

Cote du document: EB 2011/102/R.34/Rev.1
Point de l'ordre du jour: 19
Date: 11 mai 2011
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



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

Changement et réforme: mise en œuvre

Rapport de situation

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Michael Goon

Chef par intérim du Département des services
institutionnels
téléphone: +39 06 5459 2880
courriel: m.goon@ifad.org

Pierre-Justin Kouka

Directeur par intérim de la Division des
ressources humaines
téléphone: +39 06 5459 2299
courriel: p.kouka@ifad.org

Sirpa Jarvenpaa

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

Transmission des documents:

Deirdre McGrenra

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

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

Pour: **Information**

Table des matières

Sigles et acronymes	i
Résumé	ii
I. Introduction	1
II. Point de départ: consolider le Programme changement et réforme afin de porter à terme les engagements pris au titre de la huitième reconstitution	1
III. Changement et réforme: réalisations en 2010-2011	4
IV. Conclusions	11
Annexe	
Cadre logique de mise en œuvre du Programme changement et réforme	14

Sigles et acronymes

CFS	Division du Contrôleur et des services financiers
CSD	Département des services institutionnels
EMC	Comité exécutif de gestion
FOD	Département des opérations financières
HRD	Division des ressources humaines
IMT	Équipe de direction du FIDA
OMC	Comité de gestion des opérations
PES	Système d'évaluation de la performance
PMD	Département gestion des programmes
PMT	Plan à moyen terme
PSP	Plan stratégique pour le personnel
SKM	Bureau de la stratégie et de la gestion des savoirs
SPD	Système prêts et dons
TIC	Technologies de l'information et des communications

Résumé

1. Depuis le démarrage de la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA, en 2010, le Fonds se trouve confronté à une situation inédite. Le volume de son programme de travail a doublé, insufflant ainsi une nouvelle dynamique à la mise en œuvre de son nouveau programme opérationnel. Parallèlement, avec la survenance de la crise de la sécurité alimentaire mondiale déclenchée en 2007-2008 par la flambée des prix, la communauté internationale a pris conscience du fait qu'il était impératif de pallier l'insuffisance chronique et de longue date de l'investissement dans l'agriculture. Ces événements ont suscité un intérêt renouvelé pour le rôle unique joué par le FIDA en tant que seule institution financière internationale (IFI) des Nations Unies et seule IFI œuvrant exclusivement en faveur du développement agricole.
2. Par ailleurs, toujours suite à ces événements, le FIDA a dû revoir sa manière d'opérer. Ainsi, le Fonds a demandé un certain nombre d'examen externes dans différents domaines – gestion des ressources humaines (notamment l'aspect rémunération), opérations financières, Politique de placement du FIDA et, plus récemment, services TIC. Le mois de décembre 2009 a vu le lancement du Programme changement et réforme du Fonds, le but étant d'établir une plateforme organisationnelle efficace et efficiente en appui à la réalisation des objectifs que le Fonds s'est fixés et des résultats attendus. Faisant fond sur les conclusions des examens externes, le programme s'articule autour de cinq piliers complémentaires: i) renforcement de la capacité de gestion et rationalisation des processus décisionnels; ii) intensification de la réforme des ressources humaines entreprise durant la Consultation sur la septième reconstitution; iii) consolidation de la gestion financière; iv) renforcement de la transparence et des responsabilités; et v) introduction de nouveaux instruments d'allocation/de planification des ressources afin d'aligner ces dernières sur les objectifs stratégiques et les résultats.
3. Le tableau ci-après donne un aperçu des avancées réalisées par le FIDA en 2010 et 2011 dans la mise en œuvre du programme. Les plans d'exécution pour la période 2011-2013 sont énumérés dans le cadre logique figurant en annexe au présent document.

Changement et réforme: mise en œuvre – Aperçu des réalisations en 2010 et 2011

2010

2011

Pilier 1: Renforcement de la capacité organisationnelle

- Suppression du Département des affaires extérieures (EAD) devenu superflu
- Création du Bureau de la stratégie et de la gestion des savoirs (SKM)
- Assignation, à SKM et au Département de gestion des programmes (PMD), des attributions en matière d'élaboration des politiques de l'ex-EAD
- Renforcement de la vice-présidence
- Création d'un Bureau unique du Président et du Vice-Président

Pilier 2: Intensification de la réforme des ressources humaines

- Économies dérivant de la simplification des frais de voyage remboursables avec les organisations de référence
- Économies dérivant de la suppression de l'assurance pour les maladies non attribuables au service
- Concrétisation des engagements pris au titre de la huitième reconstitution: examen externe de la gestion de la structure de rémunération du FIDA
- Achèvement de la première phase du programme de départ volontaire
- Achèvement de la première phase du programme de retraite anticipée
- Mise en service du tableau de bord des applications en matière de ressources humaines
- Mise en place de récompenses annuelles pour le personnel
- Redéfinition des familles d'emplois pour rationaliser la comparabilité des postes et créer des parcours de carrière
- Examen et modernisation du système d'évaluation de la performance (PES) avec mise en place d'un système d'évaluation à 360 degrés pour le retour d'informations
- Renforcement et rationalisation de la procédure de recrutement

Pilier 3: Consolidation des services financiers

- Commande d'un examen externe des opérations financières du FIDA
- Commande d'un examen externe du système prêts et dons
- Commande d'un examen externe sur les politiques du FIDA en matière de liquidités et de placements
- Création du Département des opérations financières (FOD)

Pilier 4: Transparence et responsabilités

- Mise en place de mécanismes décisionnels intégrés: Comité de gestion des opérations, Comité exécutif de gestion et Équipe de direction du FIDA
- Approbation de la nouvelle politique de diffusion Certification du code de conduite par le personnel
- Adoption du premier Plan à moyen terme (2010-2012)
- Révision des statuts du Bureau de l'audit et de la surveillance

Pilier 5: Alignement des ressources sur les objectifs et les résultats

- Établissement du budget administratif pour 2011 en suivant le principe de budgétisation base zéro
- Lancement de la première phase de la planification stratégique pour le personnel: inventaire
- Révision des directives en matière de passation des marchés
- Mise en œuvre du tableau de bord pour la gestion des projets
- Ouverture de 29 bureaux de pays
- Recrutement du personnel des bureaux de pays par le biais de contrats FIDA

Pilier 1: Renforcement de la capacité organisationnelle

- Regroupement des opérations financières au sein du nouveau Département des opérations financières (FOD), sous la direction du Responsable principal des finances
- Création du Département des services institutionnels (CSD), sous la direction d'un Chef de département
- Regroupement de la mobilisation des ressources au sein du nouveau Bureau de la mobilisation des ressources et des partenariats
- Conclusion du processus de recrutement pour les postes de direction clés
- Commande de l'évaluation externe des systèmes d'information et des communications (TIC) adéquation des ressources et insuffisances

Pilier 2: Intensification de la réforme des ressources humaines

- Révision du Règlement du personnel et des procédures d'application et entrée en vigueur en mai 2011
- Nouveau manuel des procédures relatives aux ressources humaines (assorties de directives d'application)
- Définition d'une feuille de route pour donner suite aux conclusions de l'examen externe de la rémunération
- Conception, approbation et mise en œuvre de la deuxième phase du programme de retraite anticipée
- Examen du processus de renforcement de la performance en vue de sa complète informatisation
- Rôle de précurseur: la Commission de la fonction publique internationale a modifié la méthodologie utilisée pour l'enquête sur les conditions d'emploi de la catégorie des services généraux
- Mise en place d'une équipe spéciale sur la réforme des ressources humaines
- Création d'une page web interactive sur la réforme des ressources humaines
- Lancement du processus d'audit du personnel (cadres et services généraux) et des consultants

Pilier 3: Consolidation des services financiers

- Nomination du Responsable principal des finances
- Création de l'Unité du budget
- Démarrage du remplacement du système prêts et dons: révision de l'organisation des projets
- Adoption des procédures financières révisées
- Démarrage de l'examen des politiques du FIDA en matière de liquidités et de placements et élaboration d'une déclaration sur lesdites politiques
- Élaboration et application du Système de gestion des risques de l'organisation

