

Cote du document:	EB 2013/108/R.26
Point de l'ordre du jour:	17
Date:	21 mars 2013
Distribution:	Publique
Original:	Anglais

F



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

Aider 80 millions de personnes à sortir de la pauvreté: vue d'ensemble du Plan à moyen terme du FIDA pour la période 2013-2015

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Gary Howe

Directeur de la Division de la planification stratégique
téléphone: +39 06 5459 2262
courriel: g.howe@ifad.org

Hisham Zehni

Spécialiste de la planification stratégique
téléphone: +39 06 5459 2183
courriel: h.zehni@ifad.org

Tim Balint

Spécialiste de la planification stratégique associé
téléphone: +39 06 5459 2730
courriel: t.balint@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 huitième session
Rome, 10-11 avril 2013

Pour: **Information**

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
Résumé	iii
Vue d'ensemble du Plan à moyen terme du FIDA pour la période 2013-2015	1
I. Introduction	1
II. Le cadre de planification et les allocations de ressources à haut niveau	2
III. Dispositifs nationaux efficaces en matière de politiques, d'harmonisation, de programmation, de structure institutionnelle et d'investissement au profit de la réduction de la pauvreté rurale – groupe de résultats 1	6
IV. Mobilisation des ressources et cadre politique favorables à la réduction de la pauvreté rurale au niveau mondial – groupe de résultats 2	10
V. Plateforme de services institutionnels et de gestion efficiente et efficace au siège et dans les pays pour obtenir les résultats opérationnels visés – groupe de résultats 3	12
VI. Fonctionnement efficace et efficient des organes directeurs du FIDA – groupe de résultats 4	14

Sigles et acronymes

ASAP	Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne
CMR	Résultat de la gestion institutionnelle
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CPP	Chargé de programme de pays
CSD	Cadre pour la soutenabilité de la dette
EPT	Équivalent plein temps
TIC	Technologies de l'information et des communications

Résumé

1. Le Plan à moyen terme du FIDA pour la période 2013-2015 établit la stratégie opérationnelle, les activités et les allocations de ressources budgétaires et humaines qui permettront au Fonds de réaliser ses objectifs, c'est-à-dire, d'une part, renforcer la capacité des petits exploitants agricoles à relever le défi de la sécurité alimentaire, rendre les moyens d'existence ruraux plus résistants dans le contexte du changement climatique et réduire la pauvreté rurale et, d'autre part, améliorer l'efficacité de l'institution. Les indicateurs et les mesures des résultats obtenus par le FIDA au regard de ses objectifs sont présentés dans son Cadre de mesure des résultats.
2. Conformément aux attentes que ses Membres ont exprimées dans le Rapport de la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA, le Fonds prévoit d'atteindre beaucoup plus de personnes (50% de plus) dans le cadre de ses opérations et d'en aider un nombre très élevé (80 millions) à sortir de la pauvreté. À cet effet, il accordera de nouveaux prêts et dons à hauteur d'un montant à peu près équivalent à celui de la période 2010-2012 et limitera le plus possible la croissance du budget ordinaire.
3. Pour obtenir une augmentation majeure de l'impact sans augmentation de ses propres ressources, le FIDA privilégiera la transposition à plus grande échelle des approches performantes et novatrices liées à des aspects clés du développement de l'agriculture paysanne, notamment l'intensification durable au plan environnemental de la production et l'intégration dans les filières agricoles modernes, grâce au ciblage de ses propres ressources sur la transposition de ces approches, et la promotion de l'inclusion des solutions qu'il a expérimentées et dont il a démontré la validité dans les programmes et investissements d'autres partenaires du développement (les agriculteurs eux-mêmes, les gouvernements, les donateurs et le secteur privé). Les points forts de cette stratégie sont le renforcement de la concertation sur les politiques (aux niveaux national, régional et mondial), la gestion des savoirs, le développement des partenariats, l'adoption de nouvelles approches de la mobilisation de ressources pour accéder à d'autres ressources que celles que fournissent les mécanismes conventionnels, et une meilleure évaluation de l'impact pour dégager des éléments probants sur lesquels fonder le ciblage des ressources du FIDA et de celles de ses partenaires.
4. Pour atteindre son objectif en matière d'efficacité, le FIDA accroîtra la taille moyenne des projets, réalisera les économies potentielles induites par la décentralisation, améliorera la performance et la productivité du personnel et des consultants, simplifiera les procédures internes grâce à l'adoption d'approches modernes de la gestion des risques et le recours aux technologies de l'information et des communications, et suivra de plus près au niveau central les résultats de l'utilisation du budget. La planification et le suivi à des fins d'efficacité seront renforcés par l'application d'une nouvelle série complète d'outils de suivi des dépenses et d'indicateurs de l'efficacité des procédures, associée à l'introduction d'un outil de suivi de l'allocation des ressources au principal poste de dépense du FIDA, à savoir le temps de travail du personnel.

