporate harmonization of IFAD Country Office and thematic websites Corporate publications approach Conduct perception study for the campaign and continuously monitor related activities
						2011	2012 Projection	2013 Estimate																																	
					Zero Based Budget - \$ mn																																				
					Cluster 1	1.6	1.7	1.7																																	
					Cluster 2	3.5	3.6	3.7																																	
					Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)																																				
					Professional Staff	19.5	22.5	22.5																																	
					General Service Staff	10.5	10.0	10.0																																	
					Consultants	6.0	6.0	6.0																																	
					<p>Cluster 1 – Country programme development and implementation</p> <p>Cluster 2 – High-level policy dialogue, resource mobilization and strategic communication</p> <p>Cluster 3 – Corporate management, reform and administration</p> <p>Cluster 4 – Support to Members' governance activities</p>																																				

IFAD RESOURCE MOBILIZATION OUTCOMES 2011-2013 – CLUSTER 2

Operational outputs	Measures of success and sources of verification (Level 5)	Work programme projections			Resource inputs 2011-2013	Risks and assumptions																																																																
		2011	2012	2013																																																																		
<p>RESOURCE MOBILIZATION AND PARTNERSHIP OFFICE (RMP) Supported by: - Partnership Unit (PAR) - Replenishment Secretariat (RES)</p> <ul style="list-style-type: none"> IFAD replenishment contributions at \$1.2 bn to expand Programme of Work at \$3 bn 	<ul style="list-style-type: none"> Pledges and paid-in contributions received for a total of \$1.2 bn Fill current projected Advance Commitment Authority gap in 2012 to maintain same level of Programme of Work Pledges to IFAD-8 and IFAD-9 announced Additional resources to Programme of Work, including through co-financing and loans to IFAD: tracked Six foundations approached <p>Verification: IFAD9 report; annual financial statements; annual audits</p>	<ul style="list-style-type: none"> \$1 bn in loans and grants and \$190 mn in Multilateral Debt Relief Initiative costs and administrative budget \$230 mn paid contributions \$414 mn internal resources Approved Advance Commitment Authority 7-year ceiling absorbing gap between resource requirements and resources available Successful IFAD9 negotiations Pledges for IFAD9 at target level of \$2.1 bn Partnership strategy \$22 mn Supplementary funds \$28 mn Global Environment Facility supplementary funds: \$1.5 bn co-financing Two Foundations approached 	<ul style="list-style-type: none"> \$1.2 bn in loans and grants \$156 mn in paid contributions to IFAD7 and IFAD8 \$421 in internal resources Resource gap of \$90 mn above Advance Commitment Authority 7-year ceiling \$720 mn in Advance Commitment Authority IFAD9 pledges concluded Achieve IFAD9 target IFAD9 Resolution and Instruments of Contribution \$22 mn supplementary funds \$21 mn Global Environment Facility supplementary funds \$1.8 bn co-financing Four foundations approached 	<ul style="list-style-type: none"> Programme of Work allocation based on scenario agreed for IFAD9 Payments of instalments as agreed in Instruments of Contributions Supplementary funds \$25 million Support to mobilize resources to SAP facility \$2 bn co-financing: \$21 mn Global Environment Facility supplementary funds: IFAD10 strategy assessment of List A engagement 	<p>RESOURCE MOBILIZATION AND PARTNERSHIP OFFICE (RMP) PARTNERSHIP UNIT (PAR)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 2</td> <td>0.8</td> <td>1.0</td> <td>1.0</td> </tr> <tr> <td>Cluster 4</td> <td>0.2</td> <td>0.2</td> <td>0.2</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p>REPLENISHMENT SECRETARIAT (RES)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 2</td> <td>0.3</td> <td>0.3</td> <td>0.3</td> </tr> <tr> <td>Cluster 4</td> <td>0.1</td> <td>0.1</td> <td>0.1</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 2	0.8	1.0	1.0	Cluster 4	0.2	0.2	0.2	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *				Professional Staff	4	4	4	General Service Staff	1	1	1	Consultants	-	-	-		2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 2	0.3	0.3	0.3	Cluster 4	0.1	0.1	0.1	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *				Professional Staff	1	1	1	General Service Staff	1	1	1	Consultants	1	1	1	<p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> Economic conditions impact financial resource projections Partners' willingness to partner and political will Absence of strategic communications on resource mobilization exposes IFAD to risks to its reputation Global Environment Facility secretariat delays approval of IFAD-developed Global Environment Facility projects. <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Full mobilization of replenishment resources for commitment authority Revised investment policy Revised liquidity policy Champions identified for IFAD9 Country engagement strengthened Expanded co-financing strategy and new financial instruments Co-financing supported by corresponding risk and financial management capabilities Industry standard management assertion on internal controls of reporting implemented in 2012 At least 25% increase in Global Environment Facility-5 Trust Fund co-financing of IFAD operations over next Global Environment Facility replenishment period 2010-2014 At least 40% increase in combined Least Developed Countries Fund and Special Climate Change Fund co-financing of IFAD operations over next Global Environment Facility replenishment period 2010-2014
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																																																			
Zero Based Budget - \$ mn																																																																						
Cluster 2	0.8	1.0	1.0																																																																			
Cluster 4	0.2	0.2	0.2																																																																			
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *																																																																						
Professional Staff	4	4	4																																																																			
General Service Staff	1	1	1																																																																			
Consultants	-	-	-																																																																			
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																																																			
Zero Based Budget - \$ mn																																																																						
Cluster 2	0.3	0.3	0.3																																																																			
Cluster 4	0.1	0.1	0.1																																																																			
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *																																																																						
Professional Staff	1	1	1																																																																			
General Service Staff	1	1	1																																																																			
Consultants	1	1	1																																																																			