Pilier 4: Transparence et responsabilités

- Création du Bureau de la déontologie
- Renforcement de la certification du code de conduite pour les directeurs et les catégories supérieures
- Lancement du deuxième Plan à moyen terme (2011-2013)
- Conception d'un nouveau cadre des responsabilités

Pilier 5: Alignement des ressources sur les objectifs et les résultats

- Examen à moyen terme du budget et réallocations budgétaires
- Lancement de la planification stratégique pour le personnel: audit des fonctions
- Manuel pour les bureaux de pays du FIDA
- Cadre pour la continuité des opérations
- Démarrage de l'examen des processus opérationnels afin d'identifier les possibilités de renforcement de l'efficacité et de l'efficience

Changement et réforme: mise en œuvre

Rapport de situation

I. Introduction

1. Le présent rapport de situation expose les avancées réalisées dans la mise en œuvre du Programme changement et réforme, entrepris par la direction du FIDA en 2009 afin d'offrir une plateforme institutionnelle efficace et efficiente en appui aux engagements opérationnels et institutionnels du Fonds. Ce programme a regroupé les mesures prises par le Fonds afin de mettre en œuvre les engagements pris lors de la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA, en particulier l'accroissement de son volume de prêts et de dons. Ce rapport fournit également des orientations pour la mise en œuvre du Programme changement et réforme dans un cadre logique à moyen terme, qui permet de suivre les réalisations en fonction des cinq composantes du programme (les "piliers") – leurs buts et objectifs, et leurs cibles.
2. La section II, qui présente le programme intégré Changement et réforme, vise à aider les parties prenantes à comprendre le contexte, la succession et la corrélation des cinq piliers de changement. La section III porte sur les réalisations accomplies en 2010 et 2011 au titre de chaque pilier. Enfin, la section IV conclut le rapport en faisant référence au cadre logique à moyen terme qui décrit les actions à mener à bien dans le cadre du programme.

II. Point de départ: consolider le Programme changement et réforme afin de porter à terme les engagements pris au titre de la huitième reconstitution

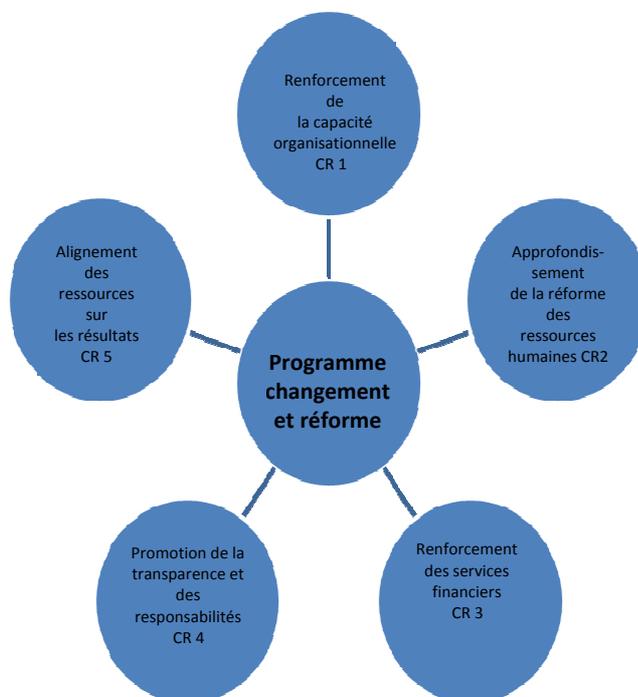
3. La Consultation sur la huitième reconstitution a manifesté au FIDA sa confiance sans réserve dans le rôle déterminant et sans équivoque que joue le Fonds en faveur de l'agriculture et du développement rural. Rôle que l'article 2 de l'Accord portant création du FIDA définit comme suit:

"L'objectif du Fonds est de mobiliser et de fournir à des conditions de faveur des ressources financières supplémentaires pour le développement agricole des États membres en développement. En vue de cet objectif, le Fonds fournit des moyens financiers, principalement pour des projets et programmes visant expressément à créer, développer ou améliorer des systèmes de production alimentaire et à renforcer les politiques et institutions connexes dans le cadre des priorités et stratégies nationales, compte tenu de la nécessité d'accroître cette production dans les plus pauvres des pays à déficit alimentaire, du potentiel d'accroissement de la production alimentaire dans d'autres pays en développement et de l'importance d'améliorer le niveau nutritionnel et les conditions de vie des populations les plus pauvres des pays en développement."
4. Afin de renforcer son aptitude à plaider la cause, sur la scène internationale, des petits agriculteurs des pays en développement, le FIDA: i) a revu son modèle opérationnel; ii) procède au réajustement de l'utilisation de ses ressources afin que celles-ci parviennent à couvrir les besoins nés de l'accroissement de son programme de prêts et de dons sans pour autant augmenter son budget administratif; et iii) a pris un certain nombre de mesures destinées à renforcer la souplesse, l'efficacité et l'efficience de l'institution pour qu'elle continue d'être un partenaire de développement apprécié et recherché pour son savoir-faire dans son domaine, à savoir la lutte contre la pauvreté rurale.

5. Afin de garantir la rigueur de ses processus d'examen au niveau institutionnel, le FIDA a fait réaliser un certain nombre d'examens et d'évaluations externes, notamment sur la gestion des ressources humaines (en particulier la question de la rémunération), les opérations financières du FIDA, sa Politique de placement, la parité hommes-femmes et, plus récemment, les services des technologies de l'information et des communications (TIC).
6. Comme l'indique la figure 1, le Programme changement et réforme comprend des mesures complémentaires qui s'articulent autour de cinq piliers, chacun d'eux intégrant les savoirs acquis dans le cadre du processus de réforme: i) renforcement de la capacité de gestion et rationalisation des processus décisionnels; ii) intensification de la réforme des ressources humaines entreprise durant la période couverte par la septième reconstitution; iii) consolidation de la gestion financière; iv) renforcement de la transparence et des responsabilités; et v) introduction de nouveaux instruments d'affectation/de planification des ressources afin d'aligner ces dernières sur les objectifs stratégiques et les résultats.

Figure 1

Les piliers du Programme changement et réforme



Pilier 1: Renforcement de la capacité organisationnelle

7. En 2010, la direction a entrepris de reconfigurer en deux temps les responsabilités de direction dans une optique de renforcement de la capacité globale de gestion au FIDA. En 2011, durant la deuxième phase de la reconfiguration, une nouvelle structure organisationnelle a été mise en place sur la base des conclusions de l'examen externe des opérations financières du FIDA. À l'instar des objectifs fixés durant la première phase de la reconfiguration, les objectifs de plus haut niveau visés dans cette deuxième phase sont destinés à garantir que le FIDA continuera d'être une organisation axée sur les résultats, capable d'obtenir sur le terrain des effets concrets et un impact plus marqué à travers les projets et programmes qu'il finance.

Pilier 2: Intensification de la réforme des ressources humaines

8. Lorsqu'elle a reconduit la mise en œuvre du Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement, issu des recommandations de l'Évaluation externe indépendante du FIDA (2005), la Consultation sur la huitième reconstitution a demandé au Fonds de consolider sa réforme des ressources humaines et de mettre en place un système de gestion des ressources humaines qui soit efficient et viable. Le principal objectif à moyen terme de cette réforme est de réaligner les ressources humaines du FIDA sur les besoins des opérations de pays ainsi que de garantir le contrôle sur le volume, la qualité et la valeur ajoutée de ses effectifs.

Pilier 3: Consolidation des services financiers

9. Au fur et à mesure que son programme de prêts et de dons s'accroît, le Fonds se trouve confronté à deux problèmes majeurs de gestion financière: premièrement, il doit garantir que la gestion de ses ressources internes appuie pleinement le programme de prêts et de dons élargi tout en sauvegardant la santé financière de l'institution; et, deuxièmement, le Fonds doit s'assurer qu'il est en mesure de mobiliser des fonds et de gérer des instruments novateurs dans ce domaine.
10. Pour pouvoir relever ces défis, la direction a fait réaliser un examen externe des pratiques et capacités actuelles du Fonds en matière de gestion financière, examen qui a donné lieu à un certain nombre de recommandations importantes actuellement en cours d'exécution, notamment la création d'un Département des opérations financières afin de regrouper les opérations financières au sein d'un seul département, et d'un Département des services institutionnels devant réunir les fonctions administratives du Fonds, dans le double but de:
- mettre en place un pôle des opérations financières solide et hautement qualifié; et
 - rationaliser les services institutionnels du FIDA.

