

Cote du document: EB 2012/107/R.41
Point de l'ordre du jour: 17 a)
Date: 10 décembre 2012
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 opératoires

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

Lakshmi Menon

Chef du Département des services institutionnels
téléphone: +39 06 5459 2880
courriel: l.menon@ifad.org

Questions techniques:

Carlos Seré

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

Transmission des documents:

Deirdre McGrenra

Chef du Bureau des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent septième session
Rome, 12-13 décembre 2012

Pour: **Information**

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
Synthèse	iii
I. Introduction	1
II. Renforcement de la structure d'organisation du Fonds et du processus de décision	1
III. Mise en œuvre du nouveau modèle opérationnel du FIDA	4
A. Le nouveau modèle opérationnel du FIDA	4
B. Amélioration de la qualité de la conception et de la performance du portefeuille	4
C. Supervision directe et appui à l'exécution	5
D. Présence dans les pays	5
E. Exécution du programme de prêts et dons au titre de FIDA8	6
F. Décaissement des prêts et dons	7
IV. Alignement des ressources humaines et financières sur les objectifs stratégiques	7
A. Audit des fonctions	7
B. Application du plan stratégique pour le personnel	8
C. Budgétisation axée sur les résultats	8
V. Renforcement de la gestion des ressources humaines	9
A. Collaboration avec la Commission de la fonction publique internationale (CFPI).	9
B. Apprentissage et perfectionnement.	10
C. Enquête générale sur le personnel	10
D. Bureau de la déontologie	11
E. Communication et concertation avec le personnel	11
F. Poursuite de l'automatisation des processus	12
VI. Renforcement de la gestion financière et de la mobilisation des ressources	12
VII. Amélioration des processus opératoires et gains d'efficience	13
A. Passation des marchés	13
B. Frais de voyage	14
C. Autres dépenses administratives	14
VIII. Conclusion	14

Sigles et acronymes

ALM	Unité de la gestion de bilan
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
CFS	Division du Contrôleur et des services financiers
CPP	Chargé de programme de pays
CSD	Département des services institutionnels
ECD	Division environnement et climat
EMC	Comité exécutif de gestion
FOD	Département des opérations financières
HRD	Division des ressources humaines
IFAD8	Huitième reconstitution des ressources du FIDA
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
OMC	Comité de gestion des opérations
OPV	Bureau du Président et du Vice-Président
PCR	Programme de changement et de réforme
PMD	Département gestion des programmes
PRM	Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources
PTA	Division des politiques et du conseil technique
SKM	Département de la stratégie et de la gestion des savoirs
TRE	Division des services de trésorerie

Synthèse

A. Le programme de changement et de réforme

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 buts poursuivis étaient les suivants: i) renforcer les capacités d'organisation du Fonds de manière à garantir la mise en œuvre effective du programme de travail arrêté pour la huitième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA8); ii) asseoir la réputation du FIDA en tant qu'institution fondée sur le savoir; iii) assurer une gestion prudente des ressources financières du Fonds; et iv) améliorer l'efficacité du Fonds.
2. Le présent document rend compte des progrès accomplis en 2012 dans la mise en œuvre du PCR. Il fait le point sur les six grands domaines d'action de ce programme, à savoir le renforcement de la structure d'organisation, la mise en œuvre du nouveau modèle opérationnel, l'alignement des ressources sur les objectifs stratégiques, le renforcement de la gestion des ressources humaines, l'amélioration de la gestion financière et de la mobilisation des ressources et l'amélioration des processus opératoires.
3. Puisque la période FIDA8 s'achève avec l'année 2012, le présent rapport sera le dernier document consacré au PCR, ce programme se rapportant aux engagements souscrits au titre de FIDA8 (voir l'appendice). Pour la période couverte par FIDA9, la direction du FIDA lancera en 2013 un nouveau programme de consolidation institutionnelle.

B. Renforcement de la structure d'organisation

4. Depuis 2009, le FIDA a opéré toute une série de modifications de la structure d'organisation, et en 2012 il a pris de nouvelles mesures qui sont exposées ci-après.
 - a. Le Département gestion des programmes (PMD) a été renforcé grâce au renouvellement de la majeure partie de son équipe de direction et au développement des capacités en matière d'environnement et de changement climatique.
 - b. Le Bureau de la stratégie et de la gestion des savoirs (SKM), placé sous la direction du Responsable principal des stratégies de développement, est devenu un département à part entière avec la création de deux divisions – la Division de la planification stratégique et la Division des statistiques et des études au service du développement.
 - c. Au sein du Département des opérations financières (FOD), la gestion de bilan (ALM) a été détachée de la Division des services de Trésorerie (TRE) et constitue désormais une unité autonome qui relève directement du Responsable financier principal. Cette unité a été renforcée et ses responsabilités ont été précisées.
 - d. Le Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources (PRM) établi en 2011 a été renforcé avec la création d'un poste de directeur adjoint. Sa mission et ses principes d'action ont été définis et son organisation interne a été achevée.
 - e. Le Département des services institutionnels (CSD) a été renforcé avec la nomination d'un nouveau Chef de département, et la structure d'organisation des divisions qui lui sont rattachées a encore été remaniée.

C. Mise en œuvre du nouveau modèle opérationnel du FIDA

5. Depuis 2005, le FIDA met en place un nouveau modèle opérationnel qui repose sur cinq piliers: i) le perfectionnement du système d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité; ii) la responsabilité directe de la supervision des projets du

FIDA; iii) l'amélioration des stratégies de pays; iv) la gestion axée sur les résultats s'appuyant sur des objectifs chiffrés précis; et v) le développement de la présence dans les pays de manière à renforcer l'appui à l'exécution qui leur est apporté.

6. En 2012, la direction a pris de nouvelles mesures dans ces différents domaines: le processus d'amélioration de la qualité a été modifié de manière à permettre au personnel technique de jouer un rôle d'appui plus important en participant aux équipes de conception des projets plutôt que de procéder à des études sur dossiers ou de privilégier une démarche consistant à s'assurer du respect des règles centrée sur l'examen a posteriori des activités; le FIDA assure désormais directement la supervision de la quasi-totalité des projets qu'il finance (93%); et sur les 40 bureaux de pays dont le Conseil d'administration a approuvé la création, 38 ont déjà ouvert leurs portes.
7. Ces mesures ont permis au Fonds d'exécuter au titre de FIDA8 un programme de prêts et dons d'une valeur totale de 7,1 milliards d'USD financé à hauteur de 2,9 milliards d'USD sur les ressources propres du FIDA, auxquels s'ajoutent 4,2 milliards d'USD mobilisés au titre d'accords de cofinancement. Les décaissements du produit des prêts et dons ont également fortement progressé puisque leur montant projeté atteint 687 millions d'USD en 2012, contre un montant effectif de 443 millions d'USD en 2009. De surcroît, les réformes ont permis au Fonds d'atteindre la plupart des objectifs qualitatifs arrêtés pour FIDA8, bien que la réalisation des objectifs en matière d'efficacité et de durabilité se soit avérée difficile.

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

8. En 2012, le Fonds a adopté de nouvelles mesures afin de poursuivre les efforts entrepris pour mettre ses ressources humaines et financières en adéquation avec ses objectifs stratégiques. À cet égard, trois initiatives importantes ont été prises: l'audit des fonctions, la seconde phase de l'application du plan stratégique pour le personnel, et le projet de budget axé sur les résultats proposé pour 2013.
9. L'audit des fonctions avait pour objet d'obtenir un tableau complet de l'affectation du personnel et d'assurer une classification rationnelle des postes, ce qui est indispensable pour remédier aux anomalies détectées à l'occasion de l'examen externe relatif à la gestion des ressources humaines réalisé en 2010 et pour jeter les bases du plan stratégique pour le personnel. La seconde phase de ce plan, engagée en 2012, a consisté à préparer l'avenir dans le but de faire en sorte que le FIDA dispose du personnel, des compétences et des aptitudes nécessaires pour honorer les engagements souscrits par le Fonds pour la période couverte par FIDA9.
10. En 2012, pour établir le budget axé sur les résultats, le FIDA a pour la première fois utilisé exclusivement les listes de personnel arrêtées dans le cadre de ce plan stratégique afin de déterminer l'enveloppe budgétaire des dépenses de personnel. Par ailleurs, là encore pour la première fois, le Fonds a présenté un *budget brut* et un *budget net* afin de rendre compte de manière transparente de l'utilisation des commissions qui lui sont versées pour la gestion d'autres fonds financés par les donateurs. Cette mesure était devenue nécessaire en raison de la forte augmentation du montant de ces commissions pour la période couverte par FIDA9, qui découle de la mise en place de programmes tels que le Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP). L'Unité du budget a également poursuivi l'amélioration de la gestion budgétaire avec l'introduction de nouvelles règles concernant l'utilisation des crédits budgétaires correspondant à des postes vacants, mais aussi grâce à un examen budgétaire à mi-exercice plus approfondi.