Vue d'ensemble du Plan à moyen terme du FIDA pour la période 2013-2015

I. Introduction

1. Le Plan à moyen terme du FIDA (PMT) pour la période 2013-2015 reflète à la fois le contexte institutionnel et le contexte mondial. Le contexte institutionnel est que les Membres du FIDA reconnaissent que le Fonds a relevé les défis de la période de la huitième reconstitution d'une manière satisfaisante et qu'ils lui demandent de faire encore mieux pendant celle de la neuvième reconstitution (FIDA9). Le contexte mondial est qu'il est unanimement admis que les problèmes liés à l'offre de produits alimentaires, qui ont si fortement contribué à la flambée des prix des aliments pendant la période 2007-2008, ne sont pas éphémères. Ces hausses reflètent les problèmes structurels persistants qui sont générés par le processus de croissance mondiale lui-même: le changement climatique, l'urbanisation rapide, l'industrialisation, et la hausse des revenus.
2. Un élément clé de la nouvelle lecture du problème alimentaire et agricole est que les ruraux pauvres et les petits exploitants agricoles doivent être associés à la solution relative à la structure de l'offre, notamment dans les pays en développement où la production de denrées alimentaires, d'aliments pour animaux, de fibres et de combustible sera essentielle pour garantir une croissance durable et sans exclusive. Il conviendra de résoudre deux grands problèmes: accroître la production et la productivité des petits exploitants agricoles d'une manière durable pour répondre à la demande croissante de produits agricoles, dans le cadre de filières en pleine évolution; et faire en sorte que cet accroissement soit associé à la préservation des ressources naturelles et non à leur dégradation, dans le contexte, entre autres sources de pressions, des effets de plus en plus sensibles du changement climatique.
3. En matière d'impact, le FIDA centrera sa stratégie sur le mécanisme de transposition à plus grande échelle, c'est-à-dire l'intégration de solutions locales ayant fait leurs preuves dans de grands programmes nationaux et internationaux qui mobilisent des ressources bien plus considérables que celles dont dispose le FIDA et obtiennent des résultats de beaucoup plus vaste portée que celle des projets classiques. La transposition à plus grande échelle exige un environnement de politiques, d'institutions et d'allocation de ressources qui soit favorable, ce pourquoi le FIDA continuera à privilégier la concertation sur les politiques, la constitution de nouveaux partenariats et le recours à de nouvelles formes de mobilisation financière, en tant qu'éléments centraux de son modèle axé sur les résultats. Elle exige aussi que la performance des solutions locales et la possibilité de les transposer à plus grande échelle soient démontrées. Le FIDA doit devenir une organisation extrêmement compétente en matière de savoirs, qui soit capable de produire des éléments mesurés et documentés, à l'appui des grandes décisions à prendre pour apporter des réponses globales et efficaces aux problèmes tant de niveaux mondial et national que du niveau du ménage.
4. Le PMT décrit comment le FIDA entend contribuer plus largement à l'action menée au niveau mondial pour lutter contre l'insécurité alimentaire et la pauvreté rurale. Il décrit aussi comment le FIDA va relever le défi de l'efficacité. Les coûts doivent être proportionnels aux avantages financiers, environnementaux et sociaux: les *projets* du FIDA doivent être efficaces. Alors que les ressources publiques sont de plus en plus limitées et que les dépenses publiques sont soumises à un contrôle étroit, la propre gestion des ressources internes du FIDA se doit d'être efficace. Ce n'est que s'il parvient à rendre sa propre gestion et ses projets performants que le FIDA pourra jouer le rôle croissant et soutenu qui permettra aux petits exploitants de réaliser leur potentiel dans le monde entier.