Pilier 4: Transparence et responsabilités

11. La direction a mis en place un mécanisme décisionnel solide au niveau de l'organisation afin de permettre à toutes les fonctions du FIDA de participer à la prise des décisions d'ordre institutionnel et opérationnel. Ce processus décisionnel intégré a donné lieu à des changements considérables en renforçant la transparence et les responsabilités, en facilitant l'adoption des décisions et, comme prévu par la direction, en améliorant la qualité des décisions et des orientations ainsi prises.
12. Consciente de la nécessité de mettre en place un cadre des responsabilités plus transparent et plus fort, la direction a entrepris d'élaborer un plan à moyen terme axé sur les objectifs afin d'assigner les attributions et de promouvoir une culture de la responsabilité susceptible de se répercuter dans les plans de travail et les entretiens relatifs à la performance.

Pilier 5: Alignement des ressources sur les objectifs et les résultats

13. Le cinquième pilier recoupe les autres piliers du programme et définit les outils qui permettront d'atteindre le but général visé par la direction, à savoir mener à bien les engagements pris dans le cadre de la huitième reconstitution avec une augmentation minimale des dépenses administratives. Dans le même temps, la direction place le Fonds dans l'optique de l'après-2015 – terme fixé pour la réalisation des OMD –, lorsque le secteur rural et les petits producteurs des pays en développement devront faire partie intégrante d'un programme durable de sécurité alimentaire à long terme.

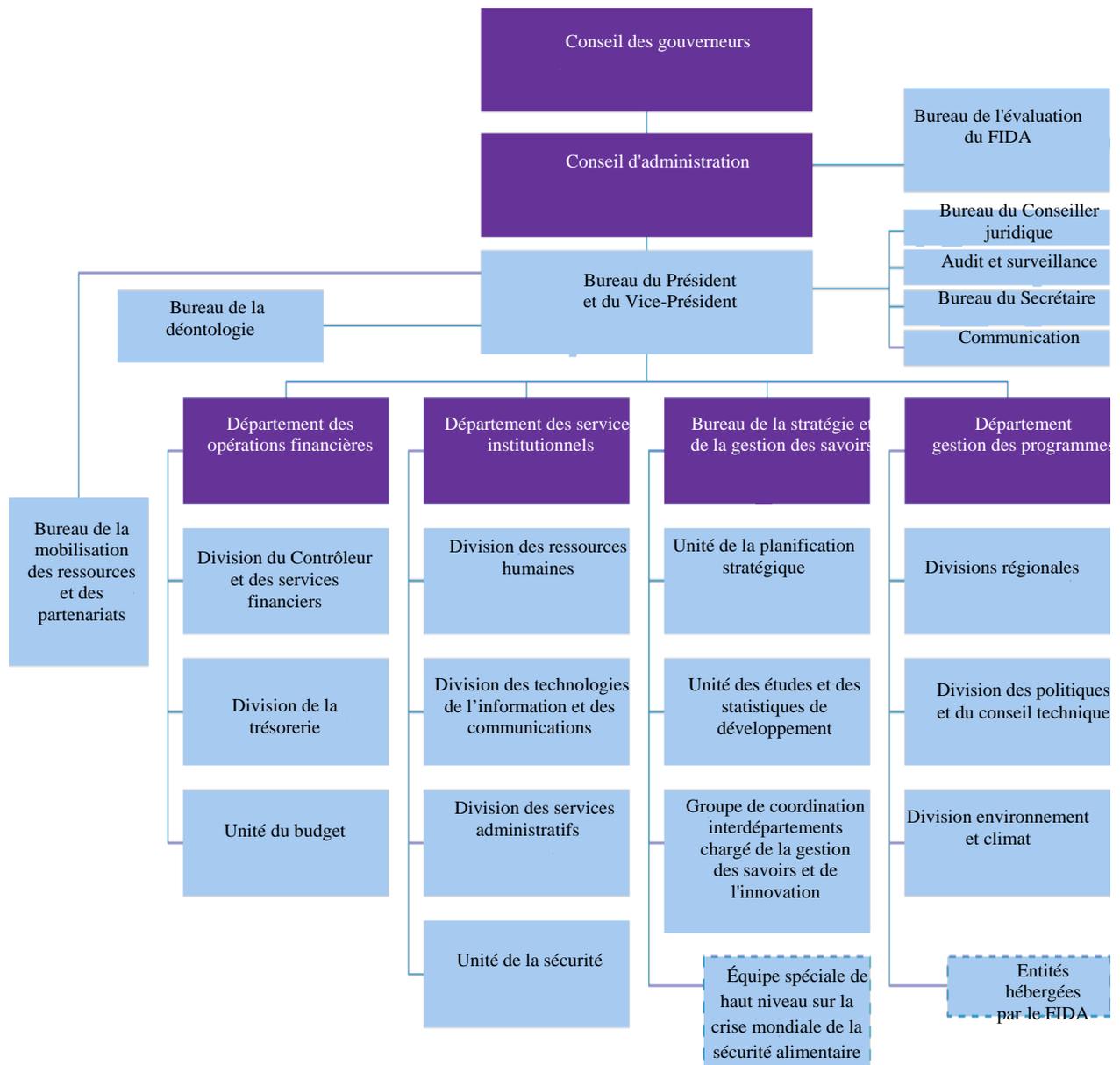
III. Changement et réforme: réalisations en 2010-2011

14. Afin de garantir que les points de vue de toutes les parties concernées – direction et personnel, organes directeurs et organismes pairs – concourent à la mise en œuvre des initiatives menées au titre des cinq piliers du Programme changement et réforme, la direction a mis en marche un programme de consultation et de communication. Une équipe spéciale a été créée afin de diriger et de mettre en œuvre les mesures de réforme par le biais d'un plan et d'un calendrier d'exécution reposant avant tout sur la consultation et l'atténuation des risques. L'équipe spéciale a mis en place une page web interactive où les questions et les observations concernant la réforme des ressources humaines peuvent être examinées sur une tribune publique. Cette équipe se réunit périodiquement avec le Comité exécutif de l'association du personnel (ECSA) et a forgé des relations solides avec ses organismes pairs afin de se concerter sur le processus de changement. Tout au long de la mise en œuvre du Programme changement et réforme, elle fera fond sur les structures décisionnelles existantes du FIDA, en particulier le Comité exécutif de gestion et le Comité de gestion des opérations, afin que les directeurs et le personnel de toutes les divisions prennent part au processus de changement.

Pilier 1: Renforcement de la capacité organisationnelle

15. La deuxième phase du processus de reconfiguration des responsabilités de direction s'inscrit dans le droit fil des efforts entrepris en décembre 2009 en vue d'ajuster les attributions et les lignes hiérarchiques et de faire du FIDA une organisation plus efficiente, plus efficace et plus souple. Elle met en relief la détermination réaffirmée de la direction à mettre en œuvre les engagements pris devant les organes directeurs du Fonds et ouvre la voie à l'intensification du programme de réforme, en particulier concernant la gestion des ressources humaines, la gestion financière et les fonctions de planification stratégique et de gestion des savoirs. Le nouvel organigramme du FIDA, qui est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2011, a comporté les modifications ci-après:
- **renforcement** du Bureau du Président et du Vice-Président, avec la nomination d'un Vice-Président auquel incombent des attributions précises, et l'unification du Bureau sous l'égide d'un directeur commun;
 - **scission** de l'ancien Département finances et administration en un Département des opérations financières dirigé par le Responsable principal des finances, l'objectif étant de renforcer la gestion financière, de relever les nouveaux défis de nature financière et de développer les capacités nécessaires pour prendre en charge des formes novatrices de financement; et un Département des services institutionnels chargé de conduire la réforme des ressources humaines et de garantir une utilisation plus efficace des TIC, pièce maîtresse pour garantir l'efficacité des opérations d'une organisation;
 - **remplacement** de l'ancienne Division des politiques et de la planification stratégique et du Département des affaires extérieures par le Bureau de la stratégie et de la gestion des savoirs qui, sous la direction du Responsable principal des stratégies de développement, est axé sur le renforcement des capacités du FIDA en vue de la formulation d'une stratégie à moyen et long terme et sur la concertation sur les politiques au niveau mondial, en développant la capacité analytique du FIDA et en favorisant le partage des savoirs au sein et hors de l'organisation.