<p>ARAB AND GULF STATES LIAISON OFFICE (AGL)</p> <ul style="list-style-type: none"> Engage Arab & Gulf States to develop a supportive environment for their participation and potential increase in contribution to IFAD replenishments 	<ul style="list-style-type: none"> Number of high level visits and consultations organized Strengthened dialogue for stronger support to 9th replenishment negotiations Increased support to IFAD and potential increase in contributions Implementation of advocacy programs Engagement strategy and outreach activities. Increased co-financing Foundations engaged <p>Verification: IFAD9 report; IFAD9 Resolution, annual financial statements;</p>	<ul style="list-style-type: none"> Successful IFAD9 negotiations IFAD9 Consultation resolution High level visits to capitals and bilateral consultations Partnership strategy Additional resources for Programme of Work through co-financing Rural Poverty Report seminars/launch in Gulf Region Knowledge and information sharing: Outreach publication on IFAD & Organisation of Islamic Countries Liaison office in the Gulf Seminar/workshop opportunity with Gulf foundations Resources from Foundations 	<ul style="list-style-type: none"> High level visits to capitals and bilateral consultations Liaison office in the Gulf Contribute to achieving IFAD9 target Secure additional resources for Programme of Work through co-financing Additional resources from Foundations Non-traditional fundraising opportunities and innovative financing initiatives 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidate IFAD country presence in Gulf region Consolidate political will for a supportive environment for IFAD10 External replenishment session in Gulf region Secure additional resources for Programme of Work through co-financing 	<p>ARAB AND GULF STATES LIAISON OFFICE (AGL)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 2</td> <td>0.5</td> <td>0.5</td> <td>0.6</td> </tr> <tr> <td>Cluster 4</td> <td>0.2</td> <td>0.2</td> <td>0.3</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>2.0</td> <td>2.0</td> <td>2.0</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>2.0</td> <td>2.0</td> <td>2.0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>-</td> <td>1.0</td> <td>1.0</td> </tr> </tbody> </table>		2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 2	0.5	0.5	0.6	Cluster 4	0.2	0.2	0.3	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *				Professional Staff	2.0	2.0	2.0	General Service Staff	2.0	2.0	2.0	Consultants	-	1.0	1.0	<p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> Political instability and uncertainties Oil price volatility Regional security concerns and expenditures Place and role of OPEC in IFAD Gulf countries' policies unsupportive of increased ODA IFAD governance <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Increased awareness and political will Improved resource mobilization Full mobilization of replenishment resources for commitment authority Strategic outreach and public diplomacy for establishing IFAD's credibility and strengthening partnership Country engagement strengthened Expanded co-financing supported with PMD support Results-focused dialogue with Arab IFIs Coordination and follow up on approval and implementation of co-financing arrangements International policy engagement high priority for leveraging greater impact 																																
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																																																			
Zero Based Budget - \$ mn																																																																						
Cluster 2	0.5	0.5	0.6																																																																			
Cluster 4	0.2	0.2	0.3																																																																			
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *																																																																						
Professional Staff	2.0	2.0	2.0																																																																			
General Service Staff	2.0	2.0	2.0																																																																			
Consultants	-	1.0	1.0																																																																			
<p>NORTH AMERICA LIAISON OFFICE (NAL)</p> <ul style="list-style-type: none"> Reliable and strategic representation and feedback from processes and institutions in North America Robust resource mobilization and strong partnerships and collaboration with North American member states and other actors International policy environment favourable to the interests of rural poor people 	<ul style="list-style-type: none"> 60 favorable responses from IFAD headquarters for representation in North America; Year-end survey % effective implementation of annual outreach and engagement strategy for US and Canada % completion of strategy for brokering partnership and collaboration in North America 5 IFAD/North American collaborations supported by grants 25 outreach and knowledge sharing activities 	<ul style="list-style-type: none"> IFAD representation in events Information despatches to IFAD Strategic support for replenishment Partnership strategy (with Programme Management Department) Despatches to contacts in North America Policy engagement strategies Knowledge exchange in United States and Canada Outreach to World Bank Group and International Monetary Fund 	<ul style="list-style-type: none"> IFAD representation in events Information despatches to IFAD Strategic approach to brokering partnership and collaboration Outreach to expand support in North America, including media Despatches to contacts in North America Policy engagement capacity Capacity strengthening measures Opportunities for knowledge exchange in United States and Canada Outreach to World Bank Group and International Monetary Fund 	<ul style="list-style-type: none"> IFAD representation in events Information despatches to IFAD Strategic approach to brokering partnership and collaboration Outreach and preparation for IFAD10 strategy Media outreach in North America Despatches to contacts in North America Monitoring and assessment of policy engagements Knowledge exchange in United States and Canada Outreach to World Bank Group and International Monetary Fund 	<p>NORTH AMERICA LIAISON OFFICE (NAL)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero-Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 1</td> <td>0.2</td> <td>0.2</td> <td>0.2</td> </tr> <tr> <td>Cluster 2</td> <td>0.5</td> <td>0.5</td> <td>0.5</td> </tr> <tr> <td>Cluster 3</td> <td>0.3</td> <td>0.3</td> <td>0.3</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff - Fixed Term Equivalent)</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p>Cluster 1 – Country programme development and implementation Cluster 2 – High-level policy dialogue, resource mobilization and strategic communication Cluster 3 – Corporate management, reform and administration Cluster 4 – Support to Members' governance activities</p>		2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero-Based Budget - \$ mn				Cluster 1	0.2	0.2	0.2	Cluster 2	0.5	0.5	0.5	Cluster 3	0.3	0.3	0.3	Strategic Work Plan (Staff - Fixed Term Equivalent)				Professional Staff	3	3	3	General Service Staff	1	1	1	Consultants	-	-	-	<p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> Requests for representation exceed capacity; Effectiveness of representation affected by lack of adequate background preparation Political climate in North America undermines support for food security activities and IFAD Institutional systems and mechanisms are not adequate for brokering collaboration with North American actors Grant resources not available for NAL-identified proposals Inter-divisional collaboration procedures on international policy engagement not well established IFAD lacks supporting knowledge and analysis to support its international policy engagement <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Greater focus on country/regional interests; Increase in requests for representation at UN and World Bank North American development partners are high value for IFAD International policy engagement high priority for leveraging greater impact Strategic outreach and knowledge sharing activities important for establishing IFAD's credibility and brand recognition 																												
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																																																			
Zero-Based Budget - \$ mn																																																																						
Cluster 1	0.2	0.2	0.2																																																																			
Cluster 2	0.5	0.5	0.5																																																																			
Cluster 3	0.3	0.3	0.3																																																																			
Strategic Work Plan (Staff - Fixed Term Equivalent)																																																																						
Professional Staff	3	3	3																																																																			
General Service Staff	1	1	1																																																																			
Consultants	-	-	-																																																																			

