

Cote du document: EB 2011/104/R.52
Point de l'ordre du jour : 17 a)
Date: 9 décembre 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 sur le renforcement de la structure d'organisation, la mise en œuvre du modèle opérationnel du FIDA, l'alignement des ressources humaines et financières sur les objectifs stratégiques, les réformes des ressources humaines, le renforcement de la gestion financière et les améliorations apportées à d'autres processus opérationnels

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Kevin Cleaver

Vice-Président adjoint responsable des programmes
téléphone: +39 06 5459 2419
courriel: k.cleaver@ifad.org

Iain Kellet

Responsable financier principal et Chef du Département des opérations financières
téléphone: +39 06 5459 2403
courriel: i.kellet@ifad.org

Michael Goon

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

Questions techniques:

Carlos Seré

Responsable principal des stratégies de développement du Bureau de la stratégie et de la gestion des savoirs
téléphone: +39 06 5459 2245
courriel: c.sere@ifad.org

Michael Gehringer

Directeur de la Division des ressources humaines
téléphone: +39 06 5459 2820
courriel: m.gehringer@ifad.org

Transmission des documents:

Kelly Feenan

Chef du Bureau des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2058
courriel: gb_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent quatrième session
Rome, 12-14 décembre 2011

Pour: **Information**

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
Résumé	iii
I. Introduction: Le Programme de changement et de réforme (PCR)	1
II. Renforcement de la structure d'organisation du Fonds	1
III. Mise en œuvre du modèle opérationnel du FIDA	3
A. Le nouveau modèle opérationnel du FIDA	3
B. Supervision directe et appui à l'exécution	3
C. Présence dans les pays	4
D. Exécution du programme de prêts et dons au titre de la huitième reconstitution	4
E. Décaissement des prêts et dons	5
F. Gains d'efficience et d'efficacité apportés par le nouveau modèle opérationnel	6
IV. Alignement des ressources humaines et financières sur les objectifs stratégiques	6
A. Nouveaux instruments de gestion	6
B. Réformes de la gestion des ressources humaines	8
C. Renforcement des services financiers	12
D. Amélioration d'autres processus administratifs et opérationnels	13
E. Gestion des risques	14
V. Conclusions	15

Annexe

Situation au regard des engagements de FIDA8

Sigles et acronymes

EMC	Comité exécutif de gestion
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
FOD	Département des opérations financières
PCR	Programme de changement et de réforme
PMD	Département gestion des programmes
PMT	Plan à moyen terme
SKM	Bureau de la stratégie et de la gestion des savoirs
SPD	Système prêts et dons

Résumé

1. En 2009, la direction a lancé le **Programme de changement et de réforme (PCR)** afin de faire du FIDA une organisation plus efficace, plus efficiente et plus souple. Ce programme a pour but de renforcer les capacités d'organisation, d'asseoir la réputation du FIDA en tant qu'institution fondée sur le savoir, d'assurer une gestion prudente et efficace des ressources financières et de gagner en efficience. Des progrès considérables ont été accomplis sur la voie de la réalisation de ces objectifs. Le présent rapport fait le point sur l'état de la mise en œuvre du PCR à la fin de 2011.
2. En ce qui concerne le **renforcement de la structure d'organisation**, le FIDA a opéré toute une série de reconfigurations qui ont concerné essentiellement les attributions de la haute direction et les lignes hiérarchiques. En 2011, la structure d'organisation et d'administration sur laquelle s'appuie le développement des bureaux de pays du FIDA – un élément central du nouveau modèle opérationnel – a été renforcée. L'ancien Département finances et administration a été scindé en deux: le Département des opérations financières (FOD), sous la conduite d'un Responsable financier principal, et le Département des services institutionnels (CSD), sous la conduite d'un Chef de département. Le Bureau de la stratégie et de la gestion des savoirs (SKM) a été renforcé avec l'arrivée d'un nouveau Responsable principal des stratégies de développement et la nomination de deux Directeurs à la tête de l'Unité de la planification stratégique et de l'Unité des études et des statistiques de développement implantées au sein du Département SKM. Un nouveau Chef a en outre été nommé à la tête du Bureau de la mobilisation des ressources et des partenariats (RMP) et assure également les fonctions de Conseiller principal auprès du Président.
3. Le Fonds a également accompli des progrès remarquables dans la mise en place du **nouveau modèle opérationnel**, dont les deux piliers sont: i) la responsabilité directe des projets financés par le FIDA; et ii) le développement de la présence dans les pays afin de renforcer l'appui à l'exécution qui leur est apporté. À la fin du premier semestre 2011, 93% des projets étaient supervisés directement par le FIDA. De plus, lors de ses sessions de mai et de septembre 2011, le Conseil d'administration a adopté une nouvelle version de la Politique et Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays et approuvé la création de dix bureaux de pays du FIDA supplémentaires, ce qui portera à 40 le nombre total de bureaux de pays d'ici à la fin de 2013. La mise en place de ce nouveau modèle opérationnel a contribué non seulement à la mobilisation d'un montant plus élevé de cofinancements, tant auprès des donateurs que des États membres en développement, mais aussi au décaissement plus rapide d'un montant de crédits du FIDA plus élevé.
4. En ce qui concerne l'exécution du **programme de prêts et dons prévu au titre de la huitième reconstitution des ressources du FIDA**, la direction considère que le Fonds est en bonne voie pour atteindre l'objectif de 3 milliards d'USD fixé pour la période 2010-2012. En 2010, le montant total du programme de prêts et dons a été supérieur à 845 millions d'USD et, pour 2011, il devrait franchir le seuil de 1 milliard d'USD. Pour l'année 2012, la direction table sur un programme de prêts et dons financés par le FIDA de 1,155 milliard d'USD. Le programme de travail total du FIDA, y compris les interventions financées par d'autres entités mais gérées par le FIDA et les autres cofinancements, devrait quant à lui atteindre 7,564 milliards d'USD dans la période couverte par la huitième reconstitution.
5. Globalement, la capacité du FIDA de développer son programme de prêts et dons, de mobiliser des ressources auprès de ses partenaires de développement, de venir en aide à un nombre plus élevé de bénéficiaires et d'améliorer sensiblement les résultats de ses programmes s'est sensiblement améliorée. Ces résultats sont confirmés par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA, mais aussi par des tiers tels que le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN) ou le Ministère britannique du développement international

(DFID), qui ont récemment procédé à leur propre examen des opérations et de l'efficacité organisationnelle du FIDA. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), pour sa part, a confirmé que le FIDA se classe au premier rang des institutions financières internationales en ce qui concerne la promotion de la prise en charge des activités par les pays et l'utilisation des dispositifs nationaux.

6. L'un des principaux objectifs du PCR consiste à assurer **l'alignement des ressources humaines et financières sur les objectifs stratégiques du Fonds**, comme le Cadre stratégique 2011-2015 le préconise. À cet effet, la direction a mis en place trois éléments importants: le premier **Plan à moyen terme (PMT)**, le **système de budgétisation axé sur les résultats**, et l'application du **plan stratégique pour le personnel (PSP)**.
7. Le premier PMT a été soumis au Conseil d'administration en 2010; ce document expose dans le détail, pour chaque département et chaque division, l'articulation entre l'emploi des ressources et les produits escomptés (intrants/produits) sur une période triennale à horizon mobile. Une version actualisée couvrant la période 2011-2013 sera présentée au Conseil d'administration à sa session d'avril 2012. Le **système de budgétisation axée sur les résultats** a été utilisé pour affecter une part plus importante du budget du FIDA à l'élaboration et à la gestion des programmes de pays et pour réduire l'enveloppe allouée à la gestion, la réforme et l'administration au niveau de l'institution. La première phase du **plan stratégique pour le personnel** a servi à établir la composition actuelle des effectifs et leurs atouts respectifs. L'élaboration du volet prospectif du plan stratégique pour le personnel devrait être pleinement achevée une fois terminé l'audit des postes actuellement en cours.
8. Le **programme de réforme des ressources humaines** engagé en 2009 est un élément capital du PCR. Il prévoit toute une série de mesures, notamment la mise à jour du règlement du personnel et des procédures d'application, le renforcement du pôle Ressources humaines pour les bureaux de pays, la mise en place d'un système performant de rotation du personnel, la révision du système d'évaluation de la performance (PES), le recentrage du programme d'apprentissage et de formation sur les besoins stratégiques du Fonds, la mise en place d'un programme de départs volontaires efficace, et la création en 2011 d'un Bureau de la déontologie chargé de promouvoir et de maintenir les normes déontologiques les plus exigeantes à travers l'ensemble de l'institution. La Division des ressources humaines a en outre automatisé un certain nombre de processus de manière à mieux répondre aux besoins des utilisateurs.
9. En 2011, à la faveur du recrutement d'un Directeur des ressources humaines expérimenté, le programme de réforme des ressources humaines a progressé à grands pas dans tous les domaines. L'objectif de la direction consiste à faire le nécessaire pour achever les préparatifs indispensables d'ici à la fin de 2011, l'ensemble des réformes étant appliquées et consolidées les années suivantes.
10. Le **renforcement des services financiers** est un autre domaine prioritaire du PCR. Les mesures prises jusqu'ici comprennent: la création du Département des opérations financières, dirigé par le Responsable financier principal; la réorganisation de la Division du Contrôleur et des services financiers afin de mieux répondre à l'évolution des besoins du Fonds; un investissement très important, à hauteur de 15 millions d'USD, dans les technologies de l'information afin de mettre à niveau le système prêts et dons du Fonds; le transfert de la fonction d'élaboration et de contrôle du budget au Département FOD; et la programmation de la création d'une Division de planification financière et d'analyse des risques afin d'améliorer la planification financière et l'exécution des budgets. En outre, un certain nombre de modifications des processus opérationnels sont en cours au sein de FOD, comme la révision du modèle opérationnel pour le traitement des décaissements, afin de renforcer l'efficacité des services financiers.