Figure 2
Organigramme du FIDA (2011)



- **renforcement** du Département gestion des programmes (PMD) avec la création d'une Division environnement et climat, le développement des capacités de la Division des politiques et du conseil technique, d'où un impact direct sur la qualité des programmes, et le renforcement du cadre d'exécution du programme avec un élargissement de la présence dans les pays et, partant, une réduction des frais généraux grâce à la réallocation des ressources auparavant dévolues au Département des affaires extérieures au profit d'une gestion rationalisée au niveau de l'institution;
- **renforcement** de l'indépendance du Bureau de l'évaluation (IOE) du FIDA, dans le droit fil des conclusions de l'Examen par les pairs du Bureau de l'évaluation et de la fonction de l'évaluation au FIDA, qui préconise l'alignement des pratiques d'IOE sur les meilleures pratiques adoptées par des institutions sœurs

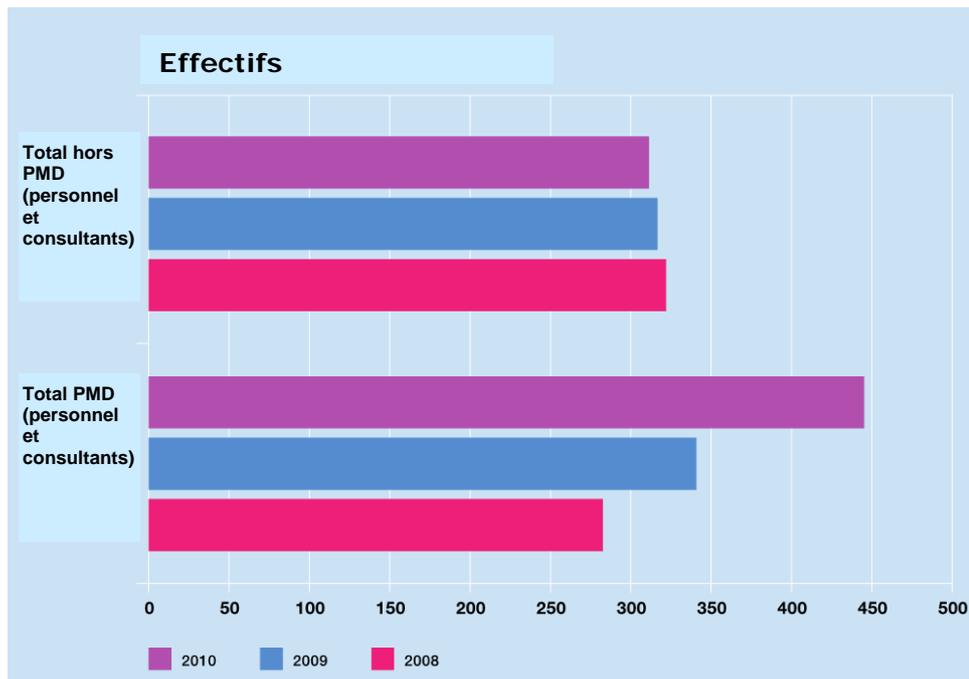
et l'élaboration d'un système valable de remontée d'informations en mesure de renforcer les efforts déployés par le FIDA en tant qu'institution d'apprentissage;

- **création** d'un Bureau de la déontologie chargé de contribuer à la mise en place d'une culture durable de l'éthique, de défendre le respect de l'éthique, de promouvoir des normes d'intégrité, de concevoir et d'administrer un programme de lutte contre le harcèlement, de faire respecter le code de conduite et les valeurs fondamentales du FIDA, et d'examiner et de traiter les allégations de faute professionnelle et de harcèlement.
16. En 2011, ces changements organisationnels seront intensifiés afin: i) de renforcer les opérations financières du FIDA et de favoriser des mesures plus efficaces s'agissant d'atténuer les risques et de saisir les occasions, l'accent étant mis sur l'efficacité; ii) de consolider le processus de communication de l'information financière au FIDA afin de garantir que la direction dispose, en temps voulu, d'informations financières fiables; iii) de tirer pleinement parti des TIC et de l'informatisation, garantissant ainsi que les processus opératoires et les étapes d'approbation comportent un ajout de valeur et affectent les attributions de manière opportune; iv) de développer au maximum la planification des ressources institutionnelles, notamment à travers la coordination des systèmes et une gestion des prêts et dons favorables aux opérations du FIDA; v) d'aligner davantage les ressources administratives sur les besoins et les résultats opérationnels du Fonds, en application du mandat du FIDA et des engagements pris au titre de la huitième reconstitution; et vi) de renforcer l'orientation donnée à la stratégie concernant la présence du FIDA dans les pays, l'application des interventions à plus grande échelle et l'examen du Cadre de gestion des résultats du FIDA. Ce dernier devra parvenir à satisfaire la demande croissante dont fait l'objet son programme de prêts et de dons tout en étant lié par les contraintes financières qui pèsent sur l'économie mondiale et en s'efforçant de trouver un équilibre entre l'accroissement de son efficacité et la nécessité de ressources additionnelles.
17. Les nouveaux bureaux mis en place dans le cadre de la deuxième phase de reconfiguration ont été financés grâce aux profits résultant de la réorganisation des postes de direction ainsi qu'aux économies dérivant d'un processus de réforme qui regroupe plus étroitement les opérations sur la base de leurs objectifs spécifiques. Le coût total de la réorganisation s'élève à 79 486 USD seulement. Dans l'ensemble, la reconfiguration devrait se traduire par une plus grande efficacité des dépenses administratives de la direction.

Pilier 2: Intensification de la réforme des ressources humaines

18. Dans le cadre du Programme changement et réforme, la planification stratégique des effectifs lancée en 2010 est utilisée comme plateforme pour s'assurer que le FIDA ajuste ses ressources humaines en fonction de l'évolution de ses besoins institutionnels. Des progrès encourageants ont été faits dans ce sens, comme le montre la figure 3. De plus, il peut concevoir et superviser directement ses projets grâce à son nouveau modèle opérationnel. Ce changement a considérablement renforcé l'efficacité de la mise en œuvre des projets du Fonds, ainsi que l'indiquent le rapport annuel 2010 d'IOE sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA et d'autres études multilatérales. Pour faciliter l'action du Fonds dans les pays et en améliorer l'efficacité, des bureaux de pays sont créés, ce qui a pour effet d'augmenter la part du personnel affectée aux opérations. À ce jour, le FIDA supervise 90% de ses quelque 250 projets; la moitié sont supervisés par ses bureaux de pays et font de ce fait partie intégrante de son modèle institutionnel et de son organisation.

Figure 3
Réalignement des effectifs



19. Le FIDA a tenu un certain nombre d'engagements souscrits lors de la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources, dont la commande d'une évaluation externe de son système d'incitation axé sur les résultats et du régime de rémunérations et avantages régi par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) des Nations Unies. Dans le cadre de cette évaluation, le FIDA a réussi son pari d'être un site pilote et un laboratoire du changement à l'échelle du système, puisque la CFPI, en conséquence directe de l'évaluation externe financée par le FIDA, a modifié la méthodologie qu'elle utilise dans son enquête sur les conditions d'emploi dans la catégorie des services généraux, en y intégrant des comparatifs avec d'autres employeurs.
20. De plus, le Fonds consolide la réforme de ses ressources humaines à travers les initiatives ci-après:
- **Révision du règlement du personnel et des procédures d'application** pour les aligner sur les meilleures pratiques en vigueur dans les institutions sœurs. Les nouveaux textes sont entrés en vigueur le 1^{er} juin 2011, à la suite de vastes consultations avec le personnel et le Comité exécutif de l'association du personnel.
 - **Introduction d'un système complet de gestion en ligne de la performance**, dont l'objectif premier est d'améliorer la performance du personnel et d'aligner les compétences plus étroitement sur les objectifs. Le FIDA a introduit ce système en 2011 en y intégrant les enseignements du cycle d'évaluation du renforcement de la performance de 2010.
 - **Divers projets TIC** pour les tâches de routine telles que le recrutement du personnel et des consultants – que le FIDA exécute actuellement. Le Fonds a commandé une évaluation externe de ses besoins et de ses capacités TIC dans la perspective d'un développement plus poussé de ses moyens d'information et communications.
 - **La première phase du programme de départ volontaire** mise en œuvre en 2009 a donné des résultats peu convaincants, ce qui a amené la reconfiguration d'un programme de retraites anticipées devenu la phase 2,

qui intègre l'expérience acquise par le FIDA dans ses efforts de mise en corrélation de ses besoins institutionnels et des compétences requises.