E. Gestion des ressources humaines

11. En 2012, le Fonds a pris un certain nombre de mesures afin de renforcer et de réformer le système de gestion des ressources humaines. Il a poursuivi la coopération engagée avec la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) visant à rechercher des domaines dans lesquels il serait possible de mettre en place de nouvelles initiatives qui répondent aux besoins du Fonds. Cette coopération a débouché sur l'élaboration d'un nouveau barème de rémunération du personnel des services généraux qui correspond mieux aux conditions du marché du travail à Rome. Des discussions avec la CFPI sont également en cours afin d'envisager le lancement d'un système d'évaluation de la performance remanié qui comprenne une part de rémunération fondée sur la performance, sous une forme ou sous une autre.
12. Les autres initiatives prises en 2012 en matière de ressources humaines comprennent la réorientation du programme d'apprentissage et de perfectionnement, les suites données à l'enquête générale sur le personnel effectuée en 2012, l'amélioration de la communication avec le personnel sur les questions se rapportant aux ressources humaines, et la poursuite de l'automatisation des processus de gestion des ressources humaines.

F. Renforcement de la gestion financière et de la mobilisation des ressources

13. En 2012, le Département des opérations financières (FOD) (dont la création en tant que département autonome ne remonte qu'à 2011) a pris de nouvelles dispositions pour renforcer la gestion financière du Fonds. Après la phase de conception et d'appel d'offres qui s'est déroulée en 2011, la phase de mise en service du nouveau système de gestion des prêts et dons a été engagée en 2012. Par ailleurs, FOD a analysé les procédures de facturation en vigueur et les a jugées trop complexes. Le système va donc être remanié en profondeur, non seulement dans un souci de simplification mais aussi afin de mettre en place des mesures incitant les emprunteurs à éviter de payer avec retard. Le département a en outre engagé un important travail de "nettoyage" du portefeuille de dons, car de nombreux dons apparaissaient comme toujours en vigueur dans les livres de compte du FIDA alors que la date de clôture était dépassée depuis longtemps.
14. La Division du Contrôleur et des services financiers (CFS) a également pris un certain nombre de mesures pour renforcer la gestion financière, parmi lesquelles l'amélioration du système d'information financière et la révision des procédures de paiement afin de mettre en place des méthodes plus rationnelles. Parallèlement, la Division des services de Trésorerie (TRE) a modifié certains aspects de la gestion du portefeuille de placements du FIDA en s'attachant plus particulièrement à assurer l'application pleine et entière du nouvel Exposé de la politique de placement approuvé par le Conseil d'administration en décembre 2011.
15. Aux côtés de FOD et du Bureau du Conseiller juridique (LEG), le Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources (PRM) pilote une initiative visant à étudier de nouvelles modalités de financement, comme il a été décidé à l'occasion des consultations sur la neuvième reconstitution du FIDA. Une première projection de la mobilisation de fonds supplémentaires pour la période couverte par FIDA9 a été établie, et les services du FIDA s'emploient désormais à concevoir des systèmes d'information et des méthodes qui permettront de recenser de manière plus systématique les besoins et les déficits de financement des programmes.

G. Amélioration des processus opérationnels et gains d'efficacité

16. En 2012, le Fonds a pris un certain nombre de mesures pour poursuivre l'amélioration des processus opérationnels internes et pour rendre l'institution plus efficace. Il s'agissait principalement: d'améliorer le dispositif de passation des marchés du FIDA compte tenu de la mise en place de l'Équipe chargée des achats communs des organisations ayant leur siège à Rome; de poursuivre la rationalisation des règles et procédures relatives aux voyages en apportant des modifications aux règles applicables aux frais de voyage dans le souci de réduire les coûts; et de poursuivre la révision et la consolidation de la politique en matière de voyages. Par ailleurs, d'autres unités ont poursuivi la révision de leurs processus administratifs et opérationnels afin de réduire les coûts et de raccourcir les délais de traitement.
17. En 2013, comme le Fonds s'y est engagé pour la période couverte par FIDA9, chaque unité du FIDA établira un plan pour l'efficacité de la division axé sur l'amélioration des processus opérationnels. Ce document fera partie intégrante d'un plan plus vaste visant à renforcer l'efficacité du Fonds.

H. Conclusion

18. Le PCR lancé en 2009, qui couvre la dernière année de la période couverte par FIDA7 et l'intégralité de la période couverte par FIDA8, a transformé la structure d'organisation du FIDA, la façon dont le Fonds gère les ressources humaines et financières et sa manière d'opérer. Au titre de FIDA9, la direction entend conforter les résultats obtenus grâce au PCR afin de faire en sorte que le Fonds dispose de l'organisation, des ressources humaines et du savoir-faire qui lui permettront d'honorer les ambitieux engagements qu'il a souscrits pour la période couverte par FIDA9.

I. Introduction

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 buts poursuivis étaient les suivants:
 - renforcer les capacités d'organisation du Fonds de manière à garantir la mise en œuvre effective du programme de travail arrêté au titre de FIDA8;
 - asseoir la réputation du FIDA en tant qu'institution fondée sur le savoir;
 - assurer une gestion prudente des ressources financières du Fonds; et
 - améliorer l'efficacité du Fonds.
2. Le Fonds a appliqué une démarche modulaire et procédé étape par étape pour mettre en œuvre le PCR afin de perturber le moins possible le travail de l'institution et de lui permettre d'apprendre en pratiquant. Un certain nombre d'études portant sur la gestion des ressources humaines, la gestion financière et les systèmes informatiques du Fonds ont été entreprises avant de mettre en œuvre les réformes, de manière à asseoir les changements sur des fondements solides.
3. Au titre des différentes composantes du PCR, des actions ont été entreprises pour obtenir les résultats suivants: i) renforcer la structure d'organisation du Fonds; ii) mettre en place les politiques et structures administratives sur lesquelles fonder la mise en œuvre du nouveau modèle opérationnel du FIDA; iii) mettre les ressources humaines et financières du Fonds en adéquation avec ses objectifs stratégiques; iv) réformer la gestion des ressources humaines; v) renforcer la gestion financière; et vi) améliorer les processus opératoires pour obtenir des gains d'efficacité.
4. Le présent document rend compte des progrès accomplis en 2012 dans la mise en œuvre du PCR. Il fait le point sur les six grands domaines d'action. Puisque la période couverte par FIDA8 s'achève avec l'année 2012, le présent rapport sera le dernier document consacré au PCR, ce programme se rapportant aux engagements souscrits au titre de FIDA8 (voir l'appendice).
5. Pour la période couverte par FIDA9, la direction du FIDA lancera en 2013 un nouveau programme de consolidation institutionnelle, qui aura pour objet de conforter les changements et les réformes mis en route depuis 2009. Il servira également à mettre en place les structures d'organisation qui permettront au Fonds d'honorer les engagements souscrits au titre de FIDA9, en particulier les plus fondamentaux d'entre eux, à savoir renforcer l'impact obtenu par le Fonds de manière à sortir 80 millions de personnes de la pauvreté et améliorer l'efficacité du Fonds.

II. Renforcement de la structure d'organisation du Fonds et du processus de décision

6. Depuis 2009, le Fonds a procédé à une série de modifications de son organisation. Ces changements avaient pour objet d'obtenir les résultats suivants: i) renforcer les structures d'organisation nécessaires à la mise en œuvre du nouveau modèle opérationnel du Fonds; ii) mettre en place un système de gestion financière plus robuste; iii) renforcer la gestion des ressources humaines et améliorer les processus opératoires; iv) mettre en place un cadre d'organisation solide en matière de stratégie et de gestion des savoirs; et v) améliorer le processus de décision du Fonds et le rendre plus ouvert. En 2012, de nouvelles mesures ont été prises dans tous ces domaines.
7. **Département gestion des programmes (PMD).** Pour renforcer le Département gestion des programmes, le Fonds a renouvelé la majeure partie de l'équipe de direction et développé les capacités en matière d'environnement et de changement climatique. Le renouvellement de l'équipe de direction – par le biais de mutations et

du recrutement de nouveaux directeurs – conjugué à l'application du plan stratégique pour le personnel (voir ci-après) a été l'occasion de revoir l'organisation interne des divisions relevant de PMD et de procéder aux ajustements nécessaires compte tenu des enseignements tirés et en prenant en considération les besoins à venir.