11. Parallèlement au renforcement des services financiers, le PCR a également pour objet d'améliorer la qualité et l'efficacité d'autres **services opérationnels et administratifs essentiels**. L'objectif consiste à réduire les coûts et améliorer la réactivité en rationalisant les procédures administratives et en utilisant autant que possible les outils informatiques les plus modernes. En 2011, différents services, y compris le Bureau du Secrétaire, ont entrepris de revoir leurs processus opérationnels et ont procédé à des modifications importantes afin de gagner en efficacité. La direction continuera à donner la priorité à ce type d'actions dans les années à venir.
12. En conclusion, la direction considère que de grands progrès ont été accomplis sur la voie du renforcement du FIDA afin que celui-ci soit à même de s'acquitter de son mandat. En 2012, de nouvelles actions seront engagées pour consolider les avancées obtenues dans le cadre du PCR, mais aussi pour faire face à toute difficulté qui pourrait se présenter en ce qui concerne les modalités d'organisation et les processus opérationnels. La direction a la conviction qu'avec le temps le Fonds deviendra effectivement une institution encore plus efficace, plus efficiente et plus souple.

I. Introduction: Le Programme de changement et de réforme (PCR)

1. En 2009, la direction a lancé le Programme de changement et de réforme (PCR) afin de faire du FIDA une organisation plus efficace, plus efficiente et plus souple. Les objectifs stratégiques assignés au PCR étaient les suivants:
 - renforcer les capacités d'organisation du Fonds de manière à garantir la mise en œuvre effective de la huitième reconstitution et l'obtention des résultats escomptés;
 - asseoir la réputation du FIDA en tant qu'institution fondée sur le savoir;
 - assurer une gestion prudente et efficace des ressources financières du Fonds; et
 - améliorer l'efficacité du Fonds.
2. Une démarche modulaire a été utilisée pour mettre en œuvre le PCR afin de réduire les perturbations au minimum et de permettre à l'institution d'apprendre en pratiquant. Un certain nombre de mesures de réforme essentielles ont été précédées d'études et d'examens effectués par des experts de réputation internationale, parmi lesquels on peut citer l'examen du système de gestion des ressources humaines du Fonds axé sur les traitements et avantages du personnel; un examen des services financiers du FIDA; et une évaluation du système des technologies de l'information et des communications (TIC) du Fonds. Ces études ont permis d'obtenir un cadre de référence très utile pour arrêter les mesures prises au titre du PCR.
3. Les mesures concrètes suivantes ont notamment été prises dans le cadre du PCR: i) renforcement de la structure d'organisation du Fonds et rationalisation des processus de prise de décisions; ii) alignement étroit des ressources humaines et financières du Fonds sur ses objectifs stratégiques; iii) mise en chantier de réformes de la gestion des ressources humaines afin de mieux gérer la performance du personnel et d'accroître la productivité; iv) renforcement de la gestion financière afin d'améliorer l'efficacité des services financiers; et v) amélioration des processus opérationnels au niveau de l'organisation tout entière afin de gagner en efficacité.
4. Le présent rapport rend compte des mesures prises en 2011, afin de tenir le Conseil d'administration informé des progrès accomplis dans la mise en œuvre du PCR. Plus précisément, il fait le point sur chacun des grands domaines d'action qui, considérés ensemble, composent le PCR. Le rapport fait en outre brièvement le point sur la mise en place du modèle opérationnel du FIDA en présentant les résultats obtenus à ce jour et les progrès accomplis dans la réalisation du programme de prêts et dons arrêté pour la période de la huitième reconstitution.

II. Renforcement de la structure d'organisation du Fonds

5. Depuis 2009, le FIDA procède à toute une série de reconfigurations qui ont concerné essentiellement les attributions de la haute direction et les lignes hiérarchiques. L'objectif consiste à faire en sorte que le Fonds dispose d'une structure et de capacités d'organisation optimales, de lignes hiérarchiques précises, de cadres de responsabilités efficaces et de processus de décision efficaces, afin qu'il soit à même de s'acquitter de son mandat et d'utiliser les ressources dont il dispose de manière efficace et efficiente. Ces mesures ont concerné l'ensemble des départements.
6. **Département gestion des programmes (PMD).** Pour consolider le Département gestion des programmes, le Fonds a créé en 2010 la Division environnement et climat et renforcé les capacités de la Division des politiques et du conseil technique, qui a absorbé une partie de l'ancienne Division des politiques, toujours

en 2010. En 2011, le Fonds a poursuivi le renforcement du cadre d'administration et d'organisation nécessaire à la création et au développement des **bureaux de pays du FIDA**, qui constituent l'un des principaux piliers du modèle opérationnel du Fonds (voir ci-après). Les mesures prises ont contribué dans une très large mesure à faire en sorte que les activités d'élaboration des programmes et d'appui à l'exécution soient menées de manière plus efficace et plus efficiente.

7. **Département des opérations financières (FOD) et Département des services institutionnels (CSD).** Le Département finances et administration a été scindé en deux: le Département des opérations financières, sous la conduite d'un Responsable financier principal, et le Département des services institutionnels, sous la conduite d'un Chef de département. Ces restructurations ont joué un rôle décisif pour: i) améliorer l'efficacité et l'efficience des services financiers du Fonds; et ii) renforcer la gestion des ressources humaines et des processus administratifs et opérationnels internes du Fonds
8. Pour assurer le renforcement du Département FOD, un certain nombre d'autres mesures de réorganisation ont été prises en 2011. La Division du Contrôleur et des services financiers a été restructurée et de nouveaux chefs d'équipe ont été nommés à la tête des services issus de cette réorganisation. En outre, la Division est en train de reprendre le traitement des demandes de retrait qui incombait auparavant au Département PMD; le transfert de cette activité prendra pleinement effet au début de l'année 2012.
9. La Division des services de trésorerie a été renforcée à la faveur de la nomination d'un nouveau Trésorier adjoint et d'un nouveau Chef d'équipe chargé de la gestion de bilan. Par ailleurs, il est prévu de doter FOD d'une Division de l'analyse financière et de la planification des risques (FRA) à compter du 1^e janvier 2012.
10. **Bureau de la stratégie et de la gestion des savoirs (SKM).** Ce bureau, créé en 2010 et dirigé par le Responsable principal des stratégies de développement, a pour principale mission de renforcer les compétences d'analyse du Fonds ainsi que ses capacités de concertation et de plaider au niveau mondial en faveur du développement de la petite agriculture. On attend par ailleurs de lui qu'il apporte une importante contribution à l'élaboration des programmes de pays à travers: i) l'élaboration de documents de politique et de stratégie qui s'appuient sur les conceptions les plus récentes; et ii) la mise au point d'instruments plus efficaces de gestion des savoirs qui privilégient la production et la diffusion de savoirs d'origine interne ainsi que l'utilisation effective des sources de savoirs externes.
11. Depuis sa création au début de l'année 2010, le Bureau a d'ores et déjà apporté un certain nombre de contributions importantes au renforcement du rôle du FIDA dans la concertation internationale sur la petite agriculture. En décembre 2010, il a publié un ouvrage phare, le *Rapport sur la pauvreté rurale 2011*; en janvier 2011, il a organisé une conférence internationale sur le thème des nouvelles orientations pour la petite agriculture, avec la participation d'experts de réputation internationale et de membres du personnel du FIDA; et en 2010, puis de nouveau en 2011, il a organisé l'une des trois tables rondes tenues à l'occasion de la session annuelle du Comité de la sécurité alimentaire mondiale. En 2011, le FIDA a approuvé le Cadre stratégique du FIDA 2011-2015, dont le Bureau a coordonné l'élaboration. Ce document guidera les opérations du FIDA pour les deux années restantes de la période de la huitième reconstitution et l'intégralité de la période de la neuvième reconstitution.
12. En 2011, le renforcement du Bureau SKM s'est poursuivi avec l'arrivée d'un nouveau Responsable principal des stratégies de développement et la nomination de deux Directeurs à la tête de la Division de la planification stratégique et de l'Unité des études et des statistiques de développement. Le Bureau SKM devrait endosser de nouvelles responsabilités en 2012; par conséquent, il est prévu qu'il devienne un département à part entière à compter du 1^e janvier 2012.

13. **Bureau de la mobilisation des ressources et des partenariats (RMP).** Le nouveau Chef nommé à la tête du Bureau en 2011 assure également les fonctions de Conseiller principal auprès du Président. Des plans sont à l'étude pour réorganiser le Bureau de manière à utiliser au mieux les ressources humaines dont il est doté. Le Bureau comprendra l'Unité des partenariats, le Secrétariat de la reconstitution, le Bureau de liaison pour l'Amérique du Nord et le Bureau de liaison pour les États arabes du Golfe. Cette organisation permettra de faire en sorte que le FIDA dispose des capacités et des moyens nécessaires pour mettre pleinement en œuvre le nouveau Cadre stratégique et le nouveau modèle opérationnel, lesquels préconisent une amplification rapide des accords de cofinancement et la mobilisation de ressources supplémentaires apportées par les États membres afin de financer le programme de prêts et de dons du FIDA durant la période qui va jusqu'en 2015. Ils préconisent également d'étudier des mécanismes de financement innovants en élargissant les partenariats stratégiques du FIDA au secteur privé et aux fondations, qui deviennent au fil du temps des sources de financement très importantes en faveur de la petite agriculture.
14. Plus généralement, le Bureau aura pour objectif de renforcer les capacités du Fonds en matière de mobilisation des ressources en lui permettant de faire appel à des sources aussi bien traditionnelles que nouvelles. De plus, le Bureau jouera également un rôle de premier plan dans le renforcement des partenariats stratégiques du Fonds afin de permettre au FIDA d'atteindre l'un de ses objectifs les plus importants à l'horizon 2015, à savoir l'amplification des projets et programmes du Fonds, accentuant de ce fait son impact en matière de développement et son efficience.
15. **Rationaliser le processus de prise de décisions et le rendre plus transparent.** Le renforcement de la structure d'organisation s'est accompagné de mesures visant à rationaliser le processus de décision et à le rendre plus participatif et plus transparent. Le Comité exécutif de gestion (EMC), dirigé par le Président et composé des membres de la haute direction, a été créé en 2009 afin de prendre les décisions relatives aux grandes orientations. Le Comité de gestion des opérations (OMC), lui aussi créé en 2009, est chargé d'assurer la coordination des questions opérationnelles et de prendre les décisions en la matière. Il a été élargi en 2010, de sorte que l'ensemble des directeurs du FIDA y siègent désormais, sous la houlette du Vice-Président. En 2011, un bilan des activités de l'EMC et de l'OMC a été entrepris afin d'assurer une coordination plus étroite entre ces deux importants organes de décision et de coordination.