- **Évaluation externe de la gestion des ressources humaines au FIDA** – les principales conclusions de cet exercice, qui ont été présentées au Conseil d'administration à sa cent unième session en décembre 2010, sont que le système de rémunérations du FIDA est coûteux en ce qui concerne le personnel d'appui et n'offre pas la souplesse voulue pour gérer le personnel de base. Plus précisément: i) les traitements et avantages proposés aux cadres et fonctionnaires de rang supérieur sont nettement en deçà de ceux de leurs homologues d'autres IFI; ii) les rémunérations et avantages du personnel d'appui sont relativement plus élevés à Rome que dans les autres IFI; et iii) la proportion du personnel d'appui par rapport aux cadres est trop élevée.
- **Feuille de route pour avancer:** Au terme de consultations supplémentaires avec le Conseil d'administration et le personnel, le FIDA a établi une feuille de route pour corriger les lacunes identifiées dans l'évaluation externe. La direction a pris un certain nombre de mesures, dont: i) le gel des rémunérations pour le personnel d'appui en 2011; ii) le gel des recrutements d'agents des services généraux, sauf par concours interne; et iii) la poursuite de la planification stratégique des effectifs afin d'aligner les ressources humaines sur les objectifs.
- **Audit des fonctions,** l'audit lancé par le FIDA dans le cadre de sa feuille de route couvrira l'ensemble du personnel (cadres et services généraux,) et les consultants. Il débouchera sur un plan stratégique des effectifs amélioré et plus cohérent.
- **Analyse des possibilités au sein et en dehors du modèle de rémunérations de la CFPI** en prenant comme référence le modèle de la Banque régionale de développement pour les cadres et le modèle de la Banque mondiale à Rome pour les services généraux¹. Cette analyse s'accompagnera d'un examen des incidences juridiques, de la transition des contrats, des droits acquis et des options de pension.
- **Recrutement des cadres et du personnel de direction:** Fin 2010, le FIDA a procédé au recrutement de sept dirigeants et cadres supérieurs pour son organisation reconfigurée. À ce jour en 2011, il a recruté le Responsable principal des finances, le Chef du Département des services institutionnels, le Responsable principal des stratégies de développement, le Contrôleur et directeur de la division des services financiers, le Directeur du Bureau de l'audit et de la surveillance, le Directeur de la Division des ressources humaines et le Directeur du budget. Deux de ces postes ont été pourvus par des candidats internes.

Pilier 3: Consolidation des services financiers

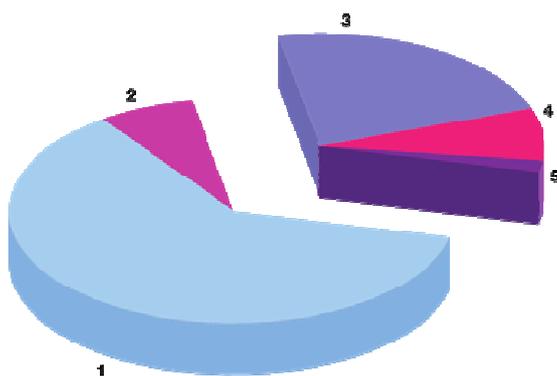
21. Au 1^{er} janvier 2011, le FIDA a établi un département des opérations financières chargé, sous la direction du Responsable principal des finances, de regrouper les opérations financières dans un même département, et qui comprend la Division du Contrôleur et des services financiers, la Division de la trésorerie et l'Unité du budget, nouvelle entité dirigée par le Directeur du budget de la classe P-5, qui conduira l'importante réforme concrète consistant à affiner l'établissement et l'exécution du budget; et le Département des services institutionnels, qui regroupe

¹ Birches Umea, rapport final sur le système de rémunérations et de prestations du FIDA, novembre 2010: option 2; statut IFI, modèle référencé régionalement, avec une rémunération de base totale simplifiée par l'élimination des indemnités de cherté de vie et de logement, mis au regard de la moyenne des cinq banques régionales de développement; les politiques relatives aux personnes à charge restent inchangées; les rémunérations du personnel recruté sur le plan local sont basées sur le barème modifié de la Banque mondiale à Rome et les cotisations au régime des pensions deviennent intégralement transférables.

la Division des ressources humaines, la Division des technologies de l'information et des communications, la Division des services administratifs et l'Unité de la sécurité.

22. La deuxième phase de la reconfiguration vise à: i) concentrer les opérations financières du FIDA, réduire plus efficacement les risques et saisir les occasions, notamment en privilégiant davantage encore les considérations d'efficience; ii) consolider la communication de l'information financière au FIDA de telle sorte que la direction du Fonds dispose en temps voulu d'informations financières fiables pour prendre des décisions; iii) veiller à l'utilisation efficace des TIC et de l'informatique et s'assurer que les processus opérationnels et les procédures d'approbation apportent une valeur ajoutée et attribuent les responsabilités correctement; iv) maximiser la planification des ressources institutionnelles, par la coordination des systèmes et la gestion des prêts et dons pour appuyer les opérations dans un sens plus favorable aux petits paysans et au développement agricole, conformément au mandat du Fonds; et v) aligner plus précisément les ressources administratives sur les besoins et résultats opérationnels du FIDA définis dans le mandat du Fonds et dans les engagements au titre de la huitième reconstitution des ressources.
23. La gestion financière sera encore renforcée avec le lancement d'un projet de remplacement qui viendra redynamiser le système dépassé des prêts et dons – un important résultat sera l'établissement d'un système de décaissements en ligne, et un certain nombre d'initiatives seront prises pour reconfigurer les processus financiers de l'institution, notamment ceux qui concernent le traitement des décaissements.
24. Avec la poursuite de l'approche du budget base zéro, renforcée par l'examen du budget en milieu d'exercice et par les processus d'établissement des budgets consolidés, le FIDA a pu s'assurer qu'une part plus importante de ses ressources allait à l'obtention de résultats sur le terrain et avancer dans son entreprise de budgétisation axée sur les résultats. Comme le montre la figure 4, le budget 2011 alloue les deux tiers (61,4%) des ressources administratives de 2011 directement à la lutte contre la pauvreté sur le terrain.