IFAD FINANCIAL MANAGEMENT OUTCOMES 2011-2013 – CLUSTER 3

Operational outputs	Measures of success and sources of verification	Work programme projections (Level 5)			Resource inputs 2011-2013	Risks and assumptions																																																																																																																																								
		2011	2012	2013																																																																																																																																										
<p>FINANCIAL SERVICES DIVISION (CFS) Supported by: - OPV - LEG</p> <ul style="list-style-type: none"> Robust financial management of regular and extra-budgetary funds. 	<ul style="list-style-type: none"> Robust financial management of regular and extra-budgetary funds Unqualified audit opinion on all public financial statements issued by IFAD (IFAD and hosted entities) Unqualified audit attestation to management assertion on the effectiveness of controls over financial reporting (2012) Error-free processing of receipt and payment transactions (approximately 4,000 in 2010, 4,500 in 2011, 5,000 in 2012) Timely processing of receipt and payment transactions (to less than 3 days average processing time by 2012) Business case of PeopleSoft Functional Upgrade by early 2011 – implementation by end 2011. Introduction of improved lending terms (2010) and new financial products (2011, 2012) Timely and effective debt servicing and pro-active loan and grant closure actions <p>Streamlined disbursement processing model based on matrix reporting (2010 pilots launched, 2011 fully operational)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Review of ACA policy Financial management decentralization to ICOs³⁸ PeopleSoft financials platform upgraded Comprehensive medium-term corporate financial resource management strategy Management's assertion on internal controls over financial reporting (fine tuning and testing) Revised lending policies and criteria and introduction of new lending terms Issuance of new Audit Guidelines for projects Issuance of new Loans and Grants Manual Financial management assessments of national systems Streamline CFS functions and operations 	<ul style="list-style-type: none"> Implementation of management assertion on internal controls over financial reporting (2011 accounts) Support to new MICS³⁹ Go Live of new Loans and Grants system. Revision of financial regulations Plan for financial management assessments of national structures drafted Implementation of IFAD 9 strategic decisions regarding finance Support country presence Monitoring of the audit guidelines 	<ul style="list-style-type: none"> Implementation of first Internal Control Framework audit attestation on 2012 financial statements Implementation of changes to financing modalities as requested by / agreed to by IFAD9. Post implementation of the new loans and grants system Plan for financial management assessments of national structures implemented Monitoring of the loans and grants system 	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">FINANCIAL SERVICES DIVISION (CFS)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 1</td> <td>2.4</td> <td>2.6</td> <td>2.8</td> </tr> <tr> <td>Cluster 3</td> <td>2.8</td> <td>2.6</td> <td>2.8</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>15.0</td> <td>15.0</td> <td>17.0</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>16.7</td> <td>15.7</td> <td>16.7</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>1.0</td> <td>1.0</td> <td>2.0</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">TREASURY DIVISION (TRE)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 1</td> <td>0.2</td> <td>0.2</td> <td>0.3</td> </tr> <tr> <td>Cluster 3</td> <td>2.2</td> <td>2.2</td> <td>3.0</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>8.0</td> <td>8.0</td> <td>8.0</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>8.7</td> <td>8.7</td> <td>8.7</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>2.0</td> <td>2.0</td> <td>3.0</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">BUDGET UNIT (BUD)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 1</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cluster 3</td> <td>0.8</td> <td>0.8</td> <td>0.8</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>0.2</td> <td>0.2</td> <td>0.2</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">FINANCIAL OPERATIONS DEPARTMENT – Front Office (FOD)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 3</td> <td>0.97</td> <td>1.1</td> <td>1.2</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>2.0</td> <td>2.0</td> <td></td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td></td> <td>1.0</td> <td>1.0</td> </tr> </tbody> </table>	FINANCIAL SERVICES DIVISION (CFS)					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 1	2.4	2.6	2.8	Cluster 3	2.8	2.6	2.8	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)				Professional Staff	15.0	15.0	17.0	General Service Staff	16.7	15.7	16.7	Consultants	1.0	1.0	2.0	TREASURY DIVISION (TRE)					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 1	0.2	0.2	0.3	Cluster 3	2.2	2.2	3.0	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)				Professional Staff	8.0	8.0	8.0	General Service Staff	8.7	8.7	8.7	Consultants	2.0	2.0	3.0	BUDGET UNIT (BUD)					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 1				Cluster 3	0.8	0.8	0.8	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)				Professional Staff	4	3	3	General Service Staff	0	1	1	Consultants	0.2	0.2	0.2	FINANCIAL OPERATIONS DEPARTMENT – Front Office (FOD)					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 3	0.97	1.1	1.2	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)				Professional Staff	2.0	2.0		General Service Staff		1.0	1.0	<p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> Adverse market conditions hinder possibility of positive return on investments Operating risk in internal management due to lack of staff Complex design and development requirements for new projects Significant control weaknesses that may be identified during testing of controls <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Improved resource mobilization and financial management <ul style="list-style-type: none"> Corporate support to improved financial mobilization and management Coordinated and efficient revision of corporate financial approach/structure A more systematic, streamlined approach to financial risk management More emphasis on quality of results Improved risk management <ul style="list-style-type: none"> Increased awareness and adoption by management and staff of enterprise risk management principles and practices in their daily tasks Continuous mainstreaming of enterprise risk management, including an effective communications system Improved administrative efficiency <ul style="list-style-type: none"> Streamlining and increased efficiency of FALCO/FISCO activities Strengthened operational tools Adoption of direct supervision and new supervision procedures New loan and grant system operational by end of 2011, including accessibility to borrowers
FINANCIAL SERVICES DIVISION (CFS)																																																																																																																																														
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																																																																																																																											
Zero Based Budget - \$ mn																																																																																																																																														
Cluster 1	2.4	2.6	2.8																																																																																																																																											
Cluster 3	2.8	2.6	2.8																																																																																																																																											
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)																																																																																																																																														
Professional Staff	15.0	15.0	17.0																																																																																																																																											
General Service Staff	16.7	15.7	16.7																																																																																																																																											
Consultants	1.0	1.0	2.0																																																																																																																																											