III. Mise en œuvre du modèle opérationnel du FIDA

A. Le nouveau modèle opérationnel du FIDA

16. À la suite de l'évaluation externe indépendante du FIDA effectuée en 2005, l'une des mesures les plus importantes prises par le Fonds a consisté à adopter un nouveau modèle opérationnel afin d'encadrer les modalités des activités de développement. Les éléments essentiels de ce modèle opérationnel consistent notamment à: i) assumer la responsabilité directe de la supervision des projets financés par le FIDA au lieu de la confier à des institutions coopérantes comme c'était le cas auparavant; et ii) développer la présence dans les pays afin de renforcer l'appui à l'exécution qui leur est apporté. Le Fonds a accompli des avancées non négligeables dans ces deux domaines, ce qui s'est traduit par un accroissement du volume des cofinancements et une nette augmentation du taux annuel de décaissement des ressources du Fonds.

B. Supervision directe et appui à l'exécution

17. Ces dernières années, en application du nouveau modèle opérationnel, la proportion de projets dont le FIDA assure la supervision directe s'est nettement accrue. Au 1^e juillet 2007, sur les 151 projets en cours, il en supervisait directement 32, soit 18% du total. Cette proportion a été portée à 57%

(101 projets) en juillet 2008 et 83% (169 projets) en juillet 2009. Au 1^e juillet 2011, le portefeuille de projets en cours comprenait 238 projets, dont 220, soit 93%, étaient supervisés directement par le FIDA.

18. Cette progression du nombre de projets placés sous la supervision directe du FIDA s'est accompagnée de l'introduction de progrès qualitatifs importants dans l'appui apporté à l'exécution des programmes qu'il finance. Les projets font l'objet d'une supervision plus fréquente, avec des coûts unitaires généralement moins élevés. Le flux de décaissements est en hausse et les délais de réaction du Fonds pour répondre aux demandes des pays membres en développement sont généralement moins longs. Pour l'essentiel, ces changements sont à mettre au crédit d'un recours plus important à des consultants présents dans le pays ou la région et à du personnel national recruté sur le plan local en poste dans les bureaux de pays du FIDA.
19. Les bureaux de pays du FIDA disposent actuellement d'un effectif total de 73 personnes, dont 52 cadres recrutés sur le plan national et 21 cadres recrutés sur le plan international. La plupart des services assurés par les bureaux de pays du FIDA étaient précédemment confiés à des institutions coopérantes avant que le FIDA ne commence à assurer directement la responsabilité de la supervision de ses prêts et dons. Dans la mesure où les capacités des bureaux de pays sont renforcées et qu'ils prennent en charge plus de services, le FIDA va rationaliser les services d'appui du siège, ce qui permettra d'améliorer l'efficacité et l'efficacé du FIDA et d'atténuer le "romanocentrisme" de l'institution.

C. Présence dans les pays

20. Comme indiqué ci-dessus, le FIDA a nettement accru sa présence sur le terrain en augmentant progressivement le nombre de bureaux de pays. Durant la phase d'expérimentation (2004-2007), le FIDA a créé 17 bureaux de pays. À l'occasion des sessions de décembre 2008 et décembre 2009, le Conseil d'administration a approuvé la création de respectivement dix et trois nouveaux bureaux. Par la suite, lors de ses sessions de mai et septembre 2011, le Conseil d'administration a examiné et adopté une nouvelle version de la Politique et Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays et approuvé dans la foulée la création de dix bureaux de pays supplémentaires, dont cinq doivent ouvrir en 2011 et cinq en 2012 et 2013, ce qui portera à 40 le nombre total de bureaux de pays à la fin de l'année 2013. Afin de définir le cadre juridique des bureaux de pays, le FIDA a signé 18 accords avec des pays hôtes, et 20 nouveaux accords sont à divers stades d'élaboration.
21. Comme on l'a déjà mentionné, non seulement le développement des bureaux de pays a accompagné l'exécution d'un programme de prêts et dons beaucoup plus important, mais il a contribué à faire face de manière efficace à la gestion d'un nombre de projets sous supervision directe en très nette augmentation. Sans l'encadrement du personnel en poste dans les pays, le passage du FIDA à la supervision directe aurait sans doute été moins efficace. Il ressort des entretiens avec des responsables des services de l'État et des membres du personnel des projets que le principal apport des bureaux de pays réside principalement dans le renforcement de l'appui à l'exécution. Dans l'ensemble, les pays dotés d'un bureau de pays ont obtenu de meilleurs résultats que les autres sur le plan de la gestion financière, des décaissements, de la mise à disposition des fonds de contrepartie et du respect des procédures de passation des marchés. De surcroît, les projets sont entrés en vigueur plus tôt et les premiers décaissements sont intervenus plus rapidement.

D. Exécution du programme de prêts et dons au titre de la huitième reconstitution

22. Le tableau 1 ci-après fait apparaître l'état d'avancement de l'exécution du programme de prêts et dons au titre de la huitième reconstitution et sa répartition

régionale, ainsi que les dons au titre du guichet mondial/régional et du guichet-pays financés sur les ressources ordinaires approuvés et programmés durant la période 2010-2011. Comme le montre le tableau, en 2010, première année de la période de la huitième reconstitution, la valeur des prêts et dons accordés par le FIDA s'est élevée à 845 millions d'USD au total. Ce montant a considérablement augmenté en 2011 et devrait atteindre 1 milliard de dollars. Pour l'année 2012, la direction table sur un programme de prêts et de dons financés par le FIDA de 1,155 milliard d'USD.

Tableau 1

Programme de prêts et dons et cofinancements pour les septième et huitième reconstitutions
(En millions de dollars des États-Unis)

	Septième reconstitution			Huitième reconstitution			Total projeté FIDA [*]
	Montant effectif 2007	Montant effectif 2008	Montant effectif 2009	Montant effectif 2010	Montant projeté 2011	Montant projeté 2012	
Prêts du FIDA et dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD)	520	552	670	794	935	1 080	2 809
Dons du FIDA	36	41	47	51	65	75	191
Total du programme de prêts et dons du FIDA	556	593	717	845	1 000	1 155	3 000
Autres fonds gérés par le FIDA (estimation)	-	-	200	250	500	650	1 400
Cofinancements (extérieurs et nationaux)	692	588	466	1 367	897	900	3 164
Total du programme de travail du FIDA	1 248	1 181	1 383	2 462	2 397	2 705	7 564

* huitième reconstitution des ressources du FIDA.

Source: Rapport annuel 2010 du FIDA et données du FIDA.

23. L'accroissement du programme de travail s'est accompagné d'une progression sensible du niveau de **cofinancement** des projets et programmes du FIDA. Si le montant des cofinancements est par nature soumis à de fortes variations d'une année sur l'autre, la tendance générale qui se dégage est une nette progression, tant s'agissant des cofinancements extérieurs (donateurs) que des cofinancements nationaux, comme le montre le tableau 1, qui concerne la période allant de 2007 à 2012. Selon les estimations, pour la période de la huitième reconstitution, le montant total du programme de travail du FIDA, y compris les programmes financés sur des ressources extérieures au FIDA mais dont celui-ci assure la gestion ainsi que les cofinancements de toute origine, atteint 7,564 milliards d'USD.

E. Décaissement des prêts et dons

24. Après quelques années de faible progression, le décaissement des prêts et dons a également connu un essor marqué en 2010 et 2011, comme le montre le tableau 3. L'accroissement des décaissements s'explique non seulement par l'augmentation du volume du portefeuille en cours, mais aussi par l'amélioration de l'appui à l'exécution aujourd'hui apporté aux projets et programmes financés par le FIDA.

Tableau 2
Évolution des décaissements
 (En millions de dollars des États-Unis)

	2007	2008	2009	2010	au 15 nov. 2011
Prêts, dons CSD et dons finançant une composante	403	444	443	500	505
Autres types de dons	36	31	39	38	44
Total	439	475	482	538	550

F. Gains d'efficience et d'efficacité apportés par le nouveau modèle opérationnel

25. Les objectifs du nouveau modèle opérationnel du FIDA ont trait aussi bien à l'efficacité qu'à l'efficience. Dans toute la mesure du possible, le FIDA s'efforce de réduire les coûts sans compromettre la qualité du travail de conception, de supervision et d'appui à l'exécution. Les progrès accomplis jusqu'ici apparaissent clairement dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) de 2011, dont il ressort que, dans l'ensemble, l'efficacité du FIDA en matière de développement a continué de progresser en dépit d'importantes réductions des coûts administratifs (frais généraux).
26. Globalement, la capacité du FIDA de développer son programme de prêts et dons, de mobiliser des ressources auprès de ses partenaires de développement, de venir en aide à un nombre plus élevé de bénéficiaires et d'améliorer sensiblement les résultats de ses programmes s'est sensiblement améliorée. Ces résultats sont confirmés par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA, mais aussi par des tiers tels que le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN) ou le Ministère britannique du développement international (DFID), qui ont récemment procédé à leur propre examen des opérations et de l'efficacité organisationnelle du FIDA. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), pour sa part, a confirmé que le FIDA se classe au premier rang des institutions financières internationales en ce qui concerne la promotion de la prise en charge des activités par les pays et l'utilisation des dispositifs nationaux.