Figure 4
Budget 2011 axé sur les résultats



Ressources/Résultats

1. 61,4% ➡ lutte contre la pauvreté sur le terrain
2. 7,0% ➡ politiques internationales/nationales de lutte contre la pauvreté
3. 22,6% ➡ plateforme de services efficace et efficiente
4. 7,5% ➡ organes directeurs efficaces et efficients
5. 1,5% ➡ divers

Pilier 4: Transparence et responsabilités

25. La direction a pris les initiatives ci-après pour améliorer la transparence du FIDA:
- i) la nouvelle politique de diffusion des documents prendra effet en 2012 – comme dans les institutions sœurs du FIDA. Elle est fondée sur la "présomption de diffusion intégrale", qui autorise la divulgation des documents du FIDA dans la mesure du possible et établit des schémas et procédures

permettant de rendre publics, en fonction des demandes, les documents auparavant non diffusés;

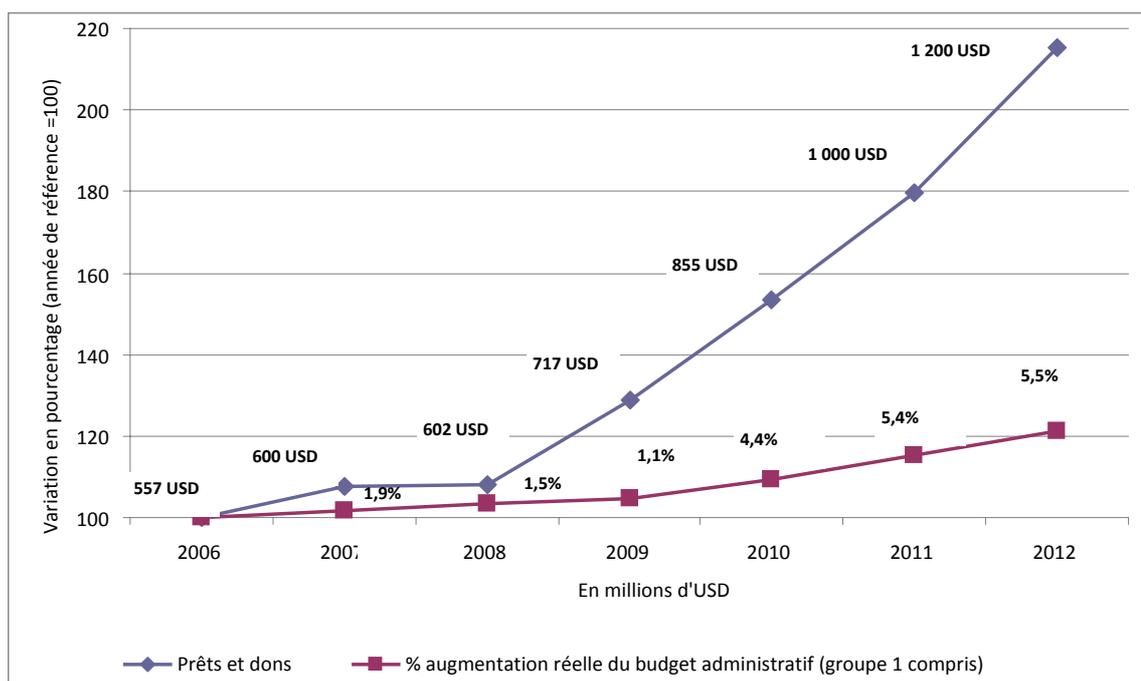
- ii) le Plan à moyen terme du FIDA pour 2010-2012 – plan triennal à horizon mobile qui expose en détail les programmes de travail annuels, les résultats et l'allocation des ressources financières et humaines; et
 - iii) la certification du code de conduite du FIDA par le personnel afin de prévenir tout conflit d'intérêt découlant des activités privées du personnel du Fonds et d'instaurer une culture de la transparence et de la déontologie.
26. En ce qui concerne la hiérarchie des responsabilités au FIDA, la direction a pris les initiatives ci-après: i) élaboration d'une nouvelle structure qui définit les responsabilités de la direction et des membre du personnel; ii) révision du mandat du Bureau de l'audit et de la surveillance afin de préciser et renforcer le rôle de cette entité concernant des obligations redditionnelles devant le Comité d'audit et la direction et de mettre ses pratiques aux meilleures normes en vigueur dans le secteur; iii) élaboration du Plan à moyen terme décrivant les lignes de responsabilités pour l'exécution du programme de travail du FIDA et l'utilisation des ressources; et iv) la création du Bureau de la déontologie, qui encouragera le personnel à avoir des comportements éthiques et à adhérer aux valeurs défendues par le FIDA et au code de conduite.

Pilier 5: Alignement des ressources sur les objectifs et les résultats

27. La direction a introduit de nouveaux instruments pour garantir l'alignement intégral des ressources financières et humaines sur les objectifs stratégiques et les résultats. Outre le Cadre stratégique 2011-2015, qui fixe un cap général, et le Cadre de mesure des résultats, qui définit les objectifs opérationnels et institutionnels, elle a introduit dans le Plan à moyen terme: i) un système de budgétisation axée sur les résultats qui alloue les ressources du FIDA pour obtenir des groupes de résultats; et ii) la planification stratégique des effectifs, qui permet de déployer le personnel du FIDA en vue d'obtenir des résultats en termes de développement et de renforcement institutionnel. Grâce à ces instruments, le FIDA a pu exécuter un programme de travail élargi avec une augmentation minimale de ses ressources administratives, comme le montre la figure 5.

Figure 5

Expansion du volume des prêts et dons du FIDA et changements apportés au budget administratif



28. En renforçant ces instruments et en adoptant l'une des recommandations de l'audit 2010, la direction a établi un cadre général de continuité des opérations et désigné des équipes de coordination pour assurer cette continuité en cas de perturbations imprévues causées par des événements de tous ordres – dont les catastrophes naturelles ou les troubles civils. Enfin, en réponse au Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA, elle a entamé un examen général des procédures opérationnelles de manière à identifier systématiquement les possibilités de travailler de manière plus efficace et efficiente.

IV. Conclusions

29. Le FIDA a fait des premiers pas sérieux sur la voie de la concrétisation des engagements pris au titre de la huitième reconstitution. En 2010, il a porté à terme, avec succès, le programme de prêts de dons de la première année pour un montant de 855 millions d'USD, soit une augmentation de 19% par rapport à 2009, la dernière année de la période couverte par la septième reconstitution. Les niveaux de décaissements ont également augmenté et les annulations ont diminué, de sorte que les appuis financiers et techniques ont été apportés plus rapidement.
30. Le FIDA doit aussi faire face à de nouveaux défis à l'heure où il continue de mobiliser des ressources pour soutenir le développement agricole et rural et pour appliquer ses opérations à plus grande échelle afin d'avoir un impact plus large dans sa mission de lutte contre la pauvreté. Bien que sa performance se soit améliorée sur le plan de la durabilité et de l'efficacité, ces résultats nécessitent une attention concertée car ils sont à la traîne par rapport à ceux des autres cibles de performance. C'est là que le Fonds doit se renforcer afin de maintenir et accroître son efficacité institutionnelle et d'atteindre ses objectifs.
31. La direction du FIDA est déterminée à mettre en œuvre le Programme changement et réforme dans son intégralité de manière que le Fonds renforce ses capacités, exécute son programme de travail élargi au niveau de qualité que lui impose son cadre de résultats à l'échelle de l'organisation et obtienne les résultats convenus en matière de lutte contre la pauvreté.
32. Un plan de mise en œuvre détaillé a été mis au point pour que le FIDA se rapproche constamment des objectifs définis dans son Programme changement et réforme. Il est présenté en annexe dans un cadre logique à moyen terme qui expose les initiatives que prendra le FIDA au titre de chaque pilier.
33. Le Programme changement et réforme couvre aussi bien les responsabilités de gestion que les opérations sur le terrain et l'administration. Sa mise en œuvre va donc mobiliser l'ensemble de l'organisation. Il vise à confirmer le FIDA dans sa réputation d'institution souple et efficiente et aura un impact tangible sur les résultats produits sur le terrain. En ce qui concerne l'avenir, le FIDA continuera sans relâche d'assimiler les savoirs et les leçons issus de la mise en œuvre du Programme changement et réforme non seulement pour promouvoir une culture de l'apprentissage permanent, mais aussi pour atteindre son niveau de réussite le plus élevé en tant qu'organisation.