8. En outre, en 2012, PMD, en collaboration avec les services administratifs et financiers du 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 nouveau modèle opérationnel du Fonds (voir ci-après). Les mesures prises ont contribué au renforcement de l'élaboration des programmes et à l'amélioration de l'appui à l'exécution.
9. **Département stratégie et gestion des savoirs (SKM).** En 2012, SKM, placé sous la direction du Responsable principal des stratégies de développement, est devenu un département à part entière avec la création de deux divisions – la Division de la planification stratégique et la Division des statistiques et des études au service du développement. Cette restructuration va dans le sens de l'objectif, arrêté dans le PCR, qui consiste à faire du FIDA une institution fondée sur le savoir, afin de lui permettre de tirer plus pleinement parti de la vaste expérience qu'il s'est forgée en matière de développement agricole et rural et de fournir aux pays membres des produits axés sur le savoir, tout en exploitant les enseignements tirés de l'expérience des autres acteurs dans le cadre de ses propres opérations. Par ailleurs, la sphère de compétence de SKM s'est étendue en 2012 puisque le département est désormais chargé de l'assurance qualité (dont le Bureau du Président et du Vice-Président [OPV] assurait auparavant la supervision) et que le Secrétariat des dons a été transféré de PMD à SKM.
10. **Département des opérations financières (FOD).** Au début de l'année 2012, la gestion de bilan a été détachée de la Division des services de trésorerie (TRE) et transformée en unité autonome, l'Unité de la gestion de bilan (ALM), qui relève directement du Responsable financier principal. Cette unité a été renforcée et ses responsabilités ont été précisées; elle est donc chargée:
 - du suivi indépendant de la fonction de placement assurée par TRE; et
 - de la modélisation financière, y compris planification et prévision financières à long terme pour le FIDA dans son ensemble et, à court terme, appui à la décision pour des activités comme la mobilisation de ressources.
11. Dans le cadre de ce rôle renforcé, ALM a aidé TRE à restructurer le portefeuille de placements du FIDA pour le mettre en conformité avec le nouvel Exposé de la Politique de placement. L'unité a également mis en service des logiciels de simulation afin d'être en mesure de faire de la budgétisation des risques un outil essentiel de contrôle de la performance des placements, et elle travaille actuellement à l'élaboration de modèles sur lesquels appuyer l'analyse des initiatives de mobilisation de ressources qui sont envisagées.
12. **Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources (PRM).** À la fin de l'année 2011, PRM a été créé et le Chef du bureau a été nommé. Le bureau regroupe l'ancienne unité de la mobilisation des ressources et deux bureaux de liaison (pour l'Amérique du Nord et pour les États arabes du Golfe). En 2012, PRM a été renforcé avec la création d'un poste de directeur adjoint. La mission du bureau et ses principes d'action ont été définis et son organisation interne a été achevée; les activités sont désormais regroupées en quatre pôles distincts mais interdépendants: partenariats publics, partenariats privés, gestion des fonds et services d'appui aux partenariats, et bureaux de liaison. Les recrutements sont presque achevés et les activités de formation visant à renforcer les savoirs et les savoir-faire en matière de partenariats ont débuté. En 2013, un nouveau bureau de liaison pour l'Asie et le Pacifique sera créé.

13. **Département des services institutionnels (CSD).** En 2012, CSD a été renforcé avec la nomination d'un nouveau Chef de département, et la structure d'organisation des divisions qui lui sont rattachées a encore été remaniée. Un **Groupe de coordination des bureaux de pays** a été établi au sein de CSD afin d'améliorer la coordination de l'appui apporté aux bureaux de pays par les divisions de CSD. Ce groupe travaille en étroite coordination avec PMD pour toutes les questions administratives concernant les bureaux de pays.
14. La **Division des ressources humaines (HRD)** a été réorganisée, avec la création d'une unité assurant l'interface en matière de ressources humaines, au sein de laquelle chaque département, bureau ou division a un interlocuteur privilégié pour les questions de ressources humaines appelé partenaire professionnel. Ces interlocuteurs assurent désormais un guichet unique regroupant à l'intention des services du FIDA une aide pour tous les aspects intéressant les ressources humaines au cours de la vie professionnelle, à commencer par le recrutement. Au sein de HRD, l'ancienne Unité du changement organisationnel, de l'apprentissage et du perfectionnement, qui s'appelle désormais Unité du perfectionnement du personnel, met l'accent sur l'acquisition de compétences et la gestion des parcours professionnels. En outre, une équipe chargée des services sociaux, du budget et des données relatives au personnel a été mise en place pour prendre en charge les assurances individuelles, les retraites, les services médicaux, les systèmes de données relatives aux ressources humaines et le budget. Un Conseiller en gestion des ressources humaines a été nommé afin de renforcer l'ensemble de la gestion et des services de la division.
15. Au sein de la **Division des technologies de l'information et des communications (ICT)**, l'équipe d'appui technique a été réorganisée afin qu'elle soit plus à même de mettre les bureaux de pays en mesure d'utiliser efficacement les technologies de l'information en général et les systèmes et services informatiques du FIDA en particulier. Cette nouvelle équipe s'emploie à doter les bureaux de pays des infrastructures essentielles en matière de technologies de l'information et des communications (TIC), y compris une connectivité adaptée et fiable avec les services du siège, et à mettre un appui local efficace à la disposition du personnel du FIDA et des consultants qui travaillent dans les bureaux de pays du FIDA. CSD a par ailleurs entrepris un examen externe approfondi des activités en matière de TIC, ce qui a permis de jeter les bases qui permettront de remédier à un certain nombre de failles non négligeables détectées à cette occasion.
16. **Rationalisation du processus de décision.** Parallèlement au renforcement de sa structure d'organisation, dans le cadre du PCR, le FIDA s'est également attaché à rationaliser le processus de décision et le rendre plus ouvert. En 2009, le Comité exécutif de gestion (EMC) a été créé. Ce Comité, dirigé par le Président, a pour mission de conseiller le Président dans l'exercice de ses fonctions et, pour ce faire, d'analyser les politiques, stratégies et d'autres questions internes intéressant la direction du Fonds.
17. La même année, le Comité de gestion des opérations (OMC) a été créé; il est chargé d'assurer la coordination des questions opérationnelles et de prendre les décisions en la matière. Il est dirigé par le Vice-Président et composé de l'ensemble des directeurs du FIDA. Début 2012, son fonctionnement a été analysé afin de résoudre les problèmes de coordination et de prise de décisions apparus depuis sa création. À l'issue de cette analyse, le rôle de l'OMC a été précisé; ses principales missions sont désormais les suivantes: i) formuler des recommandations à caractère consultatif à l'intention de l'EMC; et ii) prendre des décisions relatives à des questions opérationnelles intéressant l'ensemble du FIDA et en informer régulièrement l'EMC. Comme c'était déjà le cas auparavant, les procès-verbaux des réunions de l'OMC sont communiqués à l'ensemble du personnel et les décisions prises s'appuient sur les documents examinés au cours du processus de décision. L'OMC a également repris le rôle d'un certain nombre de comités permanents.

III. Mise en œuvre du nouveau modèle opérationnel du FIDA

A. Le nouveau modèle opérationnel du FIDA

18. 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 principaux éléments de ce nouveau modèle opérationnel sont les suivants: i) le perfectionnement du système d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité; ii) la responsabilité directe de la supervision des projets financés par le FIDA, qui n'est plus confiée à des institutions coopérantes comme c'était le cas auparavant; iii) des stratégies de pays plus solides, à savoir les COSOP axés sur les résultats; iv) une gestion axée sur les résultats s'appuyant sur des objectifs chiffrés précis; et v) le développement de la présence dans les pays, de manière à renforcer l'appui à l'exécution qui leur est apporté.
19. Le FIDA a accompli des progrès significatifs dans ces cinq domaines, ce qui lui a permis d'être mieux armé pour développer son programme de prêts et dons, de mobiliser des ressources plus importantes sous forme de cofinancements, d'obtenir une progression sensible du taux annuel de décaissement de ses ressources et d'améliorer les effets des projets.

B. Amélioration de la qualité de la conception et de la performance du portefeuille

20. L'examen annuel de l'impact et de l'efficacité des projets du FIDA conduit par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) et l'examen annuel réalisé par la direction montrent que, si la plupart des objectifs qualitatifs fixés pour la période couverte par FIDA8 ont été atteints, la réalisation des objectifs en matière d'efficacité et de durabilité s'est avérée difficile. Pour remédier à ces difficultés et à d'autres problèmes touchant à la gestion des programmes, le processus interne d'amélioration de la qualité des projets a récemment été modifié de manière à améliorer la qualité de la conception des projets et à renforcer l'efficacité des procédures internes concernant leur préparation. La Division des politiques et du conseil technique (PTA) a entrepris de faire porter l'examen technique des projets plus en amont, c'est-à-dire plus près de la phase initiale. Pour jouer plus pleinement son rôle d'appui, PTA participera aux équipes de conception des projets plutôt que de procéder à des études sur dossiers ou de privilégier une démarche consistant à s'assurer du respect des règles centrée sur l'examen a posteriori des activités. La Division environnement et climat (ECD) adoptera la même démarche. En outre, PTA et ECD s'appuieront sur des examens par les pairs de manière à recueillir des conseils et des avis spécialisés tant au sein du FIDA qu'à l'extérieur.
21. PTA et ECD étant les dépositaires des compétences techniques spécialisées du FIDA, à l'avenir, le personnel de ces deux divisions participera de plus en plus non seulement à la conception des interventions, mais aussi aux missions de supervision, afin d'épauler les chargés de programme de pays (CPP). Ils apporteront également un appui plus direct aux activités de concertation menées par le FIDA et appuieront directement les programmes de pays. Afin d'améliorer les procédures internes jugées trop lourdes, la documentation qu'il fallait fournir dans le cadre du précédent processus d'amélioration de la qualité a été nettement rationalisée et simplifiée afin de réduire les doubles emplois et de concentrer l'utilisation du temps de travail du personnel sur des activités apportant une valeur ajoutée. En transférant l'appui de PTA et ECD sur les tout premiers stades de la conception des projets et sur leur supervision, le FIDA escompte que son personnel technique contribuera davantage à la qualité de conception et à la performance du portefeuille de projets.