TREASURY DIVISION (TRE)																																																																																																																																														
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																																																																																																																											
Zero Based Budget - \$ mn																																																																																																																																														
Cluster 1	0.2	0.2	0.3																																																																																																																																											
Cluster 3	2.2	2.2	3.0																																																																																																																																											
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)																																																																																																																																														
Professional Staff	8.0	8.0	8.0																																																																																																																																											
General Service Staff	8.7	8.7	8.7																																																																																																																																											
Consultants	2.0	2.0	3.0																																																																																																																																											
BUDGET UNIT (BUD)																																																																																																																																														
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																																																																																																																											
Zero Based Budget - \$ mn																																																																																																																																														
Cluster 1																																																																																																																																														
Cluster 3	0.8	0.8	0.8																																																																																																																																											
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)																																																																																																																																														
Professional Staff	4	3	3																																																																																																																																											
General Service Staff	0	1	1																																																																																																																																											
Consultants	0.2	0.2	0.2																																																																																																																																											
FINANCIAL OPERATIONS DEPARTMENT – Front Office (FOD)																																																																																																																																														
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																																																																																																																											
Zero Based Budget - \$ mn																																																																																																																																														
Cluster 3	0.97	1.1	1.2																																																																																																																																											
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)																																																																																																																																														
Professional Staff	2.0	2.0																																																																																																																																												
General Service Staff		1.0	1.0																																																																																																																																											
<p>TREASURY DIVISION (TRE) Supported by: - OPV - LEG - CFS</p> <ul style="list-style-type: none"> Robust financial management of regular and extra-budgetary funds. 	<ul style="list-style-type: none"> Principal on investments is protected, liquidity is ensured, and rate of return is matched with benchmarks Increase funds under internal management Enhance risk management and compliance Support replenishment consultation and other resource mobilization activities Support country presence through opening of local banking operations where required Implementation of PeopleSoft functional upgrade as per project plan and timeline Sufficient cash available for disbursements Correct execution and processing of all cash flows <p>Verification: IFAD financial model; Executive Board documents; FISCO⁴⁰ and FALCO⁴¹ documents; <i>Annual Report</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Implementation of the revised investment policy and minimum liquidity requirement Comprehensive medium-term corporate financial resource management strategy Prudent investment of resources mobilised from external sources Support the IFAD9 consultation and resource mobilization Structured financial management training for IFAD staff Harmonization of UN Treasury functions Common cash management in the field Monitoring Debt Sustainability Framework (DSF) Management of supplementary funds Analysis of single currency lending option Strengthen Asset and Liabilities Management System 	<ul style="list-style-type: none"> Prudent investment of resources mobilised from external sources Implementation of the revised investment policy Review of the organizational structure of TRE Increase internal funds under management Revised IFAD financial modelling to support IFAD9 consultation and resource mobilization strategies Harmonization of UN Treasury functions Monitoring Debt Sustainability Framework (DSF) Management of supplementary funds Analysis of single currency lending option Strengthen Asset and Liabilities Management System 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoring of the Investment policy and suggested changes if required Prudent investment of resources mobilised from external sources Implementation of the revised investment policy Enhanced risk management and compliance Enhancement of modelling based on single currency policy Harmonization of UN Treasury functions Monitoring Debt Sustainability Framework (DSF) Management of supplementary funds Analysis of single currency lending option Strengthen Asset and Liabilities Management System 	<p>Cluster 1 – Country programme development and implementation</p> <p>Cluster 2 – High-level policy dialogue, resource mobilization and strategic communication</p> <p>Cluster 3 – Corporate management, reform and administration</p> <p>Cluster 4 – Support to Members' governance activities</p>																																																																																																																																									
<p>BUDGET UNIT (BUD) Supported by: - CSD - FOD - SKM</p> <p>3-year rolling administrative plan and integrated zero- and results-based budgeting approach</p>	<ul style="list-style-type: none"> Preparation of financial aspects of 3-year rolling administrative plan and integrated budget prepared using zero-based and results-based budgeting approach. Annual budget utilization is maximised via the dynamic re-allocation of resources across departments to achieve stated results. 	<ul style="list-style-type: none"> Zero-based budget Allocation of approved budgets to decentralized budget holders Monitor and report on actual budget utilization Effective and efficient budget management systems and process. 	<ul style="list-style-type: none"> Rolling Zero-based budget within new Draft Strategic Framework Allocation of approved budgets to decentralized budget holders Monitor and report on actual budget Effective and efficient budget management systems and process. 	<ul style="list-style-type: none"> Rolling zero-based budget within new Draft Strategic Framework Allocation of approved budgets to decentralized budget holders Monitor and report on actual budget Solutions oriented analysis. 																																																																																																																																										