Cadre logique de mise en œuvre du Programme changement et réforme

Pilier 1: Renforcement de la capacité organisationnelle

But	Objectifs	Initiatives/produits clés			Hypothèses/risques
		2011	2012	2013	
Des capacités générales de gestion renforcées <ul style="list-style-type: none"> Faire du FIDA une organisation plus efficace et plus souple Permettre au FIDA de rester une organisation axée sur les résultats et capable d'obtenir des résultats concrets et un impact renforcé sur le terrain grâce aux projets et programmes qu'il finance 	Réaligner et rationaliser les fonctions d'appui du FIDA	Regrouper la gestion financière avec la création du Département des opérations financières (FOD) dirigé par le Responsable principal des finances	Renforcer le rôle, les attributions et les opérations de FOD - stratégie pour FOD	Mettre en œuvre les réformes dans la division, avec du personnel très qualifié et l'alignement des ressources sur les objectifs de résultats de la division	<u>Hypothèse(s)</u> <ul style="list-style-type: none"> Soutien du comité exécutif de gestion (EMC) Capacité à attirer de bons candidats <u>Risque(s)</u> <ul style="list-style-type: none"> Résistance au changement
		Rationaliser les services institutionnels du FIDA avec la création du Département des services institutionnels (CSD) dirigé par le Chef du département	Renforcer le rôle, les attributions et les opérations de CSD -stratégie pour CSD	Mettre en œuvre les réformes dans la division, avec du personnel très qualifié et l'alignement des ressources avec les objectifs de résultats de la division	
		Regrouper les activités de mobilisation des ressources dans le Bureau de la mobilisation des ressources et des partenariats dirigé par le Conseiller principal	Procéder au recrutement du Conseiller principal en mobilisation des ressources	Mettre en œuvre les nouvelles stratégies de mobilisation des ressources, notamment auprès des fondations et du secteur privé	
		Examiner la structure, les échéanciers et les ressources de la Division des ressources humaines (HRD)	Lancer le processus de changement et améliorer les capacités de HRD	Avoir une équipe de direction RH efficace et efficace établie comme partenaire stratégique du programme de travail du FIDA	
		Renforcer le bureau de la stratégie et de la gestion des savoirs et créer une petite unité statistique	Examiner les opérations de gestion des savoirs	Avoir une équipe de conseil et de gestion des savoirs efficace et à haute valeur ajoutée établie comme partenaire stratégique du programme de travail du FIDA	
		Pourvoir le poste de direction vacant	Mettre au point une stratégie précise de mobilisation des ressources	Piloter au plus haut niveau l'action que doit engager le FIDA pour atteindre les objectifs et obtenir les résultats inscrits dans son mandat	
		Examiner le rôle, les responsabilités et les procédures du Comité de gestion des opérations (OMC)	Suivre et mieux ajuster le fonctionnement interne d'OMC	Assurer la fluidité et la transparence des fonctions de prise de décisions, en mobilisant l'ensemble de l'institution	

Pilier 2: Intensification de la réforme des ressources humaines

But	Objectifs	Initiatives/produits clés			Hypothèses/risques
		2011	2012	2013	
Une plateforme efficiente et efficace de gestion des ressources humaines pour soutenir l'accroissement du programme de travail grâce à l'apport d'un personnel efficace, en veillant à la maîtrise des coûts et à la valeur ajoutée	Création d'un système de gestion et de pratiques des ressources humaines robustes, innovants, justes, inclusifs et transparents	Publier le règlement du personnel et le manuel révisé afin de moderniser les pratiques de gestion des ressources humaines et regrouper les schémas d'encadrement dans un même corpus de règles et de procédures d'application	Suivre l'application du règlement du personnel et consolider et rationaliser la réforme des ressources humaines	Examiner le règlement du personnel et des procédures d'application sur la base du retour d'information et de l'expérience	<p><u>Hypothèse(s)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Participation du comité exécutif de gestion et du Comité de gestion des opérations (EMC/OMC) Capacité à concevoir et mettre en œuvre les principaux éléments de la réforme des ressources humaines et dispenser des formations <p><u>Risque(s)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Résistance au changement Atteinte à la réputation en cas de non-réalisation des produits des ressources humaines
		Former les responsables et assistants des ressources humaines à l'utilisation du règlement du personnel et des procédures d'application	Parachever le manuel des ressources humaines contenant la politique des ressources humaines, le règlement du personnel et les procédures d'application, créer un guichet-conseil unique pour la gestion des ressources humaines	Faire en sorte que les opérations des ressources humaines fonctionnent sans heurt et donnent des possibilités stimulantes d'avancement professionnel et de perfectionnement	
		Mettre en place des lignes directrices claires en matière d'avancement et de rotation, y compris pour les bureaux de pays du fida, avec la publication du manuel à l'usage des bureaux de pays	Renforcer et normaliser la gestion et les services des ressources humaines au siège et dans les bureaux de pays	Promouvoir l'expérience des bureaux de pays du fida Assurer l'efficacité des bureaux de pays du fida en termes d'opérations et de mobilisation de ressources	
		Formuler les descriptions de postes types dans les familles d'emplois établies	Aligner et renforcer les profils d'emplois	Aligner et renforcer les profils d'emplois	
		Mettre en place des procédures des ressources humaines informatisées	Mettre en place des procédures des ressources humaines informatisées	Instaurer la gestion électronique et dématérialisée du système des ressources humaines et de la gestion des prestations	

But	Objectifs	Initiatives/produits clés			Hypothèses/risques
		2011	2012	2013	
Promotion d'un personnel très mobilisé et performant	Accentuer la simplification du système de renforcement de la performance sur la base du retour d'information provenant du personnel et des cadres	Axer le système de renforcement de la performance sur la création d'un vivier de talents capables de poursuivre l'exécution des opérations de haut calibre du FIDA	Gérer et encourager les talents grâce à des outils et à une formation redéfinis	<u>Hypothèse(s)</u> <ul style="list-style-type: none"> Retour d'information constructif de la part du personnel et des cadres Financements pour des programmes de formation et d'échanges de personnel, et augmentation des effectifs sur le terrain Mise en œuvre efficace d'un plan de communication sur la valeur ajoutée Possibilités de financement de la transition liée à la mise en œuvre de la réforme Les plans de travail du personnel ménagent du temps pour les activités de formation <u>Risques(s)</u> <ul style="list-style-type: none"> Perceptions de l'apport de valeur ajoutée 	
	Examiner l'enquête générale sur le personnel	Conduire une nouvelle enquête générale sur le personnel	Conduire une enquête générale sur le personnel		
	Examiner les rémunérations et prestations (a débuté)	Examiner les flexibilités actuelles au sein et au-dehors du régime actuel de rémunération et prestations des Nations Unies (suite)	Appliquer les régimes révisés de rémunérations et prestations, si et autant que nécessaire, pour appuyer la mobilisation du personnel et les gains de productivité		
	Examiner les programmes Tremplin et Élan; élaborer un plan de formation à l'encadrement à l'usage des directeurs et élaborer un programme de perfectionnement du personnel	Mettre au point de nouveaux outils de développement et gestion des talents et les exploiter Mettre en œuvre une stratégie de valorisation des talents doublée d'un système de gestion de l'apprentissage	Veiller à l'épanouissement constant des talents		
Réaligner les ressources humaines sur les objectifs opérationnels	Procéder à la révision et à la mise à jour du Plan stratégique pour le personnel (PSP) pour 2011-2013	Procéder à la révision et à la mise à jour du PSP pour 2012-2014	Procéder à la révision et à la mise à jour du PSP pour 2013-2015	<u>Hypothèses(s)</u> <ul style="list-style-type: none"> Les divisions et départements fournissent les informations requises Mobilisation entière d'OMC/EMC Possibilités de financement de la mise en œuvre des recommandations issues de l'audit des fonctions Capacité supplémentaires suffisantes pour exécuter les tâches d'audit en temps voulu 	
	Faire un audit des fonctions pour l'ensemble du personnel du FIDA dans l'optique d'un alignement rigoureux des ressources sur les objectifs (a débuté)	Appliquer les recommandations de l'audit des fonctions, autant que nécessaire, dans le contexte du PSP et de l'objectif d'alignement des ressources sur les objectifs institutionnels	Continuer d'appliquer les recommandations de l'audit des fonctions, autant que nécessaire, dans le contexte du PSP et de l'objectif d'alignement des ressources sur les objectifs institutionnels		

But	Objectifs	Initiatives/produits clés			Hypothèses/risques
		2011	2012	2013	
					<u>Risque(s)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Prise en compte tardive des conclusions de l'audit des fonctions, d'où des bénéficiaires sous-optimaux
	Créer un vivier de professionnels qualifiés capables d'appuyer efficacement les opérations	Mettre en place des procédures de recrutement révisées pour renforcer l'image et la réputation du FIDA comme employeur de choix, en tenant dûment compte des considérations de diversité	Conduire des missions de recrutement conjointes avec les institutions sœurs Maintenir un programme solide de cadres associés Renforcer le programme des stagiaires et des cadres associés	Poursuivre les efforts engagés pour encourager la recherche de talents à l'échelle internationale	<u>Hypothèse(s)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation d'OMC et EMC • Allocations budgétaires pour les activités prévues <u>Risque (s)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance des budgets