C. Supervision directe et appui à l'exécution

22. 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^{er} juillet 2007, sur les 151 projets en cours, il en supervisait directement 32, soit 18% du total. Cette proportion est passée à 57% (101 projets) en juillet 2008 et 83% (169 projets) en juillet 2009. Au 1^{er} juillet 2012, le portefeuille de projets en cours du FIDA se composait de 254 projets, dont 237, soit 93%, sont supervisés directement par le FIDA.
23. Afin de s'acquitter efficacement de ses responsabilités en matière de supervision directe et d'étoffer ses capacités internes, le FIDA a déployé des efforts importants pour assurer la formation de son personnel. En juin 2012, plus de 250 agents avaient suivi ce programme de formation, dont 63 membres du personnel des bureaux de pays du FIDA. Parallèlement, 139 agents ont suivi une formation de base en matière de passation des marchés et de certification assurée par Crown Agents, un cabinet international spécialiste du développement. L'Organisation internationale du Travail (OIT) a également dispensé à 98 agents des séances de formation à la passation des marchés. Ces activités de renforcement des capacités ont permis aux CPP et aux fonctionnaires en poste dans les pays de participer de manière intensive au processus de supervision. À l'heure actuelle, quelque 58% des missions de supervision sont dirigées par les CPP ou par des membres du personnel en poste dans les bureaux de pays du FIDA.
24. En dépit de ces avancées, la direction a pris note de la nécessité d'intensifier l'appui à l'exécution, en particulier dans les États fragiles. Il ressort des rapports d'évaluation les plus récents, tels que le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) de 2012, que les résultats des projets et programmes mis en œuvre dans les États fragiles sont nettement inférieurs aux résultats obtenus dans les pays à faible revenu. Dans le souci de répondre à la nécessité de renforcer l'appui à l'exécution, le Fonds prévoit de créer un fonds fiduciaire afin de mobiliser des ressources, en dehors du périmètre de son budget administratif, pour financer un renforcement de la supervision et de l'appui à l'exécution axé principalement sur les États fragiles.

D. Présence dans les pays

25. 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), il a créé 17 bureaux de pays. Depuis, le Conseil d'administration a approuvé à plusieurs reprises l'ouverture de nouveaux bureaux. En 2011, il a approuvé la création d'un maximum de 40 bureaux à l'occasion de l'examen et de l'adoption de la Politique et Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays. Sur ce nombre, 38 ont été ouverts à ce jour¹.
26. La politique concernant la présence dans les pays prévoit le détachement dans les bureaux de pays de 20 CPP au cours de la période couverte par FIDA9. Pour atteindre cet objectif, au début de l'année 2012, la direction du FIDA a approuvé un ensemble de mesures d'incitation afin d'encourager les CPP à accepter des affectations dans les pays.
27. 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 de personnel en poste dans les pays, le passage du FIDA à la supervision directe aurait sans doute été très

¹ Asie et Pacifique: Bangladesh, Chine, Inde, Indonésie, Laos, Népal, Pakistan, Philippines, Sri Lanka, Viet Nam; Afrique orientale et australe: Burundi, Éthiopie, Kenya, Madagascar, Mozambique, Rwanda, Tanzanie, Ouganda, Zambie; Amérique latine et Caraïbes: Bolivie, Brésil, Guatemala, Haïti, Panama, Pérou; Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe: Égypte, Soudan, Yémen; Afrique de l'Ouest et du Centre: Bénin, Burkina Faso, Congo, Ghana, Guinée, Mali, Nigéria, République démocratique du Congo, Sénégal.

difficile. Il ressort d'entretiens avec des fonctionnaires nationaux et des membres du personnel des projets que le principal apport des bureaux de pays réside dans le renforcement de l'appui à l'exécution. Au regard des paramètres que sont la saine gestion financière, les taux de décaissement, la mise à disposition des fonds de contrepartie et le respect des procédures de passation des marchés, les programmes mis en œuvre dans des pays dotés d'un bureau de pays obtiennent manifestement de meilleurs résultats que les autres. De surcroît, les projets entrent en vigueur plus tôt et les premiers décaissements interviennent plus rapidement.

28. En dépit de la progression de la présence dans les pays, il reste beaucoup à faire pour apporter aux bureaux de pays un soutien pleinement satisfaisant dans le domaine administratif et en matière de TIC. Pour relever ce défi, un groupe d'appui aux bureaux de pays au sein duquel tous les départements du FIDA sont représentés a été créé en 2012 pour coordonner et intensifier ce type d'activités.

E. Exécution du programme de prêts et dons au titre de FIDA8

29. Le tableau 1 ci-dessous fait apparaître la progression de l'exécution du programme de prêts et dons au titre de FIDA8. Comme on peut le constater à la lecture de ce tableau, en 2010 – première année de la période couverte par FIDA8 – la valeur des prêts et dons consentis par le FIDA s'est établie à 845 millions d'USD au total. Elle a augmenté en 2011 pour atteindre 998 millions d'USD. Pour l'année 2012, la direction table sur un programme de prêts et dons financés par le FIDA de 1,091 milliard d'USD.

Tableau 1

Programme de prêts et dons et cofinancements pour FIDA7 et FIDA8 (en millions de dollars des États-Unis)

	FIDA7			FIDA8			Total projections FIDA8
	2007	2008	2009	2010	2011	Projections 2012	
Montants approuvés - prêts et dons au titre du CSD	520	552	662	794	947	1 027	2 768
Montants approuvés - programme de dons ordinaires	36	41	47	51	50	64	165
Valeur totale des prêts et dons accordés par le FIDA	556	593	709	845	998	1 091	2 934
Autres fonds gérés par le FIDA (prêt de l'État espagnol, dons de l'Union européenne et du Fonds pour l'environnement mondial) (estimations)	64	108	82	59	191	231	481
Cofinancements (extérieurs et nationaux)	698	588	676	1 611	1 245	833	3 689
Total du programme de travail du FIDA	1 318	1 289	1 468	2 516	2 433	2 155	7 104

Source: Rapport annuel du FIDA pour 2011 et données du FIDA

30. L'accroissement du programme de travail s'est accompagné d'une augmentation 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 couverte par FIDA8, le montant total du programme de travail du FIDA, y compris les cofinancements, toutes sources confondues, atteint environ 7,1 milliards d'USD.

31. Compte tenu des derniers prêts et dons au titre FIDA8 que le Conseil d'administration approuvera en décembre 2012, le Fonds aura réussi à exécuter le programme de prêts et dons arrêté pour la période couverte par FIDA8.

F. Décaissement des prêts et dons

32. Après quelques années de faible croissance, le décaissement des prêts et dons a lui aussi sensiblement augmenté ces dernières années, comme le montre le tableau 2 ci-après. Cet essor est le fruit non seulement de l'augmentation du volume du portefeuille en cours, mais aussi de l'amélioration de l'appui à l'exécution dont bénéficient désormais les projets et programmes financés par le FIDA.

Tableau 2
Décaissements
(en millions de dollars des États-Unis)

	2007	2008	2009	2010	2011	Projections 2012
Prêts, dons au titre du CSD et de composantes de programmes	403	444	443	500	629	653
Autres dons	36	31	39	38	36	34
Total	439	475	482	538	665	687

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

33. En 2012, le Fonds a pris un certain nombre de mesures pour poursuivre les efforts engagés afin de mettre les ressources humaines et financières en adéquation avec les objectifs stratégiques. À cet égard, trois initiatives importantes ont été prises: i) l'audit des fonctions, qui a été achevé en 2012; ii) la poursuite de l'application du plan stratégique pour le personnel; et iii) le projet de budget axé sur les résultats proposé pour 2013.

A. Audit des fonctions

34. À la suite de l'examen externe de la rémunération et des avantages du personnel du FIDA réalisé en 2010, il est apparu qu'un audit des fonctions constituait un préalable indispensable pour poursuivre le renforcement des effectifs du FIDA et remédier aux anomalies détectées à l'occasion de cet examen. Au milieu de l'année 2011, le FIDA a recruté des consultants chargés de réaliser cet audit, qui ont appliqué pour ce faire les méthodes d'évaluation des fonctions en usage dans la profession et ont fait référence au système de classification des postes établi par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI). Cet audit, qui a porté sur tous les postes du cadre organique et des services généraux, poursuivait un double objectif: traiter la question des postes dont le classement pourrait s'avérer injustifié, et mettre en place un plan stratégique pour le personnel plus cohérent
35. Les résultats de cet audit montrent que, dans l'immense majorité des cas, la classification des postes du personnel du FIDA était conforme aux règles établies par la CFPI. Les consultants ont proposé le reclassement d'un peu plus de 10% des postes analysés; dans la majorité de ces cas (75%), il s'agit de classer le poste dans une catégorie plus élevée.
36. À l'issue de l'application du plan stratégique pour le personnel (voir ci-dessous) préconisant de faire évoluer un certain nombre de postes en 2013, la direction a décidé de lancer le processus de redéfinition de postes au second semestre de 2012. Les modifications apportées entreront en vigueur le 1^{er} janvier 2013. Par ailleurs, une fois appliqués les résultats de l'audit, HRD donnera suite aux autres recommandations formulées à l'issue de l'audit des fonctions (standardisation des descriptions de poste, etc.).