³⁸ ICOs: IFAD Country Offices

³⁹ MICS: Medical Insurance for Consultants and Short-Term Staff.

⁴⁰ FISCO: Investment and Finance Advisory Committee.

⁴¹ FALCO: Investment, Finance and Asset Liability Management Advisory Committee.

FINANCIAL OPERATIONS DEPARTMENT – Front Office (FOD) <ul style="list-style-type: none"> Strengthened financial management of resources 	<ul style="list-style-type: none"> Approved financial policies Framework for immediate and medium term collaboration with Rome Based Agencies 	<ul style="list-style-type: none"> Harmonize collaboration with Rome Based Agencies Chair Loans and Grants replacement system Support IFAD9 replenishment process Promulgation of an accountability framework 	<ul style="list-style-type: none"> Harmonize collaboration with Rome Based Agencies Go live on the new Loans and Grants replacement system 	<ul style="list-style-type: none"> Harmonize collaboration with Rome Based Agencies Implementation of the first Internal control framework 		
---	---	---	--	--	--	--

IFAD ADMINISTRATIVE, HUMAN RESOURCES OUTCOMES 2011-2013 – CLUSTER 3

Operational outputs	Measures of success and sources of verification	Work programme projections (Level 5)			Resource inputs 2011-2013	Risks and assumptions																																								
		2011	2012	2013																																										
ADMINISTRATIVE SERVICES DIVISION (ADM) Improved administrative efficiency	<ul style="list-style-type: none"> Evaluation of results of Client satisfaction survey and plan of action in response thereto Implementation of quarterly Procurement Planning in cooperation with requisitioning divisions Submission of sustainable Procurement Policy for the Common Procurement Team of the Rome-based-Agencies for endorsement by Management Implementation of accepted audit recommendations within established deadlines Implementation of upgraded Electronic Records Management System "go live" of enhanced Xdesk on Country Office project Timely and efficient implementation of host country agreements and accreditation of staff Report on feasibility of constructing a permanent conference structure on IFAD premises Plan of action for greening of IFAD Finalisation of external parking Timely and efficient provision of facilities for GC <p>Verification: Client survey; quality control reports; administrative procedures and manuals; statistics extracted from Footprint systems</p>	<ul style="list-style-type: none"> External parking paved Construction of round-about Refurbished meeting rooms Tender complete for corporate cards and petrol coupons Greening of building Timely and efficient visas, privileges immunities Logistics and facilities management Finalization of Host Country Agreements for IFAD Country Offices Support to IFAD Country Offices in relation to Privileges and Immunities Archives procedures Electronic Records Management Governing Council logistics and security Agency integration under Common Procurement Team pilot project (CPT Phase II) Client survey satisfaction 	<ul style="list-style-type: none"> Green IFAD facilities and business processes Timely and efficient processing of visa and related privileges and immunities of staff Logistics and facilities management both for office and conference needs Refurbishment and decoration of meeting rooms completed Coordination for the finalization of HCAs for IFAD Country Offices Support to IFAD Country Office in relation to Privileges and Immunities Electronic Archives GC meeting set-up, logistics and security Increased agency integration under Common Procurement Team pilot project (CPT Phase III) Analyse client satisfaction results and implement change 	<ul style="list-style-type: none"> Greening facilities and business processes Timely and efficient processing of visas and related privileges and immunities of staff Logistics and facilities management both for office and conference needs Coordination of the newly established HCAs for IFAD Country Offices Support to IFAD Country Offices in relation to Privileges and Immunities Electronic Archives management Governing Council logistics and security Implementation of the Common Procurement Team Review of business processes and implementation of changes to improve client satisfaction Identify further potential for common services with R3 agencies 	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ADMINISTRATIVE SERVICES DIVISION (ADM)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 3</td> <td>11.8</td> <td>12.2</td> <td>12.5</td> </tr> <tr> <td>Cluster 4</td> <td>0.2</td> <td>0.2</td> <td>0.2</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>9.0</td> <td>10.0</td> <td>13.0</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>24.8</td> <td>23.8</td> <td>23.0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>1.8</td> <td>1.8</td> <td>2.0</td> </tr> </tbody> </table>	ADMINISTRATIVE SERVICES DIVISION (ADM)					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 3	11.8	12.2	12.5	Cluster 4	0.2	0.2	0.2	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)				Professional Staff	9.0	10.0	13.0	General Service Staff	24.8	23.8	23.0	Consultants	1.8	1.8	2.0	<p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> Shifting implementation priorities Inadequate stakeholder participation Inadequate financial and staff resources Delayed decision on security strategy <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Adequate human and financial resources, including for capital expenditures Appropriate legal framework for administration 				
ADMINISTRATIVE SERVICES DIVISION (ADM)																																														
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																											
Zero Based Budget - \$ mn																																														
Cluster 3	11.8	12.2	12.5																																											
Cluster 4	0.2	0.2	0.2																																											
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)																																														
Professional Staff	9.0	10.0	13.0																																											
General Service Staff	24.8	23.8	23.0																																											
Consultants	1.8	1.8	2.0																																											
HUMAN RESOURCES DIVISION (HRD) Supported by: CSD LEG BUD <ul style="list-style-type: none"> Improved HR management The Strategic Workforce Plan (SWP) for: (i) strategic workforce alignment to support country programming and implementation, (ii) strategic workforce management for increased efficiency and cost containment, and (iii) strengthening the corporate framework for managing the workforce for development effectiveness and efficiency Implement the SWP to establish HRD management objectives: staffing levels, skills mix, career structures, in alignment with corporate results 	<ul style="list-style-type: none"> Percentage of staff who have attended at least one in-house training course (year-to-date) Average time to fill professional vacancies (100 days) – baseline year 2009, value 119 days 25 recruitments concluded Progress in revamping performance management process (100%) Voluntary Separation Programme-Phase 2 15 in-house corporate training courses organized 15 IFAD contracts issued to country/national staff Staff engagement index: 75% (baseline year 2008, value 68.4%, target 2012 75%) Implementation of automation of existing manual processes <p>Verification: HRD management plans for 2010</p>	<ul style="list-style-type: none"> HR services to HQ and ICOs Prepare staff development strategy New HR procedures manual Implementation of capital projects to automate HR processes Standardization of job descriptions for HQ and ICO roles. Job Audit Participation in task force on compensation review Interpreters and translator's contractual arrangements. Review HRD structure. Review of Springboard and Break-Through programmes Induction for ICO staff 	<ul style="list-style-type: none"> HR services to headquarters and ICO staff Staff development strategy Development and design of a learning management system Training for ICO staff Study on policies development Implementation of capital budget projects to computerize HR processes Participation in task force on compensation review Consultant's compensation 	<ul style="list-style-type: none"> HR services to HQ and IFAD Country Office staff Study on HR policies. Compensation review Finalize implementation of capital budget projects to computerize HR processes 	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">HUMAN RESOURCES DIVISION (HRD)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 1: \$ mn</td> <td>0.4</td> <td>0.4</td> <td>0.5</td> </tr> <tr> <td>Cluster 2: \$ mn</td> <td>0.2</td> <td>0.2</td> <td>0.2</td> </tr> <tr> <td>Cluster 3: \$ mn</td> <td>5.3</td> <td>5.4</td> <td>5.5</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>14.0</td> <td>16.0</td> <td>17.0</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>10.0</td> <td>8.0</td> <td>8.0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>0.8</td> <td>1.0</td> <td>5.0</td> </tr> </tbody> </table> <p>Cluster 1 – Country programme development and implementation Cluster 2 – High-level policy dialogue, resource mobilization and strategic communication Cluster 3 – Corporate management, reform and administration Cluster 4 – Support to Members' governance activities</p>	HUMAN RESOURCES DIVISION (HRD)					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 1: \$ mn	0.4	0.4	0.5	Cluster 2: \$ mn	0.2	0.2	0.2	Cluster 3: \$ mn	5.3	5.4	5.5	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)				Professional Staff	14.0	16.0	17.0	General Service Staff	10.0	8.0	8.0	Consultants	0.8	1.0	5.0	<p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> Voluntary Separation Programme-Phase 2 does not generate expected results Lack of automation of HR processes leads to financial and reputation risks. Non-appointment of Policy and Compensation Officer may jeopardize compensation review <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Effective strategic workforce planning, recruitment and management, including performance management Lack of service and host country agreements for IFAD Country Offices Country presence strategy Staff rules and benefits attract qualified candidates Appoint Policy and Compensation officer.
HUMAN RESOURCES DIVISION (HRD)																																														
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																											
Zero Based Budget - \$ mn																																														
Cluster 1: \$ mn	0.4	0.4	0.5																																											
Cluster 2: \$ mn	0.2	0.2	0.2																																											
Cluster 3: \$ mn	5.3	5.4	5.5																																											
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)																																														
Professional Staff	14.0	16.0	17.0																																											
General Service Staff	10.0	8.0	8.0																																											
Consultants	0.8	1.0	5.0																																											