Pilier 3: Renforcer la gestion financière

But	Objectifs	Initiatives/produits clés			Hypothèses/risques	
		2011	2012	2013		
Gestion efficace et efficiente des ressources financières du FIDA à l'appui d'un programme de travail en expansion	Préserver la santé financière de l'organisation	Nommer un responsable principal des finances hautement qualifié			<u>Hypothèse(s)</u> <ul style="list-style-type: none"> Capacité à attirer des candidats bien qualifiés Capacité à former les cadres et le personnel indispensable Appui des organes directeurs <u>Risque(s)</u> <ul style="list-style-type: none"> Résistance au changement Non-matérialisation des produits attendus et retards dans la mise en œuvre de la réforme budgétaire Sous-financement ou mise en œuvre retardée du projet de remplacement du SPD 	
		Réviser les procédures financières	Parachever les procédures financières actualisées	Parachever les procédures financières actualisées		
		Examiner la politique du FIDA en matière de liquidités et de placements	Mettre en œuvre une nouvelle politique en matière de liquidités et de placements	Mettre en œuvre une nouvelle politique en matière de liquidités et de placements		
		Renforcer et consolider l'établissement du budget base zéro	Suivre l'utilisation du budget avec une série de critères nouvellement définis Établir un budget rigoureux et consolidé	Suivre l'exécution du budget avec la série de critères nouvellement définis Établir un budget rigoureux et consolidé		
		Introduire les processus financiers de déclaration et d'attestation	Parachever l'attestation financière			
		Remplacer le système prêts et dons (SPD) – démarrage du projet	Remplacer le SPD – mise en place	Remplacer le SPD Mise en service - décaissements en ligne		
		Renforcer la capacité du FIDA à gérer la mobilisation innovante de ses ressources	Aligner les fonctions de la Division de la trésorerie, de la Division du Contrôleur et des services financiers (CFS) et du Département gestion des programmes	Renforcer les capacités de la Division de la trésorerie, de CFS, avec la création de fonctions de gestion des décaissements non redondantes et efficaces		Regrouper les opérations dans le pôle financier afin de disposer d'une plateforme d'appui solide pour le programme de travail et la gestion financière du FIDA
			Reconfigurer les processus financiers institutionnels pour accroître l'efficacité et l'efficacité	Mettre en place les améliorations des procédures financières institutionnelles		
			Nommer un nouveau contrôleur et directeur de CFS			
			Réviser et mettre au point le cadre de contrôle financier	Tirer les leçons du suivi du cadre de contrôle financier		
	Parachever le modèle FIDA de gestion d'instruments financiers innovants					

Pilier 4: Accroître la transparence et les responsabilités

But	Objectifs	Initiatives/produits clés			Hypothèses/risques
		2011	2012	2013	
Un système de gestion transparent et responsable	Promouvoir un processus de prise de décisions sans exclusive	Préparer le Plan à moyen terme (PMT) pour 2011-2013, en assignant clairement les responsabilités de résultats	Lancer le PMT à horizon mobile pour 2012-2014 en tant que base d'un cycle budgétaire triennal, en assignant clairement les responsabilités de résultats	Lancer le PMT à horizon mobile pour 2013-2015 en tant que base d'un cycle budgétaire triennal, en assignant clairement les responsabilités de résultats	<u>Hypothèse(s)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Appui et mobilisation de tout le personnel • Appui et mobilisation de tous les cadres pour impulser le changement • Amélioration de la communication avec le personnel par le biais d'OMC/EMC et IMT <u>Risque(s)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Le personnel ne participe pas pleinement aux discussions au sein des divisions
		Organiser des réunions d'OMC en vue de la formulation de recommandations institutionnelles à l'usage d'EMC et d'un retour d'information pour les réunions au niveau de la division	Organiser des réunions d'OMC en vue de la formulation de recommandations institutionnelles à l'usage d'EMC et d'un retour d'information pour les réunions au niveau de la division	Organiser des réunions d'OMC en vue de la formulation de recommandations institutionnelles à l'usage d'EMC et d'un retour d'information pour les réunions au niveau de la division	
		Organiser périodiquement des réunions d'information au niveau des divisions et des unités	Suivre les progrès de la mobilisation du personnel au moyen de réunions au niveau des divisions	Suivre les progrès de la mobilisation du personnel au moyen de réunions au niveau des divisions	
		Améliorer la communication et l'échange d'information entre le personnel et les cadres	Améliorer la communication et l'échange d'information entre le personnel et les cadres (suite)	Améliorer la communication et l'échange d'information entre le personnel et les cadres (suite)	
Créer un climat de confiance et de responsabilités assumées	Créer le Bureau de la déontologie et nommer un déontologue	Créer le Bureau de la déontologie et nommer un déontologue	Assurer la formation et la sensibilisation permanentes aux questions d'éthique	Assurer la formation et la sensibilisation permanentes aux questions d'éthique	<u>Hypothèse(s)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Capacité à former les cadres et le personnel • Volonté d'adhérer au changement <u>Risque(s)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Perceptions du personnel
		Établir une structure de responsabilités	Appliquer la nouvelle structure de responsabilités	Mettre en œuvre le programme FIDA de déontologie et de lutte contre le harcèlement	
		Renforcer le code de conduite: examen des règles de diffusion de l'information financière pour les cadres/membres du personnel concernés	Mise en place de la diffusion de l'information financière pour les cadres/membres du personnel concernés	Mettre en œuvre le programme FIDA de déontologie et de lutte contre le harcèlement	

Pilier 5: Alignement des ressources et des résultats

But	Objectifs	Initiatives/produits clés			Hypothèses/risques
		2011	2012	2013	
Gestion et alignement efficaces et efficaces des ressources financières et humaines du FIDA sur les objectifs stratégiques et les résultats, en fournissant les moyens nécessaires pour exécuter un programme de travail élargi axé sur l'efficacité, ce qui aura pour effet d'améliorer l'efficacité du FIDA	Le PMT définit les objectifs et l'allocation des ressources dans le cadre d'un budget base zéro et d'une démarche de planification stratégique pour le personnel	Appliquer le PMT à horizon mobile pour 2011-2013, indiquant clairement les responsabilités de résultats	Appliquer le PMT à horizon mobile pour 2012-2014 en tant que base d'un cycle budgétaire triennal, en assignant clairement les responsabilités de résultats	Appliquer le PMT à horizon mobile pour 2013-2015 en tant que base d'un cycle budgétaire triennal, en assignant clairement les responsabilités de résultats	<u>Hypothèse(s)</u> <ul style="list-style-type: none"> Capacité à faire le travail d'audit requis Participation et mobilisation dans l'ensemble des départements <u>Risque(s)</u> <ul style="list-style-type: none"> Appui insuffisant de la part des organes directeurs
		Aligner les ressources disponibles sur les objectifs et les résultats: lier les piliers 1-4 en intégrant le PSP et la budgétisation axée sur les résultats	Lier le PSP et le budget axé sur les résultats		
		Mettre en place le cadre de continuité des opérations	Appliquer pleinement le cadre de continuité des opérations	Examiner les enseignements tirés du cadre de continuité des opérations	
		Mettre à jour et améliorer les tableaux de bord	Améliorer la disponibilité des données et du système de suivi correspondant	Parvenir à synchroniser intégralement et à suivre en temps réel les progrès du Programme changement et réforme	
		Améliorer l'efficacité administrative en augmentant le portefeuille des prêts et dons tout en minimisant l'augmentation réelle du budget administratif	Suivre les gains d'efficacité	Suivre les gains d'efficacité	
		Évaluation du pôle TIC et internalisation des recommandations	Mise en œuvre des recommandations de l'évaluation des TIC (suite)	Mise en œuvre des recommandations de l'évaluation des TIC (suite)	
		Révision des processus opérationnels institutionnels	Mise en œuvre des processus opérationnels institutionnels améliorés et efficaces		
Révision des procédures insitutionnelles					