B. Application du plan stratégique pour le personnel

37. En 2012, la direction a également engagé la seconde phase du plan stratégique pour le personnel. La première phase, qui s'est déroulée en 2010, a servi à établir la composition actuelle des effectifs et leurs atouts respectifs. La seconde phase, qui consiste à préparer l'avenir, a pour finalité de faire en sorte que le FIDA dispose du personnel, des compétences et des aptitudes nécessaires pour honorer les engagements qu'il a souscrits au titre de FIDA9.
38. Pour être plus précis, le plan stratégique pour le personnel a pour objet d'atteindre les objectifs suivants:
- PMD dispose du personnel d'encadrement et d'appui et du personnel technique nécessaires pour exécuter le programme de prêts et dons arrêté au titre de FIDA9;
 - les activités relevant des groupes 1 et 2 disposent des effectifs nécessaires;
 - le personnel des services administratifs et des services d'appui est dans la mesure du possible réduit au minimum grâce à des modifications des processus opératoires et des gains d'efficacité, tout en veillant à assurer des services d'un niveau suffisant, en quantité comme en qualité; et
 - les gains d'efficacité convenus au titre de FIDA9 sont obtenus.
39. Un rapport d'étape a été soumis à la direction en septembre 2012. Dans ce rapport, il était recommandé de supprimer 23 postes (pour la plupart vacants, correspondant à 4% des effectifs), dont les responsables du plan stratégique pour le personnel estimaient qu'ils n'étaient pas nécessaires pour mettre en œuvre le programme arrêté pour FIDA9. Il était par ailleurs recommandé de renforcer un certain nombre de fonctions essentielles se rapportant à la mobilisation des ressources, la gestion des savoirs et la gestion financière, moyennant la création d'un certain nombre de postes. Il était également préconisé qu'une quinzaine de postes jugés essentiels pour le Fonds, jusqu'ici financés au moyen de commissions encaissées en rémunération de la gestion d'autres fonds, soient désormais intégrés au périmètre du budget ordinaire du FIDA.
40. En outre, le plan stratégique pour le personnel a recensé les principaux domaines dans lesquels il conviendrait de modifier les processus opératoires, ce qui se traduira par la publication de postes supplémentaires. Il a également recensé les domaines qui nécessiteraient d'être renforcés davantage en raison de l'apparition de nouveaux besoins opérationnels, comme l'appui technique apporté aux opérations du FIDA. Pour l'ensemble de la période couverte par FIDA9, dans le cadre du plan stratégique, les postes qui se libèrent naturellement (démissions et départs en retraite) seront utilisés pour continuer de moduler la répartition des effectifs en fonction de l'évolution des besoins stratégiques.

C. Budgétisation axée sur les résultats

41. En 2012, pour élaborer le projet de budget proposé pour 2013, le Fonds a une nouvelle fois appliqué les principes du système de budgétisation axé sur les résultats qu'il avait mis en place en 2010. Comme les années précédentes, le budget proposé établit un lien direct entre dépenses et résultats. Par ailleurs, les crédits sont répartis en quatre groupes afin de proposer une vue d'ensemble de la répartition du budget entre: i) élaboration et exécution des programmes de pays (groupe 1); ii) concertation de haut niveau sur les politiques, mobilisation des ressources et communication stratégique de haut niveau (groupe 2); iii) gestion, réforme et administration au niveau institutionnel (groupe 3); et iv) appui aux activités des membres relatives à la gouvernance (groupe 4). La direction, en concertation avec le Conseil d'administration, continuera à réexaminer et affiner ces principes dans les années qui viennent.

42. En 2012, le FIDA a procédé à un certain nombre d'innovations très importantes en matière de budgétisation axée sur les résultats. Il a mis à profit le plan stratégique pour le personnel en utilisant exclusivement les listes de personnel établies dans ce cadre afin de déterminer l'enveloppe budgétaire affectée aux dépenses de personnel. Par ailleurs, là encore pour la première fois, le Fonds a présenté un *budget brut* et un *budget net* afin de rendre compte de manière transparente de l'utilisation des commissions qui lui sont versées pour la gestion d'autres fonds financés par les donateurs. Cette mesure était devenue nécessaire en raison de la forte augmentation du montant de ces commissions pour la période couverte par FIDA9, qui découle de la mise en place d'initiatives telles que le Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP) du FIDA. Dans le cadre du projet de budget proposé pour 2013, le FIDA a aussi commencé à intégrer au budget administratif des dépenses qui sont jugées fondamentales, mais qui étaient précédemment financées en faisant appel à d'autres sources.
43. En 2012, l'Unité du budget a également poursuivi l'amélioration de la gestion budgétaire grâce à deux initiatives: premièrement, de nouvelles règles concernant l'utilisation des crédits budgétaires correspondant à des postes vacants ont été adoptées; deuxièmement, un examen budgétaire à mi-exercice plus approfondi a été effectué, ce qui s'est traduit par des réaffectations de ressources.

V. Renforcement de la gestion des ressources humaines

44. En 2012, le Fonds a pris un certain nombre de mesures pour renforcer et réformer le système de gestion des ressources humaines. Il a poursuivi la coopération engagée avec la CFPI visant à rechercher des domaines dans lesquels il serait possible de prendre de nouvelles initiatives qui répondent à ses besoins. Il a également renforcé les procédures internes de gestion des ressources humaines afin de mieux satisfaire les demandes des utilisateurs. Ces initiatives sont analysées ci-après.

A. Collaboration avec la Commission de la fonction publique internationale (CFPI)

45. Le FIDA a travaillé en étroite collaboration avec la CFPI afin de rechercher les moyens d'obtenir la souplesse dont il a besoin pour remédier à certaines des difficultés mises en évidence à l'occasion de l'examen externe de la gestion des ressources humaines du Fonds réalisé en 2010. La CFPI a assuré au FIDA que le système présente suffisamment de souplesse pour permettre au FIDA d'atteindre des objectifs institutionnels importants. La direction en a conclu que la meilleure solution pour le FIDA consiste à travailler dans le cadre du système commun. À cet égard, deux résultats importants ont été obtenus.
46. Premièrement, la CFPI a avancé d'un an l'enquête sur les salaires du personnel des services généraux 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 a participé activement à cette enquête qui s'est achevée en avril 2012. Il ressort des résultats de cette enquête, que la CFPI a approuvés à sa session de juillet 2012 et qui sont maintenant publiés dans son Rapport annuel pour 2012, que les traitements versés au personnel des organisations de Rome sont supérieurs de 9,2% aux salaires versés par des employeurs locaux comparables pour des fonctions analogues.
47. Compte tenu de ce constat, la CFPI a publié un barème de traitements révisé pour le personnel des services généraux des Nations Unies en poste à Rome, et deux barèmes coexisteront désormais à Rome. Le premier est le barème actuellement en vigueur, qui s'applique au personnel recruté avant l'entrée en application du nouveau barème. Le second, qui prend en considération les résultats de l'enquête, s'appliquera au personnel recruté à compter de son entrée en vigueur, dont la date

sera décidée de manière concertée entre les organisations ayant leur siège à Rome, et devrait être fixée au 1^{er} janvier 2013.

48. Deuxièmement, la CFPI a fait savoir qu'elle était disposée à collaborer avec le FIDA pour examiner le dispositif de récompense et de reconnaissance du mérite dans son ensemble, comprenant des incitations financières et non financières. Dans la droite ligne de l'examen de la gestion de la performance en cours au sein du système des Nations Unies, le FIDA a maintenant recruté des consultants extérieurs afin qu'ils contribuent à la réalisation, en 2012, d'un examen approfondi du dispositif de récompense et de reconnaissance du mérite, l'objectif étant de lancer en 2013 un nouveau système d'évaluation renforcée de la performance. Ce travail devrait déboucher sur l'introduction de la rémunération fondée sur la performance, sous une forme ou sous une autre.

B. Apprentissage et perfectionnement

49. En 2012, le FIDA a révisé son approche en matière d'apprentissage et de perfectionnement de manière à prendre en considération l'évolution de sa stratégie et de ses besoins opérationnels, ce qui a conduit la direction à approuver une nouvelle stratégie d'apprentissage et de perfectionnement. Cette stratégie révisée, à mettre en œuvre dans les trois années à venir, s'articule autour des axes suivants:
- appuyer la mise en place de la présence dans les pays en permettant au personnel des bureaux de pays de bénéficier d'une formation régulière;
 - développer l'acquisition de compétences thématiques (notamment dans des domaines comme la gestion opérationnelle et la gestion financière, la prise en compte de l'équité hommes-femmes et de la diversité, et les activités de représentation et de renforcement des partenariats);
 - donner au personnel les moyens d'être parfaitement compétent dans les nouveaux domaines opérationnels couverts par les projets du FIDA et d'assumer le rôle de plus en plus important qui incombe aux CPP et au personnel de projet en matière de confiance, de représentation et de développement de partenariats;
 - contribuer à la formation aux compétences élémentaires de bureautique et aider les divisions non opérationnelles à organiser et dispenser des sessions de formation dans leur domaine de spécialité;
 - renforcer le perfectionnement des compétences d'encadrement de manière à ce que les responsables du FIDA soient à même d'encadrer le personnel en faisant appel aux compétences et aux démarches les plus récentes; et
 - favoriser la souplesse et la rotation du personnel.