IV. Alignement des ressources humaines et financières sur les objectifs stratégiques

A. Nouveaux instruments de gestion

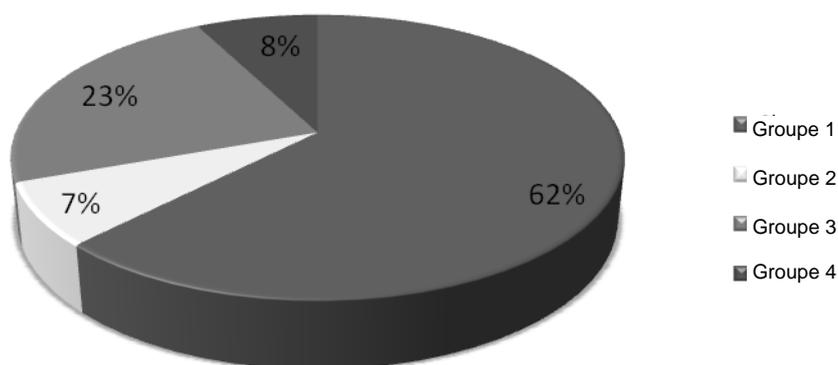
27. Avec le PCR, le Fonds a mis en place trois instruments de gestion très importants afin que ses ressources humaines et financières correspondent mieux aux objectifs stratégiques de l'institution, comme le prévoit le Cadre stratégique du FIDA 2011-2015.
28. Le premier de ces instruments est le **Plan à moyen terme**, qui expose de manière très détaillée l'articulation entre l'emploi des ressources et les produits escomptés (intrants/produits) pour chaque département et chaque division sur une période triennale à horizon mobile. Le deuxième est le **système de budgétisation axée sur les résultats**, qui vise à garantir une affectation optimale des ressources du Fonds en reliant directement leur répartition aux résultats et à l'impact attendus en matière de développement. Le troisième est l'application du **plan stratégique pour le personnel**, qui a pour but d'assurer l'adéquation de l'affectation du personnel du FIDA avec ses objectifs stratégiques.
29. **Le Plan à moyen terme.** Le premier Plan à moyen terme (PMT) du Fonds a été élaboré et présenté au Conseil d'administration en 2010. Il utilise un cadre logique pour exposer dans le détail, sur une période triennale à horizon mobile, la

répartition des ressources entre les différentes unités administratives de l'institution, les produits escomptés ainsi que les contributions à l'appui de l'obtention des résultats et des effets attendus en matière de développement. Il constitue par ailleurs un cadre de responsabilité précis pour l'exécution du programme de travail et l'utilisation des ressources. Bref, avec l'introduction du PMT, le FIDA utilise pour la première fois un cadre à moyen terme pour la planification et l'allocation de ses ressources et pour la présentation de données comparatives sur une base annuelle. Une version actualisée du PMT couvrant la période 2011-2013 sera présentée au Conseil d'administration en avril 2012.

30. **Budgétisation axée sur les résultats.** En 2010, le FIDA a mis en place un système de budgétisation axée sur les résultats afin d'atteindre les objectifs ci après: établir un lien direct entre dépenses et résultats; aligner les allocations budgétaires sur les exigences de résultats; et instituer un cadre de responsabilité afin d'assurer le suivi des dépenses par rapport aux résultats obtenus. Afin d'être en mesure de fixer clairement les priorités et de faciliter l'analyse, le budget administratif a été subdivisé en quatre groupes de résultats: élaboration et exécution des programmes de pays (groupe 1); concertation de haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique (groupe 2); gestion, réforme et administration au niveau de l'institution (groupe 3); et appui aux activités des membres relatives à la gouvernance (groupe 4).
31. À l'aide de la méthode de budgétisation axée sur les résultats, la direction s'est efforcée d'obtenir une répartition optimale des ressources en privilégiant les groupes 1 et 2 pour pouvoir obtenir les produits escomptés et atteindre les objectifs d'efficacité et de qualité fixés dans le Cadre de mesure des résultats¹, tout en rationalisant les ressources allouées aux groupes 3 et 4.
32. Le graphique 1 ci-dessous illustre la répartition des ressources budgétaires du FIDA entre les quatre groupes de résultats en 2011. Comme on peut le constater, les groupes 1 et 2 absorbent 70% du montant total des crédits inscrits au budget 2011. Le projet de budget 2012 soumis au Conseil d'administration lors de la présente session propose de poursuivre l'augmentation des crédits affectés aux groupes 1 et 2 et la diminution des allocations aux groupes 3 et 4.

Graphique 1

Répartition des allocations budgétaires par groupe de résultats



Groupe 1: élaboration et exécution des programmes de pays; groupe 2: concertation de haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique; groupe 3: gestion, réforme et administration au niveau de l'institution; groupe 4: appui aux activités des membres relatives à la gouvernance

¹ Tout en accordant une priorité relative au budget des groupes 1 et 2, le FIDA veillera tout particulièrement à optimiser le rapport coût-efficacité des dépenses encourues au titre de ces groupes de résultats.

33. **Application du plan stratégique pour le personnel.** Les effectifs du FIDA – personnel et consultants – constituent la principale ressource dont dispose le Fonds pour atteindre les objectifs fixés, et les dépenses qu'il leur consacre représentent près des deux tiers du budget annuel du Fonds. Pour assurer l'efficacité et l'efficience du Fonds, il est donc essentiel d'optimiser la répartition des effectifs (et de maîtriser les dépenses de personnel). À cet égard, le principe directeur consiste à concentrer l'affectation du personnel au profit des groupes 1 et 2 et de limiter autant que possible les affectations aux groupes 3 et 4, en veillant cependant à ce que les services administratifs et d'appui nécessaires soient assurés.
34. À cet effet, pour les besoins du plan stratégique pour le personnel (PSP), le FIDA a élaboré pour la première fois un cadre établi en fonction de l'éventail de compétences nécessaires à l'activité du FIDA. Dans un premier temps, un état des lieux de la composition actuelle du personnel et des atouts de chacun a été établi. L'élaboration du volet prospectif de ce plan devrait être pleinement achevée lorsque l'audit des postes actuellement en cours sera terminé (voir ci-après).
35. **Audit des postes.** À la suite de l'examen externe de la rémunération et des avantages du personnel du FIDA, il est apparu qu'un audit des postes constituait un préalable indispensable pour poursuivre le renforcement du personnel du FIDA et remédier aux anomalies détectées à l'occasion de cet examen. Cet audit concerne l'ensemble des postes du cadre organique et des services généraux, ainsi que les consultants participant aux activités fondamentales. Il a pour objet de traiter la question des postes dont le classement pourrait s'avérer injustifié et de mettre en place un plan stratégique pour le personnel plus cohérent. Le cabinet-conseil engagé au milieu de l'année 2011 pour procéder à cet audit est actuellement en plein travail. Le premier rapport doit être remis à la direction à la fin du mois de décembre, et le rapport définitif est attendu pour la fin du premier trimestre de 2012.
36. Pour cet audit, le cabinet-conseil applique les méthodes d'évaluation des postes en usage dans la profession et fait référence au système de classification des postes établi par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI). Les résultats de cet audit et la méthodologie appliquée ne seront pas portés à la connaissance du personnel avant 2012; toutefois, des canaux de communication ont été mis en place afin de donner au personnel des informations sur la méthodologie et le déroulement de l'audit. Des informations concernant ce dernier aspect sont régulièrement mises en ligne sur le site intranet du FIDA dédié à la réforme des ressources humaines, et des réponses sont apportées aux questions posées par le personnel. Chaque division a désigné un coordonnateur des ressources humaines chargé de faciliter plus encore la communication entre la direction et le personnel, et des réunions sont organisées à intervalles réguliers entre ces coordonnateurs, le Directeur de la Division des ressources humaines et les consultants chargés de réaliser l'audit.