II. Le cadre de planification et les allocations de ressources à haut niveau

5. Le PMT a été structuré en fonction de quatre facteurs: le Cadre stratégique du FIDA 2011-2015¹; le Cadre de mesure des résultats établi par le Conseil des gouverneurs; les engagements convenus pour la période couverte par FIDA9 (les résultats attendus de FIDA9)²; et l'enveloppe de ressources institutionnelle. Le Cadre stratégique établit dans les grandes lignes le contenu et les approches des opérations du FIDA. Le Cadre de mesure des résultats détermine les critères et les objectifs utilisés pour évaluer les résultats. Les résultats attendus de FIDA9 indiquent les mesures institutionnelles à mettre en œuvre pour améliorer l'efficacité. L'enveloppe de ressources fixe le montant qui peut être dépensé.
6. Le Cadre de mesure des résultats stipule que le FIDA doit atteindre un plus grand nombre de personnes et accroître son impact s'il veut parvenir à réaliser ses objectifs de développement: il doit toucher 90 millions de personnes et en aider 80 millions à sortir effectivement de la pauvreté. Pour la période couverte par la huitième reconstitution des ressources (FIDA8), le nombre de personnes à atteindre était fixé à 60 millions: l'objectif de FIDA9 représente donc une augmentation de 50%. Aucun objectif relatif au nombre de personnes à libérer de la pauvreté n'était fixé pour FIDA8 mais il est clair que l'objectif de FIDA9 constitue un véritable défi à deux égards. Le FIDA devra faire plus, et même beaucoup plus, que pendant la période de FIDA8, mais avec le même montant de ressources conventionnelles. Le montant des ressources disponibles pour accorder des prêts et des dons restera approximativement le même jusqu'à ce que les résultats de la mobilisation plus efficace des ressources, grâce à de nouveaux partenariats et instruments, se concrétisent; et, dans le souci de remplir les objectifs d'efficacité et de réserver le plus possible de ressources au programme de prêts et dons, la croissance du budget ordinaire sera limitée à un niveau minimal pendant toute la période de FIDA9.
7. Le PMT fusionne trois processus de planification: la planification des opérations de développement, pour l'impact; la planification des allocations financières destinées à ces opérations (planification du budget); et la planification du déploiement et de l'allocation des ressources humaines au siège et dans les bureaux de pays du FIDA (plan stratégique pour le personnel). Pendant la période couverte par la septième reconstitution des ressources (FIDA7), le FIDA a adopté un système de gestion des résultats en matière de développement comportant une série complète de résultats de la gestion institutionnelle (CMR) et d'indicateurs clés, qui permettait de suivre et d'évaluer les résultats. Pendant la période de FIDA8, il a mis en œuvre un système de budgétisation axée sur les résultats et un plan stratégique pour le personnel. Voici le cadre du PMT, intégré dans le Cadre de mesure des résultats. Dix résultats de la gestion institutionnelle (et les activités connexes) sont ventilés dans quatre groupes de résultats: deux groupes de résultats concernent directement l'impact sur le développement; un groupe porte sur l'administration et la gestion *appui* institutionnel et fonctions de gestion; et le dernier groupe a trait à l'appui à la gouvernance assurée par les Membres (voir le tableau 1).