IFAD INFORMATION AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGY, SECURITY, AND CORPORATE SERVICES OUTCOMES 2011-2013 – CLUSTER 3

Operational outputs	Measures of success and sources of verification	Work programme projections (Level 5)			Resource inputs 2011-2013				Risks and assumptions																																				
		2011	2012	2013																																									
<p>INFORMATION AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGY DIVISION (ICT)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Create ICT Platforms for: <p>Country Programme Management Human Resources Management Financial Resources Management Corporate Relationship Management Communications and Collaboration Information/Knowledge Management Business Continuity</p>	<ul style="list-style-type: none"> Client surveys Application and Infrastructure systems uptime (>99%) Corporate systems accessible from IFAD Country Offices (>90%) Capital budget projects delivered on schedule (>75%) Additional financial and staffing resources for large and small projects Information and transactional systems at IFAD Country Offices System support for strategic workforce planning and staff profile management deployed at HQ and IFAD Country Offices. Financial platform upgraded Interactive platform for Member Email and documents management system upgraded Document production process tracking 2013 Target: Corporate applications hosted off-premises by a specialized ICT service provider; 24x7 availability of disaster recovery facilities. <p>Verification: ICT strategy; ICT applications portfolio; Information Technology Governance Committee quarterly status reports</p>	<ul style="list-style-type: none"> ICT infrastructure for new loan and grant system PeopleSoft financials and HR platforms enhanced and migrated to UN International Computing Centre Web content management system for Intranet/Internet ICT communication and collaboration platforms upgraded for IFAD Country Offices New ICT platform for corporate relationship management Grants/milestone management tool ICT support for regional knowledge networks Digital signature implemented Desktop virtualization pilot for IFAD Country Offices 	<ul style="list-style-type: none"> Automation of HR processes Automated E-Recruitment HRD Operations Dashboards Hyperion Planning tool for scenario simulation Data Warehouse and consolidated corporate reporting Streamlined payroll Online tools for Projects and Programmes Management System Tools for Information management Virtual IFAD Country Office desktops 	<ul style="list-style-type: none"> E-Business financial platform deployed Business integration across functional platforms Data Warehouse expanded to support key corporate decision-making processes Completion of Hyperion Planning tool for strategic workforce planning Staff E-Performance, and E-Learning platforms integrated Leave management system replaced Contact Information Available On-Line replaced PeopleSoft financial platform integrated with loan and grant operations 	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">INFORMATION AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGY DIVISION (ICT)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 1</td> <td>0.9</td> <td>1.0</td> <td>1.0</td> </tr> <tr> <td>Cluster 3</td> <td>7.2</td> <td>7.4</td> <td>7.4</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>16.0</td> <td>18.0</td> <td>18.0</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>13.0</td> <td>10.0</td> <td>10.0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>6.0</td> <td>6.0</td> <td>6.0</td> </tr> </tbody> </table>				INFORMATION AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGY DIVISION (ICT)					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 1	0.9	1.0	1.0	Cluster 3	7.2	7.4	7.4	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)				Professional Staff	16.0	18.0	18.0	General Service Staff	13.0	10.0	10.0	Consultants	6.0	6.0	6.0	<p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> Shifting implementation priorities Excessive lead time required for procurement of manpower & other resources Inadequate stakeholder participation, particularly by business owners Ambitious big-bang implementation New, significant developments in technology <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Approval of Strategic Work Plan Approval of adequate ICT administrative budget Approval of adequate ICT capital budget Compliance with UN Department of Security and Safety prescribed security policies and criteria Timely approval of projects by local and national governments and collaboration of community Willingness of host government to continue supporting IFAD's operations, notwithstanding own fiscal constraints Ownership and appreciation of initiatives by Senior Management and relevant staff
INFORMATION AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGY DIVISION (ICT)																																													
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																										
Zero Based Budget - \$ mn																																													
Cluster 1	0.9	1.0	1.0																																										
Cluster 3	7.2	7.4	7.4																																										
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)																																													
Professional Staff	16.0	18.0	18.0																																										
General Service Staff	13.0	10.0	10.0																																										
Consultants	6.0	6.0	6.0																																										
<p>SECURITY UNIT (SEU)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enhance provision of security both in Headquarters and in the field 	<ul style="list-style-type: none"> Implementation of IFAD security strategy covering headquarters and field operations Increased services to IFAD Country Offices and safe IFAD operations <p>Verification: Administrative procedures and manuals; statistics of activities and extracts from Footprint systems, UNDSS compliance reports</p>	Implementation of IFAD security strategy, including: <ul style="list-style-type: none"> Strengthening of IFAD perimeter protection including mail and vehicles screening and a better control access to HQs Increased support to IFAD Country Offices Implementation of security training into the IFAD training calendar. update fire and hazard prevention plans and develop awareness of fire and hazard security plans among staff, Badge readers phase 2 Full review of the security unit. 	Implementation of IFAD security strategy, including: <ul style="list-style-type: none"> Continued support to IFAD Country Offices and IFAD operations Continue mainstreaming security training in IFAD corporate training programmes Continued cooperation with other UN agencies on security Additional guards at HQ 	Implementation of IFAD security strategy, including: <ul style="list-style-type: none"> Continued support to IFAD Country Offices and IFAD operations Mainstream security training in IFAD corporate training programmes Continued cooperation with other UN agencies on security 	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">SECURITY UNIT (SEU)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 3</td> <td>0.10</td> <td>1.74</td> <td>1.80</td> </tr> <tr> <td>Cluster 4</td> <td>0.04</td> <td>0.04</td> <td>0.04</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>2.0</td> <td>3.0</td> <td>3.0</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>7.0</td> <td>7.0</td> <td>7.0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>0.2</td> <td>0.2</td> <td>0.4</td> </tr> </tbody> </table>				SECURITY UNIT (SEU)					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 3	0.10	1.74	1.80	Cluster 4	0.04	0.04	0.04	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)				Professional Staff	2.0	3.0	3.0	General Service Staff	7.0	7.0	7.0	Consultants	0.2	0.2	0.4	<p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> Delayed decision on the implementation of specific actions in the security strategy Threats to security at Headquarters and ICOs <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> General security environment remains unchanged in HQ location and in other duty stations Sufficient financial and managerial resources to ensure compliance with UN Department of Security and Safety prescribed security policies and criteria Coordination among IFAD's departments on security in ICOs Full implementation of Business Continuity Plan
SECURITY UNIT (SEU)																																													
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																										
Zero Based Budget - \$ mn																																													
Cluster 3	0.10	1.74	1.80																																										
Cluster 4	0.04	0.04	0.04																																										
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)																																													
Professional Staff	2.0	3.0	3.0																																										
General Service Staff	7.0	7.0	7.0																																										
Consultants	0.2	0.2	0.4																																										
<p>CORPORATE SERVICES DIVISION – Front Office (CSD)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enhance corporate services to all IFAD departments 	<ul style="list-style-type: none"> IFAD Country Office Handbook Business Continuity policy and strategy Established of crisis management and response teams Closure of outstanding CSD audit recommendations <p>Verification:</p> <ul style="list-style-type: none"> IFAD business continuity plan; ERM⁴² reports; security risk assessment reports Closure of outstanding audit recommendations 	<ul style="list-style-type: none"> Completion of the IFAD Country Office handbook Business Continuity plans for critical areas Engagement with UN-High Level Committee for Management Collaboration with Rome Based Agencies on corporate services 	<ul style="list-style-type: none"> Functional business continuity strategies and plans in place Business Continuity impact analysis Corporate ICT systems hosted at UNICC, with built-in disaster recovery agreements Engagement with UN-High Level Committee on Management Collaboration with Rome Based Agencies on corporate services 	<ul style="list-style-type: none"> Training of Business Continuity focal points Continued engagement with UN-High Level Committee on Management Collaboration with Rome Based Agencies on corporate services 	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">CORPORATE SERVICES DEPARTMENT – Front Office (CSD)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 3</td> <td>0.6</td> <td>0.6</td> <td>0.6</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>2.0</td> <td>2.0</td> <td>2.0</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>1.0</td> <td>1.0</td> <td>1.0</td> </tr> </tbody> </table> <p>Cluster 1 – Country programme development and implementation Cluster 2 – High-level policy dialogue, resource mobilization and strategic communication Cluster 3 – Corporate management, reform and administration Cluster 4 – Support to Members' governance activities</p>				CORPORATE SERVICES DEPARTMENT – Front Office (CSD)					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 3	0.6	0.6	0.6	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)				Professional Staff	2.0	2.0	2.0	General Service Staff	1.0	1.0	1.0	<p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> Insufficient funding for Business Continuity plan initiatives Operating risk due to lack of staff Lack of adequate resources to implement projects <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Badge reader installation aligned with European safety standards agreed with landlord. Awareness and commitment to the Business Continuity plan Ownership and appreciation of initiatives by relevant staff Adequate resources 								
CORPORATE SERVICES DEPARTMENT – Front Office (CSD)																																													
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																										
Zero Based Budget - \$ mn																																													
Cluster 3	0.6	0.6	0.6																																										
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent)																																													
Professional Staff	2.0	2.0	2.0																																										
General Service Staff	1.0	1.0	1.0																																										

⁴² ERM: Enterprise Risk Management Committee.