B. Réformes de la gestion des ressources humaines

37. La bonne exécution du programme de travail passe dans une large mesure par une répartition et une gestion efficaces du personnel, car celui-ci constitue la ressource la plus précieuse de l'institution. À cet effet, un programme de réforme de la gestion des ressources humaines de grande ampleur a été lancé en 2009 dans le cadre du PCR.
38. Comme indiqué en mai 2011, l'accentuation de la réforme des ressources humaines poursuit les objectifs suivants:
- instaurer un système de gestion des ressources humaines et des pratiques équitables, ouverts et transparents;
 - inciter le personnel à faire preuve d'une grande motivation et à être très performant;
 - recentrer les ressources humaines sur les objectifs stratégiques; et

- constituer un vivier de professionnels qualifiés capables d'appuyer efficacement les opérations.
39. **L'application du plan stratégique pour le personnel et l'audit des postes** (analysés aux paragraphes 33 à 36 ci-dessus) sont deux aspects très importants du programme de réforme des ressources humaines. Par ailleurs, un certain nombre d'initiatives essentielles ont été définies pour atteindre les objectifs stratégiques de cette réforme. Une équipe spéciale pour le changement et la réforme a été créée afin de piloter les actions de réforme des ressources humaines et de veiller à ce que les objectifs soient atteints². Les points essentiels des autres volets importants de la réforme des ressources humaines et leur état d'avancement à la fin de 2011 sont indiqués ci-après.
40. **Règlement du personnel et procédures d'application.** Une gestion du personnel claire, fiable et équitable obéissant à des règles précises est indispensable au bon fonctionnement de l'institution. Au plus haut niveau, l'administration du personnel s'appuie sur la Politique en matière de ressources humaines approuvée par le Conseil d'administration en 2004. Pour mettre en œuvre cette politique, il est actuellement fait référence au Manuel des procédures relatives aux ressources humaines, qui expose à la fois les règles et les procédures. Afin d'assurer la cohérence et de se conformer aux meilleures pratiques, la direction a décidé de distinguer le règlement des procédures. Le règlement du personnel fixera les grands principes découlant de la Politique en matière de ressources humaines, tandis que les procédures d'application exposeront le détail des mesures d'application de ces principes.
41. La refonte du règlement du personnel et des procédures d'application est en chantier depuis 2009, dans le cadre d'un processus itératif de concertation avec le personnel, dont les préoccupations sont prises en considération. Le règlement du personnel et les procédures d'application sont actuellement soumis à un ultime examen de la part du nouveau Directeur des ressources humaines avant leur présentation à l'EMC pour approbation. La publication de ces deux documents est prévue au plus tard à la fin de l'année 2011.
42. **Collaboration avec la Commission de la fonction publique internationale (CFPI).** À la suite de l'examen externe de la gestion des ressources humaines effectué en 2010³, le FIDA a engagé des discussions fructueuses avec la CFPI afin de rechercher des solutions qui permettraient au FIDA de disposer de la souplesse dont il a besoin pour remédier à certaines des difficultés soulevées à l'issue de l'examen externe réalisé en 2010. Sur la base des consultations avec la CFPI, le FIDA a été assuré qu'il existe des possibilités d'assurer une souplesse suffisante pour atteindre des objectifs institutionnels importants. La direction en a conclu que la meilleure solution pour le FIDA serait de continuer de fonctionner dans le cadre du régime de rémunération et d'avantages arrêtés par la CFPI en apportant au système la souplesse et les aménagements voulus. À cet égard, deux résultats importants ont été obtenus. Premièrement, une fois que le FIDA aura achevé l'examen approfondi de son dispositif d'évaluation et de gestion de la performance prévu en 2012, la CFPI a manifesté son intention de collaborer avec le FIDA pour expérimenter un **système de rémunération au mérite**. Deuxièmement, la CFPI a accepté d'avancer d'un an l'enquête sur les salaires du personnel des services généraux (GS) en poste à Rome, répondant ainsi aux préoccupations évoquées dans l'évaluation externe réalisée en 2010 à propos du niveau particulièrement élevé des salaires versés aux agents des services généraux dans les institutions des Nations Unies dont le siège est à Rome. Le FIDA participe activement au

² L'équipe spéciale pour le changement et la réforme, placée sous la conduite du Chef du Département des services institutionnels, se compose du Directeur des ressources humaines, du Directeur du Bureau du Vice-Président, d'un fonctionnaire du cadre organique et d'un agent des services généraux. Le mandat de cette équipe spéciale est publié sur le site intranet du FIDA à l'adresse: <http://intranet.ifad.org/divisions/fad/fh/hreform/taskforce/taskforce.pdf>

³ Rapport sur la rémunération et les avantages du personnel (Distribution exclusive aux membres du Conseil d'administration). EB 2010/101/R.51 + Add.1

Comité local d'enquêtes salariales de Rome afin de contribuer à faire en sorte que les résultats reflètent de manière fiable et précise les niveaux de salaire du personnel des services généraux étudiés aux fins de comparaison.

43. **Renforcement du pôle Ressources humaines pour les bureaux de pays.** Comme il a déjà été indiqué ci-dessus, les bureaux de pays du FIDA sont un élément central du nouveau modèle opérationnel du Fonds. La mise en place du pôle de l'administration et des ressources humaines pour les bureaux de pays est donc un aspect essentiel du PCR. Pour parvenir à "unifier" les effectifs du FIDA, 43 contrats du FIDA ont été délivrés à des administrateurs et des agents des services généraux recrutés sur le plan national en poste dans 23 bureaux de pays. En outre, à la demande du FIDA, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a attribué quatre contrats à des administrateurs recrutés sur le plan national dans quatre pays. De surcroît, 21 administrateurs recrutés sur le plan international sont détachés dans des bureaux de pays du FIDA, parmi lesquels des cadres associés, et ce nombre est appelé à augmenter.
44. L'uniformisation de la gestion du personnel du FIDA sur le terrain demeure l'une des priorités de la direction. Le Système des Nations Unies a lancé un projet visant à harmoniser les processus de recrutement et de sélection des agents des services généraux et des administrateurs recrutés sur le plan national des bureaux de pays, les principales mesures étant l'utilisation d'avis de vacance de postes standardisés, l'harmonisation des critères de recrutement et la mise en place de mécanismes de recrutement communs afin de rationaliser les procédures de recrutement et d'embauche du personnel local et de renforcer la collaboration entre organismes des Nations Unies à l'échelon local. Le FIDA a proposé de participer à l'expérimentation menée au Viet Nam. L'harmonisation d'ensemble devrait contribuer à renforcer l'efficacité des opérations de recrutement du FIDA.
45. La mise au point d'incitations financières et non financières est en cours afin de renforcer l'attractivité des postes à l'étranger pour le personnel du cadre organique. Par ailleurs, une fonction de coordination de l'appui aux bureaux de pays est en cours de création au secrétariat du Département des services institutionnels. Des moyens supplémentaires seront apportés pour contribuer à la gestion et la coordination des services et des activités de terrain concernant les ressources humaines, et un guide à l'intention des bureaux de pays sera publié au premier trimestre de l'année 2012. Toutes ces mesures contribueront à renforcer le pôle des ressources humaines pour les bureaux de pays.
46. **Rotation du personnel.** Comme il a été indiqué au Conseil d'administration dans un précédent rapport, afin de préserver sa pertinence et sa compétitivité, le FIDA s'emploie délibérément à relancer la politique de rotation du personnel afin de renforcer la mobilité du personnel et de gagner en efficacité et en efficience. Les procédures d'application de la politique en matière de ressources humaines comprendront des règles précises concernant la rotation du personnel, que le FIDA continue d'encourager en fonction des besoins et conformément à l'activité du FIDA et aux objectifs de perfectionnement des compétences de son personnel. La rotation de trois directeurs de PMD entrée en vigueur au 1^e novembre 2001 s'accompagne de plusieurs effets bénéfiques. Ces mutations internes, outre qu'elles ont été l'occasion pour les directeurs concernés de mettre leurs atouts au service de nouveaux domaines de priorité et de nouveaux défis et qu'elles ont permis d'enrichir les compétences et les talents et de renforcer la polyvalence à des postes de niveau élevé, ont également constitué pour le personnel une démonstration utile de l'intérêt et des avantages que présente ce dispositif. En 2012, le FIDA a enregistré 44 rotations internes et cinq mutations à des postes extérieurs au FIDA. Le Fonds poursuivra sa participation à l'Accord interinstitutions sur la mobilité en vigueur au sein du système des Nations Unies, qui fait actuellement l'objet d'une révision approfondie.

47. **Révision du système d'évaluation de la performance (PES).** La révision du système d'évaluation de la performance menée en 2010 a conduit à la mise en place en 2011 d'un système de perfectionnement de la performance entièrement informatisé (e-PES). La première série d'évaluations a mis en évidence des possibilités d'amélioration, de rationalisation et de simplification qui seront exploitées au début de l'année 2012. Dans le droit fil de la révision de la gestion de la performance en cours au sein du système des Nations Unies, le FIDA recherche la meilleure solution pour élaborer un système de gestion de la performance encore plus efficace qui renforce la convergence entre la performance et les objectifs stratégiques de l'institution et mette l'accent sur le perfectionnement et l'appui. Il faudrait également que le système permette de gérer efficacement les cas dans lesquels la performance n'est pas satisfaisante, et sa mise en place est un préalable indispensable à l'instauration d'un dispositif permettant de mieux récompenser la performance. Ce travail se poursuivra en 2012, et les modifications devraient intervenir à temps pour le cycle d'examen de la performance qui débutera dans les premiers mois de 2013. Le système amélioré d'évaluation à 360 degrés mis en place cette année pour l'examen de la performance de 2010 continuera d'entrer en ligne de compte aux fins de la gestion de la performance.
48. **Apprentissage et perfectionnement.** Comme c'était déjà le cas auparavant, l'éventail de formations proposées continue d'offrir à moindre coût des possibilités de renforcement des capacités et d'évolution de carrière à un nombre croissant de participants. Le FIDA a achevé l'examen de l'efficacité et des résultats des programmes "tremplin" (*Springboard*) et "Élan" (*Breakthrough*) mis en place pour favoriser l'éclosion des talents parmi le personnel du FIDA, tant pour l'encadrement que pour les services généraux. Les recommandations formulées à l'issue de cet examen sont en cours d'application afin de faire en sorte que ces deux programmes atteignent leurs objectifs. En 2012, l'analyse de l'alignement stratégique du programme de formation sur les objectifs essentiels de l'institution et les qualifications et compétences nécessaires à leur réalisation sera poursuivie et approfondie. Cette analyse portera pour l'essentiel sur les moyens de renforcer la formation afin de relever les défis qu'entraîne le renforcement de la présence du FIDA sur le terrain et de renforcer les compétences de gestion de la performance des responsables et des cadres qui sont en première ligne.
49. **Deuxième phase du programme de départ volontaire.** Il était initialement prévu que ce programme soit mis en œuvre en deux phases, la première en 2009 et la seconde en 2010. Dans le cadre de la première, dix fonctionnaires se sont prévalus du dispositif. À l'achèvement de la seconde phase, un seul fonctionnaire avait demandé à en bénéficier. En conséquence, aux termes de la résolution 162/XXXIV, le Conseil des gouverneurs a approuvé la prorogation en 2011, pour une durée d'un an et sans coût additionnel, de l'utilisation des crédits alloués au titre de la dépense extraordinaire pour le programme de départ volontaire, ce qui a permis à 14 autres membres du personnel d'en bénéficier. Un rapport final rendant compte de ce programme est présenté séparément au Conseil d'administration à la session de décembre 2011; il est proposé de réaffecter le solde des crédits alloués au programme au financement d'aspects essentiels du programme de réforme des ressources humaines qui n'ont pas encore été mis en œuvre et qui présentent les caractéristiques d'une dépense extraordinaire (par opposition aux dépenses opérationnelles à caractère récurrent).
50. **Automatisation des processus de gestion des ressources humaines.** Un certain nombre d'initiatives ont été lancées en 2010 afin d'automatiser les processus essentiels. Depuis près de deux ans, le FIDA met en œuvre un programme de recrutement par voie électronique qui lui a permis de gagner en efficacité. Le personnel de secrétariat passe beaucoup moins de temps à télécharger des documents, et le délai moyen de recrutement a nettement diminué puisqu'il est passé de 178 jours en 2010 à 121 jours en 2011 (bien que l'objectif de 100 jours ne soit pas encore atteint). Depuis la mise en service du recrutement en