¹ <http://www.ifad.org/gbdocs/eb/102/f/EB-2011-102-R-2-Rev-1.pdf>

² <https://webapps.ifad.org/members/gc/35/docs/french/GC-35-L-4.pdf>

Tableau 1
Système – structure de la gestion des résultats

Groupes de résultats		Résultats de la gestion institutionnelle (CMR)
1	Dispositifs nationaux efficaces en matière de politiques, d'harmonisation, de programmation, de structure institutionnelle et d'investissement au profit de la réduction de la pauvreté rurale	CMR 1: Meilleure gestion des programmes de pays CMR 2: Meilleure conception des projets (prêts et dons) CMR 3: Meilleure supervision et meilleur appui à l'exécution
2	Mobilisation des ressources et cadre politique favorables à la réduction de la pauvreté rurale au niveau mondial	CMR 8: Meilleure contribution à la concertation mondiale sur la réduction de la pauvreté rurale CMR 10: Amélioration de la mobilisation des ressources au profit de la réduction de la pauvreté rurale
3	Plateforme de services institutionnels et de gestion efficace et efficiente au siège et dans les pays pour obtenir les résultats opérationnels visés	CMR 4: Amélioration de la gestion des ressources financières CMR 5: Amélioration de la gestion des ressources humaines; CMR 6: Amélioration des résultats et de la gestion des risques CMR 7: Amélioration de l'efficacité administrative et mise en place d'un environnement de travail et de technologies de l'information et des communications à l'appui de cette amélioration
4	Fonctionnement efficace et efficient des organes directeurs du FIDA	CMR 9: Structure efficace et efficiente de gouvernance du FIDA par ses Membres

8. Le tableau 2 présente la ventilation des ressources budgétaires et humaines entre les groupes de résultats, prévue pour la période 2013-2015. Les orientations sont claires: les pourcentages de ressources humaines et budgétaires affectées aux deux groupes de résultats concernant directement l'impact du FIDA sur la pauvreté, à savoir 68% des ressources budgétaires et 66% des ressources humaines en 2013, vont augmenter pour passer à 74% et 70%, respectivement. Le pourcentage de ressources allouées aux domaines de l'appui administratif et de la gouvernance va baisser, ce qui, dans un contexte de croissance zéro du budget, se traduira probablement, en termes absolus, par une réduction des dépenses dans ces domaines.

Tableau 2
Allocations budgétaires et dotation en personnel en 2013, et objectifs pour 2015

Groupe de résultats	2013 - Allocation budgétaire (en millions d'USD)	2013 - Allocation en % du budget total	2015 - Allocation visée en % du budget total	2013 - Dotation en personnel (EPT)	2013 - Dotation en personnel en % d'EPT totaux	2015 - Dotation en personnel visée en % d'EPT totaux
1	85,10	59,0%	65%	319,26	56,7%	61%
2	12,56	8,7%	9%	52,09	9,2%	9%
3	34,90	24,2%	20%	145,47	25,8%	22%
4	8,62	6,0%	6%	46,92	8,3%	8%
Institutionnel	2,96	2,1%	0	0	0	0
Total	144,14	100,0%	100%	563,74	100,0%	100%