C. Enquête générale sur le personnel

50. Tous les deux ans, le FIDA procède à une enquête générale auprès du personnel. C'est l'occasion pour les agents de faire connaître leur opinion sur des thèmes en rapport avec l'emploi et l'environnement de travail au FIDA. La dernière enquête a été réalisée en juillet 2012, et ses résultats ont été communiqués au personnel en octobre 2012.
51. Cette enquête fait état de l'indice de motivation du personnel le plus élevé jamais atteint, et de scores encourageants en ce qui concerne la fierté de travailler pour le FIDA, la confiance envers les supérieurs hiérarchiques et les directeurs, le sentiment que la communication transversale et les échanges sont en progrès, et l'expression d'une satisfaction globale en ce qui concerne les récompenses financières. Cependant, l'enquête montre que le personnel perçoit de manière négative les pratiques en matière de promotion, les perspectives de carrière et la transparence du processus de recrutement.
52. Pour mieux appréhender les perceptions du personnel sur ces questions et pour prendre des mesures de nature à apaiser les préoccupations du personnel, la direction a engagé en 2012 une série de concertations avec le personnel à l'échelle

des départements. En 2013, la direction prévoit de définir et de mettre en œuvre une série d'initiatives visant à répondre aux préoccupations du personnel et à maintenir la forte implication dans les activités du FIDA dont il fait preuve.

D. Bureau de la déontologie

53. Ce bureau créé le 1^{er} février 2011, qui est chargé de promouvoir et de faire appliquer les normes déontologiques les plus exigeantes au sein de l'institution, a poursuivi sa contribution à l'amélioration de la gestion des ressources humaines au FIDA. Le bureau fournit à la direction des éléments d'orientation afin de faire en sorte 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 met au point et assure la formation du personnel dans ces domaines.
54. Par ailleurs, le bureau examine les allégations de comportement répréhensible (qui n'impliquent ni fraude ni acte de corruption) et travaille en coordination étroite avec la section des enquêtes lorsqu'il est nécessaire de mener des investigations, en assurant la protection du personnel contre les représailles. Le bureau propose également à l'encadrement et aux autres membres du personnel, à titre confidentiel, des conseils en ce qui concerne les éléments susceptibles de constituer des violations du code de conduite et des valeurs fondamentales du Fonds, à savoir par exemple les conflits d'intérêt, les activités extérieures et les cadeaux. Enfin, le Bureau de la déontologie gère le programme annuel de déclaration de la situation financière et suit les évolutions 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.

E. Communication et concertation avec le personnel

55. 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, les modes de communication utilisés en 2012 sont multiples. Par exemple, comme c'était déjà le cas auparavant, afin de favoriser la transparence à propos des décisions touchant aux politiques et aux opérations, les procès-verbaux de l'EMC et de l'OMC, accompagnés de liens renvoyant à des documents de travail, sont régulièrement publiés sur le site Intranet du FIDA, de même que le mandat de l'audit des fonctions et du plan stratégique pour le personnel et d'autres documents importants en rapport avec ces questions. Par ailleurs, le Directeur des ressources humaines blogue régulièrement sur les questions relatives à la gestion des ressources humaines qui présentent un intérêt pour le personnel. Le Président a réuni l'ensemble du personnel afin d'aborder des questions présentant un intérêt stratégique, et le Chef des Services institutionnels et le Directeur des ressources humaines ont fait de même pour débattre du nouveau barème des salaires des agents des services généraux.
56. Début 2012, le Directeur des ressources humaines a également organisé une série de réunions avec l'ensemble des départements afin d'évoquer le nouveau Règlement du personnel et des procédures d'application, et le Comité exécutif de l'association du personnel rencontre le Président et les responsables des Divisions HRD et OPV à intervalles réguliers tout au long de l'année et, tous les quinze jours, le Directeur des ressources humaines. Enfin, un réseau de correspondants des ressources humaines au sein des divisions rencontre régulièrement le Directeur des ressources humaines afin d'améliorer la diffusion des informations et de favoriser le dialogue à propos du déroulement du plan stratégique pour le personnel, de l'audit des fonctions et d'autres sujets essentiels concernant les ressources humaines.

F. Poursuite de l'automatisation des processus

57. Dans le cadre des efforts engagés pour continuer de simplifier, rationaliser et automatiser les processus de gestion du personnel afin de contribuer à l'efficacité et l'efficience d'ensemble de l'institution, le FIDA a entrepris de mettre au point un processus automatisé permettant de générer en ligne une demande d'action du service du personnel (*Request for Personnel Action*), mais aussi d'automatiser complètement la lettre de proposition de recrutement et le document relatif au salaire et autres éléments de la rémunération. Ces améliorations, qui permettront de réduire les tâches administratives et le nombre de signatures nécessaires pour chaque recrutement, figurent parmi les mesures relatives à l'efficience indispensables pour atteindre les objectifs arrêtés dans le plan stratégique pour le personnel.

VI. Renforcement de la gestion financière et de la mobilisation des ressources

58. **Gestion financière.** Le Département des opérations financières (FOD) a été créé en 2011, l'ancien Département finances et administration ayant été scindé en un Département des opérations financières et un Département des services institutionnels (CSD). En 2012, de nouvelles mesures ont été prises pour renforcer la gestion financière du Fonds.
59. Sous la conduite de la Division du Contrôleur et des services financiers (CFS), le FIDA est passé en janvier 2012 à la phase d'exécution du projet de remplacement du **Système prêts et dons** à la suite de la signature d'un contrat avec la société Oracle Inc. intervenue en décembre 2011. Cette société s'emploie actuellement à apporter au système les améliorations nécessaires pour répondre aux besoins du FIDA; les modifications seront fournies et testées début 2013, et le retrait des systèmes actuellement utilisés, qui ont fait leur temps, interviendra au second semestre.
60. CFS a en outre engagé un important travail de **nettoyage du portefeuille de dons**, car de nombreux dons apparaissaient comme toujours en vigueur dans les livres de compte du FIDA alors que la date de clôture était passée depuis longtemps, soit parce qu'il subsistait un solde d'un faible montant, soit parce que les bénéficiaires n'avaient pas transmis les informations financières correctement. Avec la clôture de ces dons, le travail de nettoyage s'est traduit par une réduction du portefeuille de dons, puisque leur nombre est passé de 765 début 2012 à 665 en octobre de la même année.
61. En 2012, FOD a aussi analysé le **système de facturation** en vigueur au FIDA, et a constaté qu'il est trop complexe et qu'il oblige à procéder à des ajustements de taux d'intérêt et de taux de change à l'occasion des cycles de facturation ultérieurs. Le Fonds modifiera le système de facturation afin d'en améliorer l'efficience. Les changements porteront sur la date d'émission de l'avis de facturation adressé aux emprunteurs: dans le cadre de la nouvelle procédure, les avis de facturation seront émis à la date d'échéance. Grâce à ces modifications, il ne sera plus nécessaire de procéder par la suite à des écritures d'ajustement, et les emprunteurs disposeront d'un délai de paiement. De surcroît, l'instauration de ce délai de 30 jours pour les remboursements incitera les emprunteurs à éviter de payer avec retard et rapprochera le niveau du risque de change auquel le FIDA accepte de s'exposer des meilleures pratiques en vigueur chez les bailleurs de fonds commerciaux.
62. Ces changements devraient se traduire par des gains d'efficience et des économies non négligeables, car le système de facturation sera moins complexe qu'actuellement. Les nouvelles dispositions sont conformes aux Conditions générales applicables au financement du développement agricole du FIDA et seront communiquées aux emprunteurs avant leur entrée en vigueur.

63. Au sein de CFS, les autres mesures prises pour **renforcer la gestion financière** sont les suivantes: i) perfectionnement de la plateforme d'information financière proposant désormais des rapports sur les placements et les activités de paiement établis en fonction d'indicateurs clés, grâce à la mise à niveau du module de planification des ressources de l'organisation de PeopleSoft; ii) mise en service d'un nouveau module de gestion des immobilisations; iii) examen des processus de paiement afin de rechercher des possibilités de rationalisation et de mettre en place des mécanismes de contrôle établis en fonction des risques; et iv) standardisation des logiciels de gestion des prêts et dons, mise en place d'un appui à l'accès à distance et rationalisation de la procédure d'apurement des arriérés. CFS continuera de mettre ses opérations en adéquation avec les meilleures pratiques, notamment celles des autres institutions financières internationales, et de renforcer et moderniser les mécanismes de contrôle et les procédures en matière de risques.
64. En ce qui concerne la **gestion du portefeuille de placements du FIDA**, TRE a également lancé un certain nombre d'initiatives en 2012. Il s'agissait notamment: i) d'examiner et de définir plus rigoureusement le rôle et les procédures des comités financiers internes du FIDA; ii) d'appliquer tous les éléments du nouvel Exposé de la Politique de placement du FIDA approuvé par le Conseil d'administration en décembre 2011; iii) d'améliorer la modélisation et les projections relatives à la gestion de trésorerie à court terme et de renforcer l'efficacité de la gestion des liquidités; iv) de renforcer la gestion des risques en recensant les risques inhérents aux opérations de trésorerie, en établissant des plans de continuité des opérations en bonne et due forme, et en mettant en place des services de gestion des risques inhérents aux activités de paiement; et v) de mettre à jour le manuel de la trésorerie afin d'améliorer les processus internes et d'assurer la cohérence avec cadre de contrôle interne de l'information financière.
65. **Mobilisation des ressources.** Aux côtés de FOD et du Bureau du Conseiller juridique (LEG), PRM pilote actuellement une initiative visant à étudier de nouvelles modalités de financement, comme il a été décidé à l'occasion des consultations sur FIDA9. Une première projection de la mobilisation des ressources supplémentaires pour la période couverte par FIDA9 a été établie, et les services du FIDA s'emploient désormais à concevoir des systèmes d'information et des méthodes qui permettront de recenser de manière plus systématique les besoins et les déficits de financement des programmes. La planification dans la perspective de FIDA10 débutera en 2013.