ligne, le délai moyen pour établir la liste de candidats autorisés à postuler a été ramené à 12 jours, contre 31 jours en 2009/2010. Les autres initiatives d'automatisation en cours comprennent la gestion des contrats des consultants, pour laquelle le FIDA a maintenant achevé la mise au point des outils informatiques. La poursuite de l'automatisation des processus se traduira sans aucun doute par des gains d'efficacité appréciables dans la gestion des ressources humaines du Fonds.

51. **Bureau de la déontologie.** Ce bureau, créé le 1^{er} février 2011, est chargé de promouvoir et de maintenir les normes déontologiques les plus exigeantes au sein de l'institution; il a également contribué à l'amélioration de la gestion des ressources humaines au FIDA. Le bureau fournit à la direction des éléments d'orientation afin de garantir que les règlements, politiques, procédures et usages en vigueur au FIDA renforcent et favorisent l'intégrité. Pour s'acquitter de ce mandat, le bureau assure la gestion des programmes de l'institution en matière de déontologie et de lutte contre le harcèlement, et il a mis en place et assuré la formation du personnel dans ces domaines. Par ailleurs, le bureau examine les allégations de faute professionnelle (excepté en cas de fraude et de corruption), et il agit en coordination étroite avec la section des enquêtes lorsque des investigations sont nécessaires, assurant la protection du personnel contre toute mesure de rétorsion. Au jour le jour, il dispense également aux responsables et au personnel des conseils de nature confidentielle à propos des actes susceptibles de constituer une violation du Code de conduite ou des Valeurs fondamentales du FIDA, comme par exemple les conflits d'intérêt, les activités extérieures ou les cadeaux. Enfin, le Bureau de la déontologie assure la gestion du programme annuel de déclaration de la situation financière et assure une veille afin de tenir l'équipe de direction informée de l'efficacité organisationnelle et notamment des risques, des incidents et des initiatives qui concernent la conduite des activités.
52. **Communication et concertation avec le personnel.** La communication et la concertation avec le personnel sont deux éléments essentiels de l'action de réforme des ressources humaines et de la gestion des ressources humaines en général. Dans ce contexte, multiples sont les canaux suivis en 2011. Par exemple, afin de favoriser la transparence à propos des décisions touchant aux politiques et aux opérations, les procès verbaux du Comité exécutif de gestion et du Comité de gestion des opérations sont régulièrement publiés sur le site Intranet du FIDA, accompagnés de liens renvoyant à des documents de travail. Le mandat de l'audit des postes et d'autres documents importants concernant cette initiative sont également disponibles sur l'Intranet. Le Comité directeur de l'Association du personnel a été consulté à propos de l'élaboration du règlement du personnel et des procédures d'application, et le comité directeur rencontre à intervalles réguliers tout au long de l'année le Président, la Division HRD et le Bureau du Président et du Vice-Président, et toutes les deux semaines le Directeur des ressources humaines. En outre, un réseau de coordonnateurs des ressources humaines a été constitué en 2011 afin d'améliorer la diffusion des informations et de favoriser le dialogue à propos du déroulement de l'audit des postes et d'autres sujets essentiels concernant les ressources humaines. L'équipe spéciale pour le changement et la réforme rencontre périodiquement ces coordonnateurs. D'autres activités officielles de communication et de concertation avec l'ensemble du personnel sont prévues pour 2012 dans le contexte de la publication prochaine du règlement du personnel et de ses procédures d'application.

C. Renforcement des services financiers

53. Comme on l'a vu, des mesures importantes ont été prises dans le cadre du PCR afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des services financiers du FIDA, notamment: la création du Département des opérations financières, sous la conduite d'un Responsable financier principal; la réorganisation de la Division du Contrôleur et des services financiers afin de mieux faire face à l'évolution des besoins du Fonds; un investissement supplémentaire massif, à hauteur de

15 millions d'USD, dans les technologies de l'information afin de mettre à niveau le Système prêts et dons du Fonds (ce système sert à administrer les prêts et dons et à procéder au traitement des transactions); le transfert de la fonction d'élaboration et de contrôle du budget au Département FOD; et la création, à compter du 1^{er} janvier 2012, d'une Division de planification financière et d'analyse des risques afin d'améliorer la planification financière et l'exécution des budgets.

54. En outre, un certain nombre de modifications des processus opérationnels sont en cours au sein de FOD. Les discussions se poursuivent concernant le passage d'un modèle rigide de vérification des décaissements à un modèle de flux de fonds, la mise en place de cette nouvelle méthode étant envisagée dans le courant du premier trimestre 2012. En ce qui concerne la mise à niveau du système prêts et dons, le FIDA a rencontré certaines difficultés d'ordre juridique avec le prestataire retenu, mais tout est maintenant rentré dans l'ordre. En revanche, d'autres désaccords ne sont pas encore réglés, bien qu'on s'achemine vers une solution. Certes, ces difficultés vont probablement retarder le démarrage du projet relatif au système prêts et dons, mais ce délai supplémentaire a toutefois été mis à profit pour repenser et simplifier davantage les processus essentiels.
55. Pour la première fois au FIDA, le Département FOD a effectué un examen du budget en milieu d'exercice, ce qui a permis de mettre en évidence tout un éventail de problèmes et d'envisager des solutions. À partir du constat établi, l'EMC a approuvé la mise en place d'un certain nombre de nouvelles méthodes concernant le traitement spécifique de différentes lignes budgétaires. Il a également approuvé les réaffectations en milieu d'exercice proposées d'un département à l'autre. L'établissement très précoce des rapports sur l'exécution du budget et les engagements a joué un rôle majeur dans ce processus en permettant d'avoir une vision plus précise du niveau des dépenses effectives et projetées. Les rapports sur les départements ou divisions établis en juin 2011 leur ont été remis, et des rapports analogues ont été établis pour la période allant du 1^{er} janvier au 30 septembre. L'établissement de ces rapports prend beaucoup de temps, mais cette tâche pourra être automatisée, et les rapports seront dès lors établis à un rythme mensuel.

D. Amélioration d'autres processus administratifs et opérationnels

56. Le Fonds procède en permanence à l'analyse des autres processus administratifs et opérationnels afin de réduire les coûts et d'améliorer la réactivité en rationalisant les procédures administratives et en faisant appel aux outils informatiques les plus modernes. Différents services ont été soumis à ce type d'analyse: le Bureau du Président et du Vice-Président a mis au point un système informatique permettant de suivre les flux de documents et les mesures prises au sein du Fonds afin d'améliorer les processus de décision; le Bureau du Secrétaire a mis en place un système de communication en ligne avec le Conseil d'administration; la Division HRD a progressé dans l'automatisation des processus de gestion des ressources humaines; enfin, la modification de processus opérationnels importants est en cours au sein de la Division du Contrôleur et des services financiers.
57. En outre, au sein de la Division des services administratifs, un dispositif d'achats commun avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Programme alimentaire mondial (PAM) a été mis en place, et d'autres services communs sont à l'étude afin de réduire les dépenses liées aux procédures d'achat pour les trois organisations. De plus, un examen externe des processus et procédures de la division est en cours.
58. Au sein de la Division des technologies de l'information et des communications, un examen externe du système des technologies de l'information et des communications du Fonds a été entrepris, et des plans ont été établis afin de faire en sorte que le FIDA exploite pleinement les outils informatiques les plus récents pour améliorer l'efficacité des processus opérationnels internes.

59. Le Bureau du Secrétaire analyse en permanence ses processus administratifs et opérationnels afin de réduire les coûts et d'améliorer la réactivité en rationalisant les procédures administratives et en faisant appel aux outils informatiques les plus modernes. L'ensemble de ces mesures donne de bons résultats. Quatre grandes réformes des processus administratifs étaient en cours en 2011:
- L'évaluation externe du Bureau des relations avec les États membres et du protocole dans le but d'améliorer les méthodes de travail et l'efficacité de ce service.
 - L'analyse et l'évaluation des activités de traduction, comprenant une évaluation des coûts et la comparaison du rapport coût/efficacité des services de traduction avec celui constaté dans des institutions de référence comparables.
 - L'amélioration des modalités de communication avec les représentants des organes directeurs grâce à l'adoption de modes de communication plus modernes et plus attrayants. La plate-forme interactive réservée aux États membres du FIDA a été mise en place en octobre 2010 pour répondre à la demande d'un mode de communication en ligne avec le Conseil d'administration. Elle n'est actuellement accessible qu'aux représentants au Conseil d'administration. Les réactions favorables des membres du Conseil d'administration ont incité le Fonds à adopter une démarche analogue pour des réunions des organes directeurs rassemblant un plus large public. À cet effet, la présentation du portail a été améliorée et son contenu enrichi, de manière à mieux répondre aux besoins spécifiques des différentes réunions et des différents groupes de travail.
60. En 2012, le Bureau du Secrétaire poursuivra le programme pilote concernant les services linguistiques, qui prévoit de fonctionner avec un effectif réduit de traducteurs et d'augmenter le recours à la traduction extérieure.