9. La figure 1 présente un aperçu général des objectifs que le FIDA se donne pour 2015 en matière d'impact, quelques-unes des principales contributions de chaque groupe de résultats à la réalisation de ces objectifs, les mesures de la performance que le FIDA utilisera pour suivre ses résultats et les allocations de ressources financières et humaines prévues pour atteindre les objectifs. Le FIDA aura un impact de grande ampleur sur le développement de l'agriculture paysanne, puisqu'il aidera 80 millions de personnes à sortir de la pauvreté au cours du processus. D'emblée, il améliorera le plus possible les résultats de plus de 250 projets exécutés dans le monde entier (qui représentent un investissement d'une valeur de

plus de 13,3 milliards d'USD) et mobilisera l'engagement de 7,5 milliards à 8,0 milliards d'USD supplémentaires en faveur de quelque 130 nouvelles opérations de financement de projets, élaborées dans la perspective de leur transposition à plus grande échelle et dans le cadre de programmes de pays misant sur les partenariats (avec les agriculteurs, les gouvernements et le secteur privé). Ces partenariats sont essentiels pour la mise en place des cadres politiques, institutionnels et financiers propres à favoriser une transformation majeure du secteur de l'agriculture paysanne. Les activités conduites au niveau du pays seront complétées par une action redoublée de concertation sur les politiques au niveau mondial et de gestion des savoirs, ainsi que par l'étude de nouvelles possibilités de partenariats et de mécanismes de financement, dans le but d'améliorer le cadre d'ensemble du développement national et local. Ces activités réalisées immédiatement dans le domaine du développement seront étayées par une gestion des résultats et des risques renforcée, une administration simplifiée et des organes directeurs faisant office non seulement de guides stratégiques, mais aussi de tribunes essentielles pour la création de partenariats et la concertation sur les politiques. Les paragraphes 10 à 38 donnent une vue d'ensemble des principales activités et activités dans chaque groupe de résultats qui contribuent à l'objectif global de réduction de la pauvreté. L'annexe donne des informations plus détaillées sur les activités et les produits.