VII. Amélioration des processus opératoires et gains d'efficacité

66. En 2012, le Fonds a pris un certain nombre d'autres mesures afin de poursuivre l'amélioration des processus opératoires internes et de renforcer l'efficacité de l'institution. Il s'est surtout agi d'améliorer la plateforme de services administratifs qui sous-tend les opérations du FIDA sur le terrain.
- A. Passation des marchés**
67. Le Fonds a poursuivi sa collaboration avec les autres organisations ayant leur siège à Rome dans le cadre de l'Équipe chargée des achats communs afin de réduire les coûts en mutualisant les marchés de biens et services. Sur la base des résultats du projet pilote relatif aux appels d'offres communs, les trois organisations collaborent étroitement à l'évaluation du potentiel que représenteraient l'harmonisation de la formulation des contrats et de l'analyse des offres. Si un accord est trouvé, cela devrait permettre de réduire sensiblement le temps nécessaire pour adjudger les contrats aux soumissionnaires retenus, et par conséquent de réduire les coûts de passation des marchés.

68. La révision des Directives du FIDA pour la passation des marchés est également engagée afin de poursuivre la rationalisation du processus de passation des marchés en privilégiant les économies et en concentrant la gestion sur les plus gros contrats, qui représentent les dépenses les plus élevées.

B. Frais de voyage

69. Depuis 2008, le FIDA a apporté de nombreuses modifications au dispositif relatif aux services de voyage, de manière à obtenir les économies les plus importantes possible. Parmi les initiatives antérieures importantes, il convient de mentionner la mise en place en 2008 d'appels d'offres communs avec la FAO pour les services de voyages afin de tirer parti d'économies d'échelle et la modification des règles applicables aux voyages, dans le souci de répondre à l'évolution des besoins et des conditions du marché. Ces changements ont permis de réaliser des économies non négligeables sur les coûts de voyage qui se chiffrent à plus de 1 million d'USD par an depuis 2009/2010.
70. En 2012, de nouvelles dispositions ont été prises pour poursuivre la rationalisation des règles et procédures relatives aux voyages. Les initiatives les plus importantes mises en place afin de réduire les coûts sont les suivantes:
- modification des règles applicables aux frais de voyage remboursables, notamment avec la suppression de la majoration de l'indemnité journalière de subsistance accordée aux cadres et aux hauts responsables; et
 - la mise en place du programme "Hôtels préférés", de concert avec la FAO.
71. De surcroît, l'examen de la politique en matière de voyages se poursuit dans le but de réduire les nombreuses démarches qu'il faut aujourd'hui entreprendre pour délivrer une autorisation de voyage et pour comptabiliser les frais de voyage. Ces mesures devraient se traduire par des gains d'efficacité considérables, particulièrement en ce qui concerne le temps consacré par le personnel à traiter les déplacements professionnels et à comptabiliser les frais de voyage.

C. Autres dépenses administratives

72. Le Fonds procède en permanence à l'analyse des autres processus administratifs et opérationnels afin de réduire les coûts et d'améliorer les délais de traitement en rationalisant les procédures administratives et en faisant appel aux technologies les plus modernes. Les autres mesures prises au cours de l'année 2012 afin de gagner en efficacité sont notamment: le recours plus important aux services en ligne afin de réduire la consommation de papier au FIDA; la préparation de la mise en place en 2013/2014 du Système de gestion électronique des archives (ERMS); l'instauration de systèmes d'administration des privilèges du personnel plus rationnels demandant moins de travail; et l'installation de systèmes de suivi de la consommation électrique afin de la réduire dans les locaux du siège.
73. En 2013, comme le Fonds s'y est engagé pour la période couverte par FIDA9, chaque unité du FIDA établira un plan pour l'efficacité de la division axé sur l'amélioration des processus opératoires. Ce document fera partie intégrante d'un plan plus vaste visant à renforcer l'efficacité du Fonds.

VIII. Conclusion

74. En 2012, la direction a pris un certain nombre d'initiatives destinées à approfondir et consolider le Programme de changement et de réforme lancé en 2009. Ces mesures englobent toutes les facettes du PCR, depuis le renforcement de la structure d'organisation jusqu'à l'amélioration de la gestion des ressources humaines.
75. Un certain nombre des mesures adoptées en 2012 avaient pour objet de renforcer davantage les capacités des départements et unités du Fonds telles que PMD, SKM, FOD, CSD et PRM. Les actions engagées au titre du PCR en 2012 et au cours des années précédentes ont également permis au Fonds de modifier sa façon d'opérer.

Le développement de la présence dans les pays, la responsabilité de la supervision directe et le renforcement de l'appui à l'exécution sont aujourd'hui la marque de fabrique du nouveau modèle opérationnel du FIDA.

76. Grâce à ces initiatives, le FIDA a été en mesure d'exécuter un programme de travail beaucoup plus important puisqu'il se chiffre à 7,1 milliards d'USD au titre de FIDA8, contre 4,1 milliards d'USD au titre de FIDA7. Il a également pu porter une plus grande attention à la gestion des savoirs, au renforcement de la gestion des ressources financières et à la consolidation des partenariats qu'il a noués avec d'autres intervenants.
77. Dans le cadre du PCR, le FIDA a aussi mis en place un certain nombre d'outils novateurs afin d'améliorer l'adéquation des ressources financières et humaines du Fonds avec ses besoins stratégiques. Les outils en question sont le Plan à moyen terme, le plan stratégique pour le personnel, l'audit des fonctions et les principes de budgétisation axée sur les résultats. En 2012, de nouvelles mesures ont été prises pour perfectionner ces instruments, et l'application du plan stratégique pour le personnel et l'élaboration du budget ont été l'occasion de faire évoluer les processus opératoires du Fonds.
78. Par ailleurs, au titre du PCR, le FIDA a accordé une très grande attention à l'amélioration de la gestion de ses ressources humaines, car la motivation et le dévouement du personnel sont deux préalables indispensables à la bonne exécution du programme de travail du Fonds et à l'obtention des résultats prévus. Dans les années antérieures, un certain nombre d'initiatives comme la mise à jour du Règlement du personnel et des procédures d'application et l'amélioration du système d'évaluation de la performance du personnel ont été engagées. En 2012, de nouvelles mesures ont été prises dans des domaines comme le renforcement de la collaboration avec la CFPI et l'amélioration du programme d'apprentissage et de perfectionnement du Fonds.
79. L'un des axes essentiels du PCR a concerné l'amélioration des capacités de gestion au sein du Fonds. En 2012, FOD a pris de nouvelles mesures pour renforcer la gestion financière du Fonds. Le nouveau Système prêts et dons est entré dans la phase de mise en œuvre; des mesures ont été prises pour améliorer le dispositif d'information financière; le système de facturation du Fonds a été analysé et des simplifications seront apportées; et TRE a commencé à appliquer tous les éléments du nouvel Exposé de la Politique de placement du FIDA approuvé par le Conseil d'administration en décembre 2011.
80. En bref, le PCR lancé en 2009, qui couvre la dernière année de la période couverte par FIDA7 et l'intégralité de la période couverte par FIDA8, a transformé la structure d'organisation du FIDA, la façon dont le Fonds gère les ressources humaines et financières et sa manière d'opérer. Au titre de FIDA9, la direction entend conforter les résultats obtenus grâce au PCR afin de faire en sorte que le Fonds dispose de l'organisation, des ressources humaines et du savoir-faire qui lui permettront d'honorer les ambitieux engagements qu'il a souscrits pour la période couverte par FIDA9.

Status of IFAD8 commitments (as at mid-November 2012)

<i>Issue</i>	<i>Proposed actions</i>	<i>Target date</i>	<i>Delivery date</i>
IFAD's role in middle-income countries	Present a policy paper on IFAD's engagement in middle-income countries (MICs) to the Executive Board.	September 2010	Presented at December 2010 Executive Board. ² Management to provide the Executive Board with an elaboration of the graduation approach and implementation modalities.
IFAD activities in fragile states	Introduce key issues relative to fragile states into relevant operational guidelines – including those for country strategic opportunities programmes (COSOPs), project design and supervision, and quality assurance and quality enhancement.	June 2010	<p>COSOPs: relevant findings from a review of experiences in fragile states are reflected in the updated COSOP guidelines.</p> <p>Supervision: the guidelines update is finalized and state fragility issues have been introduced.</p> <p>Project design: the project design report outline has been revised and became effective in January 2011. The outline takes into account state fragility issues.</p> <p>Quality assurance: state fragility issues (such as risks, implementation capacity and sustainability) are duly taken into consideration in QA reviews.</p> <p>Quality enhancement: the guidance notes for the application of key success factors (KSFs) for project design, which reflect those outlined in IFAD's Quality Enhancement for Project Design Guidelines, specifically refer to fragility issues under KSF 3.</p>
Country ownership	Measure performance on country ownership, and report to the Executive Board annually through the Report on IFAD's Development Effectiveness (RIDE).	December 2009 onwards	Presented every year from December 2009 session of Executive Board ³ onwards.
Collaboration and partnerships	Report to the Executive Board on the success of IFAD's efforts to develop a more selective approach to partnerships.	September 2011	IFAD Partnership Strategy was reviewed by the Executive Board in September 2012. ⁴
	Establish targets for partnerships, and report results to the Executive Board annually through the RIDE.	December 2009 onwards	Presented from December 2009 session of Executive Board onwards every year.
Strengthening IFAD's engagement with the private sector	If the need is identified, present a proposal for IFAD's role and instruments relative to engagement with the private sector, fully consistent with IFAD's mandate, to the Executive Board.	December 2010	<p>The IOE corporate-level evaluation of IFAD's Private-Sector Development and Partnership Strategy presented to the Executive Board in May 2011.</p> <p>Grants to the private sector introduced in the Revised IFAD Policy for Grant Financing presented to the Executive Board in December 2009.</p> <p>Private sector strategy to be presented to December 2011 session of Executive Board.</p>
Gender equality and women's empowerment	The IOE will conduct an evaluation of IFAD's performance on gender equality and women's empowerment in 2009. Based on the findings of the evaluation, the Executive Board will consider the	December 2009 onwards	<p>IOE evaluation presented to the Executive Board in December 2010.⁵</p> <p>IFAD Policy on Gender Equality and Women's Empowerment was approved by the Executive Board in April 2012.⁶</p>

² EB 2010/101/R.14.