IFAD ENTERPRISE RISK MANAGEMENT, AND GOVERNANCE OUTCOMES 2011-2013 – CLUSTERS 3 AND 4

Operational outputs	Measures of success and sources of verification	Work programme projections (Level 5)			Resource inputs 2011-2013	Risks and assumptions																																												
		2011	2012	2013																																														
<p>ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM) Supported by: - OPV</p> <p>Improved enterprise risk management mainstreamed</p>	<ul style="list-style-type: none"> Key corporate, departmental and divisional objectives/risks monitored and mitigated Percentage of high-priority internal audit recommendations overdue <p>Verification: AUO audit reports; AUO annual report; annual ERM report; quarterly conversations on performance and results</p>	<ul style="list-style-type: none"> Implementation of audit recommendations Annual ERM reports RIDE Business Continuity testing 	<ul style="list-style-type: none"> Implementation of audit recommendations Annual ERM reports RIDE 	<ul style="list-style-type: none"> Implementation of audit recommendations Annual ERM reports RIDE 	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 3</td> <td>0.1</td> <td>0.1</td> <td>0.1</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>0.5</td> <td>0.5</td> <td>0.5</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>0.5</td> <td>0.5</td> <td>0.5</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table>	ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM)					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 3	0.1	0.1	0.1	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *				Professional Staff	0.5	0.5	0.5	General Service Staff	0.5	0.5	0.5	Consultants	-	-	-	<p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> Management action on mitigation Inadequate mitigation on risks <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> AUO risk-based annual workplan focuses IFAD on key risk mitigation to prevent risks from eventuating Management practices risk management in daily activities Executive Board and its committees assign high value to risk management strategies Enterprise risks eventuate due to external influences 												
ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM)																																																		
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																															
Zero Based Budget - \$ mn																																																		
Cluster 3	0.1	0.1	0.1																																															
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *																																																		
Professional Staff	0.5	0.5	0.5																																															
General Service Staff	0.5	0.5	0.5																																															
Consultants	-	-	-																																															
<p>LEGAL COUNSEL DIVISION (LEG)</p> <ul style="list-style-type: none"> Legal compliance of policies, programmes and projects Appropriate legal framework for IFAD policies and programmes 	<ul style="list-style-type: none"> Number of loan agreements and other project-related legal documents drafted and negotiated (including grants) Number of host country agreements Policies adopted by Governing Bodies Staff Rules adopted 	<ul style="list-style-type: none"> Loan and grant agreements including GEF and Supplementary Funds Support implementation / supervision of projects Host country Agreements Advise on policies (Partnership, private presence, lending policy and criteria, investment, Middle Income Country Strategy, evaluation) Audit Guidelines, Loan and Grant Manual, country presence handbook Staff rules-training and implementation support Revise HR procedures Support HR country presence Support IFAD9 Resolution Support Treasury Division, including harmonisation project Support resource mobilization (trust funds, partnerships) Support internal bodies (Sanctions Committee, Governing Bodies) 	<ul style="list-style-type: none"> Loan and grant agreements including GEF and Supplementary Funds Support implementation / supervision of projects Host country Agreements Advise on policies (Partnership, private presence, lending policy and criteria, investment, Middle Income Country Strategy, evaluation) Audit Guidelines, Loan and Grant Manual, country presence handbook Staff rules-training and implementation support Revise HR procedures Support HR country presence Support IFAD9 Resolution Support Treasury Division, including harmonisation project Support resource mobilization (trust funds, partnerships) Support internal bodies (Sanctions Committee, Governing Bodies) 	<ul style="list-style-type: none"> Loan and grant agreements including GEF and Supplementary Funds Support implementation / supervision of projects Host country Agreements Advise on policies (Partnership, private presence, lending policy and criteria, investment, Middle Income Country Strategy, evaluation) Audit Guidelines, Loan and Grant Manual, country presence handbook Staff rules-training and implementation support Revise HR procedures Support HR country presence Support IFAD9 Resolution Support Treasury Division, including harmonisation project Support resource mobilization (trust funds, partnerships) Support internal bodies (Sanctions Committee, Governing Bodies) 	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">LEGAL COUNSEL (LEG)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 1</td> <td>1.2</td> <td>1.4</td> <td>1.5</td> </tr> <tr> <td>Cluster 2</td> <td>0.7</td> <td>0.8</td> <td>0.9</td> </tr> <tr> <td>Cluster 3</td> <td>0.5</td> <td>0.6</td> <td>0.6</td> </tr> <tr> <td>Cluster 4</td> <td>0.3</td> <td>0.3</td> <td>0.3</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>11.0</td> <td>13.0</td> <td>13.0</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>6.8</td> <td>6.0</td> <td>6.0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>1.0</td> <td>1.0</td> <td>0.0</td> </tr> </tbody> </table>	LEGAL COUNSEL (LEG)					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 1	1.2	1.4	1.5	Cluster 2	0.7	0.8	0.9	Cluster 3	0.5	0.6	0.6	Cluster 4	0.3	0.3	0.3	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *				Professional Staff	11.0	13.0	13.0	General Service Staff	6.8	6.0	6.0	Consultants	1.0	1.0	0.0	<p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> Political situation affects loan or grant <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Country demand for IFAD financing corresponds to planned loans and grants Adequate human resources
LEGAL COUNSEL (LEG)																																																		
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																															
Zero Based Budget - \$ mn																																																		
Cluster 1	1.2	1.4	1.5																																															
Cluster 2	0.7	0.8	0.9																																															
Cluster 3	0.5	0.6	0.6																																															
Cluster 4	0.3	0.3	0.3																																															
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *																																																		
Professional Staff	11.0	13.0	13.0																																															
General Service Staff	6.8	6.0	6.0																																															
Consultants	1.0	1.0	0.0																																															

Operational outputs	Measures of success and sources of verification	Work programme projections (Level 5)			Resource inputs 2011-2013	Risks and assumptions																																				
		2011	2012	2013																																						
<p>INTERNAL AUDIT AND OVERSIGHT DIVISION (AUO)</p> <ul style="list-style-type: none"> Timely and relevant information to manage risk adequately and successful implementation of IFAD's anti-corruption policy. 	<ul style="list-style-type: none"> Key corporate risks identified and monitored Annual public report on investigations Timely and highly relevant audit reports Feedback obtained on project procurement, grant financial management and anti-corruption activities as key outputs of the country programme audits All allegations received reviewed within target 15 days Timely performance of investigations Risk-based annual workplan successfully identified and focuses on areas of key risks for the organization Timely and effective servicing of the Sanctions Committee <p>Verification: Audit committee reporting and oversight External quality assessment Client survey/feedback</p>	<ul style="list-style-type: none"> At least 80% completion of rolling annual work plan plus additional requests from Management Feedback to requests for advice and consultations Increase by 5-10% allegations handled Anti-corruption outreach activities on target Investigation function needs assessed and strengthened 	<ul style="list-style-type: none"> At least 80% completion of rolling annual work plan plus additional requests from Management Increased country programme audit work Feedback to requests for advice and consultations Increase by 5-10% allegations handled Anti-corruption outreach activities External Quality Assessment (EQA) 	<ul style="list-style-type: none"> At least 80% completion of rolling annual work plan plus additional requests from Management Continued expansion of country programme and country office audit work Feedback to requests for advice and consultations Increase by 5-10% allegations handled Anti-corruption outreach activities Implementation of EQA recommendations 	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">INTERNAL AUDIT AND OVERSIGHT DIVISION (AUO)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero-Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 1</td> <td>0.5</td> <td>0.7</td> <td>0.8</td> </tr> <tr> <td>Cluster 3</td> <td>1.1</td> <td>1.4</td> <td>1.5</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff - Fixed Term Equivalent)</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>5.0</td> <td>6.0</td> <td>6.0</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>3.0</td> <td>3.0</td> <td>3.0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p>Cluster 1 – Country programme development and implementation Cluster 2 – High-level policy dialogue, resource mobilization and strategic communication Cluster 3 – Corporate management, reform and administration Cluster 4 – Support to Members' governance activities</p>	INTERNAL AUDIT AND OVERSIGHT DIVISION (AUO)					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero-Based Budget - \$ mn				Cluster 1	0.5	0.7	0.8	Cluster 3	1.1	1.4	1.5	Strategic Work Plan (Staff - Fixed Term Equivalent)				Professional Staff	5.0	6.0	6.0	General Service Staff	3.0	3.0	3.0	Consultants	-	-	-	
INTERNAL AUDIT AND OVERSIGHT DIVISION (AUO)																																										
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																							
Zero-Based Budget - \$ mn																																										
Cluster 1	0.5	0.7	0.8																																							
Cluster 3	1.1	1.4	1.5																																							
Strategic Work Plan (Staff - Fixed Term Equivalent)																																										
Professional Staff	5.0	6.0	6.0																																							
General Service Staff	3.0	3.0	3.0																																							
Consultants	-	-	-																																							