E. Gestion des risques

61. La mise en place du système de gestion des risques de l'organisation du FIDA a pour objet de s'assurer que les risques susceptibles d'empêcher le FIDA de tenir les engagements qu'il a souscrits sont atténués ou correctement pris en charge, de sorte que la gestion des risques et les processus fiduciaires soient conformes aux bonnes pratiques. Ainsi, à compter de 2010 et en 2011, on s'est attaché à revoir les systèmes de gestion des risques existants afin que le Fonds soit en mesure de gérer les principaux risques de façon systématique.
62. Le profil de risque de l'organisation, qui constitue le principal outil de gestion des risques institutionnels du FIDA, a été examiné et mis à jour en 2011. Ce profil comprend l'identification des principaux risques, l'attribution de la responsabilité de chacun des risques recensés, la formulation de stratégies d'atténuation des risques et la notification et l'examen de l'état de chaque risque effectués à intervalles réguliers tout au long de l'année par le Comité de gestion des risques et la direction. Pour assurer un suivi adéquat, la formation du personnel du FIDA en matière de gestion des risques de l'organisation, en particulier à tous les échelons de direction, figure désormais dans l'ensemble des plans établis par le FIDA en ce qui concerne la gestion et l'atténuation des risques.
63. En 2011, les principales initiatives ont été les suivantes: i) l'élaboration d'un cadre institutionnel de responsabilité; ii) la mise en place d'une politique de communication de l'information financière; et iii) la mise en place d'un cadre détaillé pour la continuité des opérations. Ces initiatives font partie des résultats attendus pour la période couverte par la huitième reconstitution. De plus, une déclaration de la direction sur le contrôle interne de l'information financière est en cours d'élaboration et une attestation du Commissaire aux comptes sur l'état du contrôle interne concernant la communication de l'information financière sera finalisée en 2013.

64. Institué en 2011 afin de promouvoir des comportements éthiques à tous les niveaux de l'organisation, le Bureau de la déontologie sera chargé de superviser la mise en œuvre de certaines de ces initiatives.

V. Conclusions

65. En 2011, des progrès notables ont été accomplis dans la mise en œuvre du Programme de changement et de réforme. La direction a la conviction qu'en matière d'organisation, les pièces maîtresses qui permettent au Fonds de mener ses activités de manière efficace et efficiente sont désormais en place, même s'il faudra peut-être procéder de temps à autre à des ajustements.
66. La direction considère qu'il faudra déployer des efforts soutenus pour continuer d'améliorer l'efficacité et l'efficience des processus opérationnels essentiels. À cet effet, elle va poursuivre la mise en place des fondements solides sur lesquels asseoir le développement des bureaux de pays du FIDA afin de faire en sorte que le FIDA retire pleinement les avantages considérables de la présence de bureaux de pays performants. Elle va continuer de renforcer le Bureau de la stratégie et de la gestion des savoirs afin d'améliorer la production de savoirs, leur collecte au sein du Fonds comme à l'extérieur et leur diffusion, de manière à ce qu'ils soient pris en considération dans toutes les opérations du FIDA.
67. La direction va également continuer de consacrer d'importants efforts au renforcement des pôles de services du FIDA, autrement dit la gestion des ressources humaines, la gestion financière et les services administratifs. La plupart des préparatifs nécessaires à l'instauration d'un système moderne de gestion des ressources humaines sont aujourd'hui achevés, et le défi à relever consiste à assurer la mise en œuvre de l'ensemble du dispositif. Parallèlement, d'importants progrès ont été enregistrés en 2011 en matière de renforcement de la gestion financière du Fonds, et 2012 offre des perspectives de nouvelles avancées et de consolidation. Des progrès du même ordre sont attendus pour les autres processus administratifs et opérationnels.
68. En conclusion, la direction considère que de grands progrès ont été accomplis sur la voie du renforcement du FIDA afin que celui-ci puisse s'acquitter de son mandat. En 2012, de nouveaux efforts seront consentis pour consolider les avancées obtenues dans le cadre du PCR, mais aussi pour faire face à toute difficulté qui pourrait se présenter en ce qui concerne les modalités d'organisation et les processus opérationnels. La direction a la conviction qu'avec le temps le Fonds deviendra effectivement une organisation plus efficace, plus efficiente et plus souple.

Situation au regard des engagements de FIDA8

Question	Mesures proposées	Date prévue	Échéance
Rôle du FIDA dans les pays à revenu intermédiaire	Présenter au Conseil d'administration un document d'orientation sur l'engagement du FIDA dans les pays à revenu intermédiaire.	Septembre 2010	Présenté au Conseil d'administration en décembre 2010 ⁴ .
Activités du FIDA dans les États fragiles	Intégrer dans les directives opérationnelles pertinentes – y compris celles qui concernent les programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP), la conception et la supervision des projets, l'assurance qualité et l'amélioration de la qualité – des questions essentielles relatives aux États fragiles.	Juin 2010	<p>COSOP: les conclusions pertinentes tirées de l'examen des données d'expérience relatives aux États fragiles sont prises en compte lors de la mise à jour des directives concernant les COSOP.</p> <p>Supervision: les directives ont été mises à jour et les questions relatives à la fragilité des États y sont prises en compte.</p> <p>Conception des projets: la structure du rapport sur la conception des projets a été révisée et entrera en vigueur en janvier 2011. Cette structure prend en compte les questions relatives à la fragilité des États.</p> <p>Assurance qualité: les questions relatives à la fragilité des États (telles que les risques, la capacité d'exécution et la durabilité) sont dûment prises en compte dans les examens concernant l'assurance qualité.</p> <p>Amélioration de la qualité: les notes d'orientation sur l'application des facteurs clés de réussite à la conception des projets, qui s'inspirent de celles qui figurent dans les directives du FIDA sur l'amélioration de la qualité dans la conception des projets, font spécifiquement mention des questions de fragilité dans le cadre du facteur clé de réussite 3.</p>
Appropriation par les pays	Mesurer la performance en matière d'appropriation par les pays et en rendre compte chaque année au Conseil d'administration dans le rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE).	À partir de décembre 2009	Présenté chaque année au Conseil d'administration à partir de sa session de décembre 2009 ⁵ .
Collaboration et partenariats	Faire rapport au Conseil d'administration sur l'heureux aboutissement des efforts déployés par le FIDA pour mettre au point une approche plus sélective des partenariats.	Septembre 2011	Séminaire informel tenu pendant la session de décembre 2011 du Conseil d'administration; stratégie à présenter au Conseil d'administration à sa session d'avril 2012.
	Fixer des objectifs en matière de partenariats et faire rapport chaque année au Conseil d'administration sur les résultats obtenus, dans le cadre du RIDE.	À partir de décembre 2009	Présenté chaque année au Conseil d'administration à partir de sa session de décembre 2009.
Renforcement de l'engagement du FIDA auprès du secteur privé	Si telle nécessité est confirmée, présenter au Conseil d'administration une proposition concernant le rôle et les instruments du FIDA relatifs à son engagement auprès du secteur privé, parfaitement conforme à sa mission.	Décembre 2010	<p>L'évaluation de la Stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariats, conduite par IOE au niveau de l'institution, a été présentée au Conseil d'administration en mai 2011.</p> <p>Les dons en faveur du secteur privé sont mentionnés dans la version révisée de la Politique du FIDA en matière de financement sous forme de dons, présentée au Conseil d'administration en décembre 2009.</p> <p>Présentation de la Stratégie du FIDA pour le secteur privé au Conseil d'administration à sa session de décembre 2011.</p>

¹ EB 2010/101/R.14

² EB 2009/98/R.10/Rev.1

Question	Mesures proposées	Date prévue	Échéance
Égalité des sexes et autonomisation des femmes	IOE conduira une évaluation de la performance du FIDA en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes en 2009. D'après les conclusions de cette évaluation, le Conseil d'administration examinera s'il faut élaborer une politique institutionnelle et une stratégie de mise en œuvre en matière d'égalité des sexes.	À partir de décembre 2009	Évaluation d'IOE présentée au Conseil d'administration en décembre 2010 ⁶ .
	Participer au groupe de travail des banques multilatérales de développement sur l'égalité des sexes.		Le FIDA s'est joint au groupe de travail multilatéral sur l'égalité des sexes en juin 2009.
	Faire rapport chaque année au Conseil d'administration sur la performance du FIDA en matière d'égalité entre les sexes dans ses opérations, dans le cadre du RIDE.		Présenté chaque année au Conseil d'administration à partir de sa session de décembre 2009.
			Présentation de la politique du FIDA en matière d'égalité des sexes au Conseil d'administration, à sa session d'avril 2012.
Environnement et gestion durable des ressources naturelles	Présenter pour examen au Conseil d'administration les "Procédures du FIDA relatives à la gestion de l'environnement et au développement durable".	Avril 2009	Examinées par le Conseil d'administration à sa session d'avril 2009 ⁷ .
	Présenter au Conseil d'administration une politique en matière d'environnement et de ressources naturelles, englobant la stratégie du FIDA concernant le changement climatique.	Décembre 2010	Séminaire informel tenu pendant la session de décembre 2010 du Conseil d'administration Politique approuvée par le Conseil d'administration en mai 2011 ⁸ .
Changement climatique	Présenter au Conseil d'administration une stratégie sur le changement climatique (voir aussi "environnement et gestion durable des ressources naturelles").	Avril 2010	Séminaire informel tenu pendant la session de décembre 2009 du Conseil d'administration Stratégie approuvée par le Conseil d'administration à sa session d'avril 2010 ⁹ .
Durabilité	Faire rapport chaque année au Conseil d'administration sur la performance du FIDA en matière de durabilité dans le cadre du RIDE.	À partir de décembre 2009	Présenté chaque année au Conseil d'administration à partir de sa session de décembre 2009.
Gestion axée sur les résultats en matière de développement	Mettre à jour les directives du FIDA concernant les COSOP, la conception des projets et les dons, des normes minimales s'appliquant aux cadres des résultats et aux cadres logiques dans les trois cas.		COSOP: les directives actualisées concernant les COSOP ont été publiées en 2011; elles contiennent un cadre de gestion des résultats – applicable aussi aux États fragiles en y apportant les modifications nécessaires si la situation du pays l'exige – alignant les objectifs stratégiques du FIDA sur les priorités des pays et identifiant les résultats escomptés et les indicateurs correspondants, ainsi que les grandes orientations et les objectifs institutionnels. Conception des projets: la structure du rapport sur la conception des projets a été révisée et entrera en vigueur en janvier 2011. Cette structure stipule d'avoir recours à un nouveau modèle de cadre logique du FIDA, pour lequel des directives ont été élaborées en 2010.