³ EB 2009/98/R.10/Rev.1.

⁴ EB 2012/106/R.4.

⁵ EB 2010/101/R.9/Rev.1.

⁶ EB 2012/105/R.2/Rev.1.

<i>Issue</i>	<i>Proposed actions</i>	<i>Target date</i>	<i>Delivery date</i>	
	need to develop a corporate policy and implementation strategy on gender.			
	Join the multilateral development bank working group on gender.		IFAD joined the multilateral working group on gender in June 2009.	
	Report annually to the Executive Board on IFAD's performance on gender in its operations through the RIDE.		Presented every year from December 2009 session of Executive Board onwards.	
Environment and sustainable natural resource management	Present for the review of the Executive Board "IFAD Procedures for Environmental Management and Sustainable Development".	April 2009	Reviewed at April 2009 session of the Executive Board. ⁷	
	Present a policy on environment and natural resources, incorporating IFAD's climate change strategy, to the Executive Board.	December 2010	Informal seminar held in association with December 2010 session of Executive Board. Policy was approved by the Executive Board in May 2011. ⁸	
Climate change	Present a strategy on climate change to the Executive Board (see also "environment and sustainable natural resource management").	April 2010	Informal seminar held in association with December 2009 session of Executive Board. Strategy approved at April 2010 session of Executive Board. ⁹	
Sustainability	Report annually to the Executive Board on IFAD's performance with respect to sustainability through the RIDE.	December 2009 onwards	Presented every year from December 2009 session of Executive Board onwards.	
Management for development results	Update IFAD's guidelines for COSOPs, for project design and for grants, with minimum standards for results frameworks and logical frameworks for all three.		COSOPs: the COSOP guidelines were issued in early 2011; the updated guidelines provide a results management framework – also applicable to fragile states with necessary adjustments as warranted by country circumstances – aligning IFAD strategic objectives with country priorities, identifying expected results and corresponding indicators, as well as policy and institutional objectives. Project design: the project design report outline has been revised and became effective in early 2011. The outline prescribes the inclusion of a new IFAD template logical framework for which guidelines were developed in 2010. Grants: the Revised IFAD Policy for Grant Financing was approved by the Executive Board in December 2009. ¹⁰ The procedures for grant financing and indicators for monitoring implementation of the policy were shared with the Executive Board in May 2011.	
		Present to the Executive Board a revised format for project documents submitted to the Board.	April 2011	A proposed new format for President's reports was approved by the Executive Board in May 2011 and will take effect as of the December 2011 session of the Executive Board.
		Report annually to the Executive Board on results achieved through the RIDE.	December 2009 onwards	Presented every year from December 2009 session of Executive Board onwards.

⁷ EB 2009/96/R.7.

⁸ EB 2011/102/R.9.

⁹ EB 2010/99/R.2/Rev.1.

¹⁰ EB 2009/98/R.9/Rev.1.

<i>Issue</i>	<i>Proposed actions</i>	<i>Target date</i>	<i>Delivery date</i>
Consolidating the Action Plan reforms	Continue to report to the Executive Board on IFAD's operational and organizational reforms, principally through the RIDE.	December 2009 onwards	Presented every year from December 2009 session of Executive Board onwards.
Human resources reform	Present to the Executive Board reports on the implementation of IFAD's human resources reform agenda.	December 2009, 2010	Progress report on human resources reform – a people strategy for IFAD presented at December 2009 session of Executive Board. ¹¹ Human resources reform update presented at December 2010 session of Executive Board. ¹² Human resources reform update to be presented as part of Change and Reform: Consolidation paper at December 2011 session of Executive Board.
	Key performance indicators for the human resources reform will be reported annually to the Executive Board through the RIDE.	December 2009 onwards	Presented every year from December 2009 session of Executive Board onwards.
	Review the results-based incentive systems of other international institutions and report to the Executive Board with options to better align staff incentives with institutional performance.	September 2011	Report of external assessment of staff compensation and entitlements presented at December 2010 session of Executive Board. Human resources reform update to be presented as part of Change and Reform: Consolidation paper at December 2011 session of Executive Board.
	Financial management, fiduciary and transparency issues	IFAD's administrative budget and Programme Development Financing Facility (PDFF): Engage with the Audit Committee of the Executive Board to integrate expenditures currently financed under the PDFF fully into the administrative budget.	IFAD's budget for 2010 onwards
	Internal audit: take steps to continue enhancing the quality and independence of the internal audit function in line with evolving best practice.	[to be determined]	The Board reviewed and confirmed the Revised Charter of the IFAD Office of Audit and Oversight during the April 2010 session of the Executive Board. ¹³
	Audit Committee: to present revised terms of reference and rules of procedure for the approval of the Executive Board.		Presented at September 2009 session of Executive Board. ¹⁴
	Procurement: present the Executive Board with a review of IFAD's project procurement guidelines and their implementation, including a comparison with those of the World Bank and its reference guide to "Fiduciary Management for Community-driven Development Projects", and an assessment of their alignment with IFAD's anticorruption policy.	December 2009	Review of IFAD's project procurement guidelines presented at December 2009 session of Executive Board. ¹⁵ Revised guidelines approved in September 2010. ¹⁶
	Disclosure: Executive Board to amend the IFAD Policy on the Disclosure of Documents to allow for disclosure of project appraisal	September 2009	Amendment to IFAD's Policy on the Disclosure of Documents approved at September 2009 session of Executive Board. ¹⁷

¹¹ EB 2009/98/R.18.

¹² EB 2010/101/R.49.

¹³ EB 2010/99/R.49/Rev.1.

¹⁴ EB 2009/97/R.50/Rev.1.

¹⁵ EB 2009/98/R.12.

¹⁶ EB 2010/100/R.27/Rev.1.

¹⁷ EB 2009/97/R.33.

<i>Issue</i>	<i>Proposed actions</i>	<i>Target date</i>	<i>Delivery date</i>
	documents on IFAD's public website prior to the Executive Board session during which the project will be considered.		
	Executive Board to review policy provisions with regard to the disclosure of previously undisclosed documents.		Policy of "presumption of full disclosure of documents produced by IFAD" approved at the September 2010 session of Executive Board. ¹⁸
	Risk management: the President to submit an annual report on IFAD's risk management activities to the Executive Board through the Audit Committee.	Ongoing	Presented every year from April 2009 session of Executive Board onwards. ¹⁹
	Accountability and transparency: adopt an internal control framework and a financial disclosure policy for senior officers and relevant staff.	June 2009	Internal control framework: full attestation of objectives by external auditors on financial statements as at 2012. Management assertion on financial statements as at 2011: steps already taken in 2009-2011: process mapping and documentation of all key financial processes; external review of the processes mapped and gap analysis; reviewing and testing the mapped key controls related to financial reporting for financial year 2011. Financial disclosure policy: a financial disclosure policy applicable to all IFAD staff was implemented through the "Certification of compliance with IFAD's Code of Conduct". ²⁰
Improving the implementation of the performance-based allocation system (PBAS)	Executive Board to mandate the PBAS working group to continue its functions and, as well, review the best practices of other IFIs and identify improvements to the system.	Ongoing	Ongoing
Achieving and measuring results	Present the final Results Measurement Framework for the approval of the Executive Board, prior to the start of the Eighth Replenishment period.	September 2009	Approved at September 2009 session of Executive Board. ²¹
	Report to the Executive Board on achievements against the IFAD8 Results Measurement Framework through the RIDE.	December 2010 onwards	Presented every year from December 2009 session of Executive Board onwards.
Grants	Present a revised policy on grants to the Executive Board.	December 2009	Revised IFAD Policy for Grant Financing approved at December 2009 session of Executive Board. ²²
Strategic Framework	Present to the Executive Board a new strategic framework to guide IFAD's activities in the period 2011 onwards.	December 2010	Presented at December 2010 session of Executive Board. ²³

¹⁸ EB 2010/100/R.3/Rev.1.

¹⁹ EB 2009/96/R.28.

²⁰ President's bulletin PB/2010/08 and Information Circular of the Office of Audit and Oversight IC/AOU/10/01.

²¹ EB 2009/97/R.2.

²² EB 2009/98/R.9/Rev.1.

²³ EB 2010/101/R.12.