IFAD ENTERPRISE RISK MANAGEMENT, AND GOVERNANCE OUTCOMES 2011-2013 – CLUSTERS 3 AND 4 (CONT'D)

Operational outputs	Measures of success and sources of verification	Work programme projections (Level 5)			Resource inputs 2011-2013	Risks and assumptions																																				
		2011	2012	2013																																						
<p>ETHICS OFFICE (ETH)</p> <ul style="list-style-type: none"> Ensure corporate ethical culture 	<ul style="list-style-type: none"> Successful prevention and management of misconduct Increased trust and confidence in Senior Management Increased employee commitment to IFAD's mandate Timely advice and guidance provided to managers and staff <p>Verification:</p> <ul style="list-style-type: none"> Comprehensive anti-harassment and ethics communication plan implemented Feedback on training initiatives Improvement on 2012 Global Staff Survey results pertaining to Diversity/Values 	<ul style="list-style-type: none"> Establish an Ethics Office Advise staff on actions that constitute violations of the Code of Conduct and Core Values Training on Code of Conduct Annual Code of Conduct Certification by staff Launch anti-harassment awareness and Code of Conduct training Review allegations of misconduct/ harassment Develop protocol and guidelines on allegations of harassment and misconduct Review Financial Disclosure programme Induction programmes in HQ and in the field 	<ul style="list-style-type: none"> Implement Financial Disclosure programme for reporting period 2011 Advise staff on actions that constitute violations of the Code of Conduct and Core Values Assist in prevention of misconduct or effectively address it Organizational and individual objectives for ethics and compliance in the Performance Evaluation System. Review allegations of misconduct/ harassment Training on Code of Conduct Annual Code of Conduct Certification by staff Induction programmes in HQ and in the field 	<ul style="list-style-type: none"> Implement Financial Disclosure programme for reporting period 2012 Advise staff on actions that constitute violations of the Code of Conduct and Core Values Assist in prevention of misconduct or effectively address it Review allegations of misconduct/ harassment Training on Code of Conduct Annual Code of Conduct certification by staff Induction programmes in HQ and in the field 	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ETHICS OFFICE (ETH)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero-Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 1</td> <td>0.1</td> <td>0.1</td> <td>0.1</td> </tr> <tr> <td>Cluster 3</td> <td>0.3</td> <td>0.3</td> <td>0.3</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff - Fixed Term Equivalent)</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>1.0</td> <td>1.0</td> <td>1.0</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>1.0</td> <td>1.0</td> <td>1.0</td> </tr> <tr> <td>Consultants</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table>	ETHICS OFFICE (ETH)					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero-Based Budget - \$ mn				Cluster 1	0.1	0.1	0.1	Cluster 3	0.3	0.3	0.3	Strategic Work Plan (Staff - Fixed Term Equivalent)				Professional Staff	1.0	1.0	1.0	General Service Staff	1.0	1.0	1.0	Consultants	-	-	-	<p>Risks:</p> <ul style="list-style-type: none"> Low staff morale Negative impact on effectiveness, image and reputation of the Organization <p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Adequate staffing and administrative budget Senior Management support Cooperation of staff
ETHICS OFFICE (ETH)																																										
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																							
Zero-Based Budget - \$ mn																																										
Cluster 1	0.1	0.1	0.1																																							
Cluster 3	0.3	0.3	0.3																																							
Strategic Work Plan (Staff - Fixed Term Equivalent)																																										
Professional Staff	1.0	1.0	1.0																																							
General Service Staff	1.0	1.0	1.0																																							
Consultants	-	-	-																																							
<p>OFFICE OF THE SECRETARY (SEC)</p> <ul style="list-style-type: none"> Support to Members' governance activities 	<ul style="list-style-type: none"> Smooth functioning of governing body deliberating process Increased engagement by IFAD membership with IFAD's activities <p>verification:</p> <ul style="list-style-type: none"> Percentage of governing body documents submitted on time to SEC in accordance with procedures No. of words edited and translated No. of hours interpreted Percentage of governing body documents dispatched to governing bodies on time SEC client survey 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Governing Council session 3 Executive Board sessions 6 Audit Committee meetings 6 Evaluation Committee sessions 3 PBAS meetings 4 Replenishment Consultation sessions 3 Emolument Committee meetings 7 Convenors and Friends meetings 1 Executive Board field visit 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Governing Council session 3 Executive Board sessions 6 Audit Committee meetings 5 Evaluation Committee sessions 3 PBAS meetings 5 Convenors and Friends meetings 3 Emoluments Committee meetings 1 Executive Board field visit 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Governing Council session 3 Executive Board sessions 6 Audit Committee meetings 5 Evaluation Committee sessions 3 PBAS meetings 5 Convenors and Friends meetings 1 Executive Board field visit 	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">OFFICE OF THE SECRETARY (SEC)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012 Projection</th> <th>2013 Estimate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Zero Based Budget - \$ mn</td> </tr> <tr> <td>Cluster 4</td> <td>8.4</td> <td>8.4</td> <td>8.4</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *</td> </tr> <tr> <td>Professional Staff</td> <td>17.2</td> <td>20.0</td> <td>20.0</td> </tr> <tr> <td>General Service Staff</td> <td>24.5</td> <td>21.5</td> <td>21.5</td> </tr> <tr> <td>Consultants (*)</td> <td>6.8</td> <td>6.8</td> <td>6.8</td> </tr> <tr> <td>Short-term GS staff)</td> <td>10.0</td> <td>10.0</td> <td>10.0</td> </tr> </tbody> </table> <p>Cluster 1 – Country programme development and implementation Cluster 2 – High-level policy dialogue, resource mobilization and strategic communication Cluster 3 – Corporate management, reform and administration Cluster 4 – Support to Members' governance activities</p>	OFFICE OF THE SECRETARY (SEC)					2011	2012 Projection	2013 Estimate	Zero Based Budget - \$ mn				Cluster 4	8.4	8.4	8.4	Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *				Professional Staff	17.2	20.0	20.0	General Service Staff	24.5	21.5	21.5	Consultants (*)	6.8	6.8	6.8	Short-term GS staff)	10.0	10.0	10.0	<p>Assumptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Adherence to timely submission of governing body documents in accordance with established rules and procedures ICT-based integrated corporate management system in place Documents edited and translated and interpretation needs fully identified Web-based interactive platform for Member State representatives in place Full Executive Board awareness of governance costs
OFFICE OF THE SECRETARY (SEC)																																										
	2011	2012 Projection	2013 Estimate																																							
Zero Based Budget - \$ mn																																										
Cluster 4	8.4	8.4	8.4																																							
Strategic Work Plan (Staff – Fixed Term Equivalent) *																																										
Professional Staff	17.2	20.0	20.0																																							
General Service Staff	24.5	21.5	21.5																																							
Consultants (*)	6.8	6.8	6.8																																							
Short-term GS staff)	10.0	10.0	10.0																																							