³ EB 2010/101/R.9

⁴ EB 2009/96/R.7

⁵ EB 2011/102/R.9

⁶ EB 2010/99/R.2/Rev.1

Question	Mesures proposées	Date prévue	Échéance
			Dons: La Politique révisée du FIDA en matière de financement sous forme de dons a été approuvée par le Conseil d'administration à sa session de décembre 2009 ¹⁰ . Les procédures régissant le financement sous forme de dons et les indicateurs de suivi de la mise en œuvre de la politique ont été présentés au Conseil d'administration en mai 2011.
	Présenter au Conseil d'administration un modèle révisé pour les documents de projet qui lui sont soumis.	Avril 2011	Un nouveau modèle proposé pour les rapports du Président a été approuvé par le Conseil d'administration à sa session de mai 2011 et prendra effet à partir de sa session de décembre 2011.
	Faire rapport chaque année au Conseil d'administration sur les résultats obtenus, dans le cadre du RIDE.	À partir de décembre 2009	Présenté chaque année au Conseil d'administration à partir de sa session de décembre 2009.
Consolidation des réformes prévues dans le Plan d'action	Continuer à rendre compte au Conseil d'administration des réformes opérationnelles et organisationnelles du FIDA par le biais principalement du RIDE.	À partir de décembre 2009	Présenté chaque année au Conseil d'administration à partir de sa session de décembre 2009.
Réforme des ressources humaines	Présenter au Conseil d'administration des rapports sur la mise en œuvre du programme de réforme des ressources humaines.	Décembre 2009, 2010	Rapport de situation sur la réforme des ressources humaines – une stratégie de gestion des personnes pour le FIDA – présenté au Conseil d'administration en décembre 2009 ¹¹ . Rapport de situation sur la réforme des ressources humaines présenté au Conseil d'administration en décembre 2010 ¹² . Rapport de situation sur la réforme des ressources humaines à présenter au Conseil d'administration à sa session de décembre 2011, dans le cadre du document Changement et réforme: consolidation.
	Rendre compte au Conseil d'administration, chaque année, des principaux indicateurs de performance relatifs à la réforme des ressources humaines, dans le cadre du RIDE.	À partir de décembre 2009	Présenté chaque année au Conseil d'administration à partir de sa session de décembre 2009.
	Passer en revue les systèmes d'incitation fondés sur les résultats en vigueur dans d'autres institutions internationales et en rendre compte au Conseil d'administration en proposant des options pour mieux aligner les mesures d'incitation du personnel sur la performance institutionnelle.	Septembre 2011	Rapport de l'évaluation externe de la rémunération et des avantages du personnel présenté au Conseil d'administration en décembre 2010. Rapport de situation sur la réforme des ressources humaines à présenter au Conseil d'administration à sa session de décembre 2011, dans le cadre du document Changement et réforme: consolidation.
Gestion financière, questions fiduciaires et transparence	Budget administratif du FIDA et Mécanisme de financement du développement des programmes (MFDP): collaborer avec le Comité d'audit du Conseil d'administration pour intégrer dans le budget administratif les dépenses actuellement financées au titre du MFDP.	Budget du FIDA à partir de 2010	Examiné par le Conseil d'administration à sa session de décembre 2009 et mis en œuvre dans le cadre des budgets pour 2010, 2011 et 2012.
	Audit interne: prendre des mesures pour améliorer encore la qualité et l'indépendance de la fonction d'audit interne, conformément aux meilleures pratiques.	(à préciser)	Le Conseil d'administration a examiné et confirmé la Version révisée de la Charte du Bureau de l'audit et de la surveillance du FIDA, à sa session d'avril 2010 ¹³ .

⁷ EB 2009/98/R.9/Rev.1

⁸ EB 2009/98/R.18

⁹ EB 2010/101/R.49

¹⁰ EB 2010/99/R.49/Rev.1

Question	Mesures proposées	Date prévue	Échéance
	Comité d'audit: présenter le mandat et le règlement intérieur révisés au Conseil d'administration pour approbation.		Présentés au Conseil d'administration à sa session de septembre 2009 ¹⁴ .
	Passation des marchés: présenter au Conseil d'administration l'examen des directives concernant la passation des marchés dans le cadre des projets du FIDA et de leur application, y compris une comparaison avec celles de la Banque mondiale et avec son manuel de référence sur la "gestion fiduciaire des projets de développement communautaire", et une évaluation de leur alignement sur la politique anticorruption du FIDA.	Décembre 2009	La Révision des directives concernant la passation des marchés dans le cadre des projets du FIDA a été présentée au Conseil d'administration à sa session de décembre 2009 ¹⁵ . Directives révisées approuvées en septembre 2010 ¹⁶ .
	Diffusion des documents: le Conseil d'administration doit modifier la Politique du FIDA en matière de diffusion des documents, afin que les documents de préévaluation des projets puissent être diffusés sur le site web public du FIDA avant la session du Conseil d'administration pendant laquelle le projet doit être examiné.	Septembre 2009	Amendement à la Politique du FIDA en matière de diffusion des documents, approuvée par le Conseil d'administration à sa session de septembre 2009 ¹⁷ .
	Le Conseil d'administration doit revoir les dispositions concernant les documents jusqu'ici non diffusés.		Principe d'une "présomption de diffusion complète des documents produits par le FIDA" approuvé par le Conseil d'administration à sa session de septembre 2010 ¹⁸ .
	Gestion des risques: le Président doit soumettre au Conseil d'administration un rapport annuel sur les activités de gestion des risques du FIDA, par le biais du Comité d'audit.	En cours	Présenté chaque année au Conseil d'administration à partir de sa session d'avril 2009 ¹⁹ .
	Responsabilité et transparence: adopter un cadre de contrôle interne et une politique de diffusion de l'information financière à l'intention des cadres et autre personnel.	Juin 2009	Cadre de contrôle interne: attestation complète des objectifs par le commissaire aux comptes sur les états financiers en 2012. Déclaration de la direction sur les états financiers en 2011: Mesures déjà prises pendant la période 2009-2011: cartographie des processus et documentation de tous les processus financiers clés; examen externe des processus cartographiés et analyse des lacunes; examen et mise à l'essai des contrôles clés cartographiés liés à l'information financière pour l'exercice 2011. Politique de diffusion des informations financières: une politique de diffusion des informations financières a été appliquée à l'ensemble du personnel du FIDA par le biais d'une "attestation de respect du Code de conduite du FIDA" ²⁰ .

¹¹ EB 2009/97/R.50/Rev.1

¹² EB 2009/98/R.12

¹³ EB 2010/100/R.27

¹⁴ EB 2009/97/R.33

¹⁵ EB 2010/100/R.3/Rev.1

¹⁶ EB 2009/96/R.28

¹⁷ Bulletin du Président PB/2010/08 et Bulletin circulaire du Bureau de l'audit et de la surveillance IC/AOU/10/01

Améliorer l'application du système d'allocation fondé sur la performance (SAFP)	Le Conseil d'administration invitera le groupe de travail sur le SAFP à poursuivre ses travaux et à examiner aussi les meilleures pratiques adoptées par d'autres IFI afin d'apporter des améliorations au système.	En cours	En cours
Obtenir des résultats et les mesurer	Présenter la version finale du Cadre de mesure des résultats (CMR) au Conseil d'administration, pour approbation, avant le début de la période couverte par la huitième reconstitution.	Septembre 2009	Approuvée par le Conseil d'administration à sa session de septembre 2009 ²¹ .
	Rendre compte au Conseil d'administration, dans le cadre du RIDE, des résultats obtenus par rapport au CMR pour la période couverte par la huitième reconstitution.	À partir de décembre 2010	Présenté chaque année au Conseil d'administration à partir de sa session de décembre 2009.
Dons	Présenter au Conseil d'administration la Politique révisée du FIDA en matière de dons.	Décembre 2009	La Politique révisée du FIDA en matière de dons a été approuvée par le Conseil d'administration à sa session de décembre 2009 ²² .
Cadre stratégique	Présenter au Conseil d'administration un nouveau cadre stratégique afin d'orienter les activités du FIDA à partir de 2011.	Décembre 2010	Présenté au Conseil d'administration à sa session de décembre 2010 ²³ .

¹⁸ EB 2009/97/R.2

²⁹ EB 2009/98/R.9/Rev.1

²⁰ EB 2010/101/R.12