Figure 1: Le cadre institutionnel de planification axée sur les résultats

IMPACT	PRODUITS DE DÉVELOPPEMENT	PRODUITS DE SERVICES INTERNES	MESURES DE LA PERFORMANCE	ALLOCATION BUDGÉTAIRE	DOTATION EN PERSONNEL
80 MILLIONS DE PERSONNES LIBÉRÉES DE LA PAUVRETÉ D'ICI À 2015 90 MILLIONS DE PERSONNES TOUCHÉES PAR LES PROJETS DU FIDA	<p>Groupe de résultats 1 Programme de travail: 7,8 milliards d'USD (programme de prêts et dons: 3,0 milliards d'USD; cofinancement: 4,8 milliards d'USD) Nouveaux COSOP axés sur les résultats: 28 - et concertation sur les politiques intensifiée Bureaux de pays: 40 Nouveaux investissements de projet axés sur la transposition à plus grande échelle: 96 (y compris ASAP) Nouveaux dons (mondiaux et régionaux): 133 – sur des thèmes stratégiques</p>				
	<p>Groupe de résultats 2 Stratégie d'engagement dans les arènes politiques axée sur des priorités et sur l'apprentissage Participation systématique aux: CSA, SDG, G20, G8; forums et processus thématiques (par exemple, parité hommes-femmes, populations autochtones, changement climatique); et forums et processus régionaux (par exemple, NEPAD et TICAD) Communication stratégique pour influencer les politiques Appui à la participation des organisations paysannes à la concertation sur les politiques Mobilisation de financements novateurs</p>				
		<p>Groupe de résultats 3 Planification et gestion financières selon le principe du flux de trésorerie durable Gestion des ressources et des placements axée sur les risques Disponibilité maximale de ressources internes Gestion et réallocation proactives du budget Mesure et analyse comparative des coûts Gestion des ressources humaines axée sur le redéploiement et la productivité du personnel (formations et incitations) Procédures administratives simplifiées Gestion de la performance axée sur le PMT</p>			
		<p>Groupe de résultats 4 Mise en place de mesures permettant aux organes directeurs de centrer leur attention sur les politiques, la performance et l'obligation de rendre des comptes Recours plus fréquent aux mécanismes de délégation pour l'approbation des projets Réduction des besoins de documentation et de traduction pour les organes directeurs</p>	<p>Cadre de mesure des résultats: Indicateurs de résultats (2.1-2.3) Indicateurs de produits des programmes de pays et des projets (3.1-3.15) Indicateurs de l'efficacité opérationnelle des projets (4.1-4.6) Indicateurs de l'efficacité et de l'efficience institutionnelles (5.1-5.48) Résultats attendus de FIDAS: Efficacité de l'aide; transposition à plus grande échelle; secteur privé; parité hommes-femmes et autonomisation des femmes; changement climatique et gestion durable des ressources environnementales; efficience des projets; décentralisation au niveau du pays; États fragiles; système national de suivi et évaluation; coopération Sud-Sud et triangulaire; partenariat et plaidoyer; efficience institutionnelle; réforme des ressources humaines; modèle financier du FIDA; mobilisation de ressources internes; nouveaux donateurs souverains et modalités alternatives de financement; évaluation de l'impact; notification des résultats</p>	<p>2013: 85,1 millions d'USD 2013: 59,0% du budget institutionnel Cadre de mesure des résultats (2015): 65% du budget institutionnel</p> <p>2013: 12,6 millions d'USD 2013: 8,7 % du budget institutionnel Cadre de mesure des résultats (2015): 9% du budget</p> <p>2013: 34,9 millions d'USD 2013: 24,2 % du budget institutionnel Cadre de mesure des résultats (2015): 20% du budget institutionnel</p> <p>2013: 8,6 millions d'USD 2013: 6% du budget institutionnel Cadre de mesure des résultats (2015): 8% du budget institutionnel</p>	<p>2013: 319 fonctionnaires (EPT) 2013: 56,7% du personnel institutionnel (EPT) Cadre de mesure des résultats (2015): 61% du personnel institutionnel (EPT)</p> <p>2013: 52 fonctionnaires (EPT) 2013: 9,2% du personnel institutionnel (EPT) Cadre de mesure des résultats (2015): 9% du personnel institutionnel (EPT)</p> <p>2013: 145,5 fonctionnaires (EPT) 2013: 25,8% du personnel institutionnel (EPT) Cadre de mesure des résultats (2015): 22% du personnel institutionnel (EPT)</p> <p>2013: 47 fonctionnaires (EPT) 2013: 8,3% du personnel institutionnel (EPT) Cadre de mesure des résultats (2015): 8% du personnel institutionnel (EPT)</p>

III. Dispositifs nationaux efficaces en matière de politiques, d'harmonisation, de programmation, de structure institutionnelle et d'investissement au profit de la réduction de la pauvreté rurale

groupe de résultats 1

10. Au premier rang des outils employés par le FIDA pour obtenir des résultats en matière de développement, on trouve ses projets de prêt et de don et les savoirs qu'ils engrangent (et génèrent). Ils feront partie des principaux moyens utilisés pour transposer les actions à plus grande échelle, traiter la question particulière des États fragiles, mobiliser de nouveaux partenariats et mécanismes de financement, et mesurer les résultats. Le montant total du nouveau programme de prêts et dons du FIDA (y compris le financement de dons au titre du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP), du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD), du guichet mondial/régional et du guichet pays) pendant la période de FIDA9 est estimé à 3 milliards d'USD environ. Si l'on tient compte de l'objectif de cofinancement qui a été révisé à la hausse (soit 1,6 USD de cofinancement pour 1 USD engagé par le FIDA) et fait partie intégrante de la stratégie de transposition à plus grande échelle, le montant total du programme de travail est estimé à quelque 7,8 milliards d'USD (voir le tableau 3) qui devraient être répartis entre 96 nouveaux prêts, et dons accordés au titre du CSD, une vingtaine de dons accordés au titre d'ASAP et 133 dons mondiaux et régionaux.

Tableau 3

Programme de prêts et dons (y compris les cofinancements) actuel et prévu pendant la période 2010-2015

(en millions d'USD)

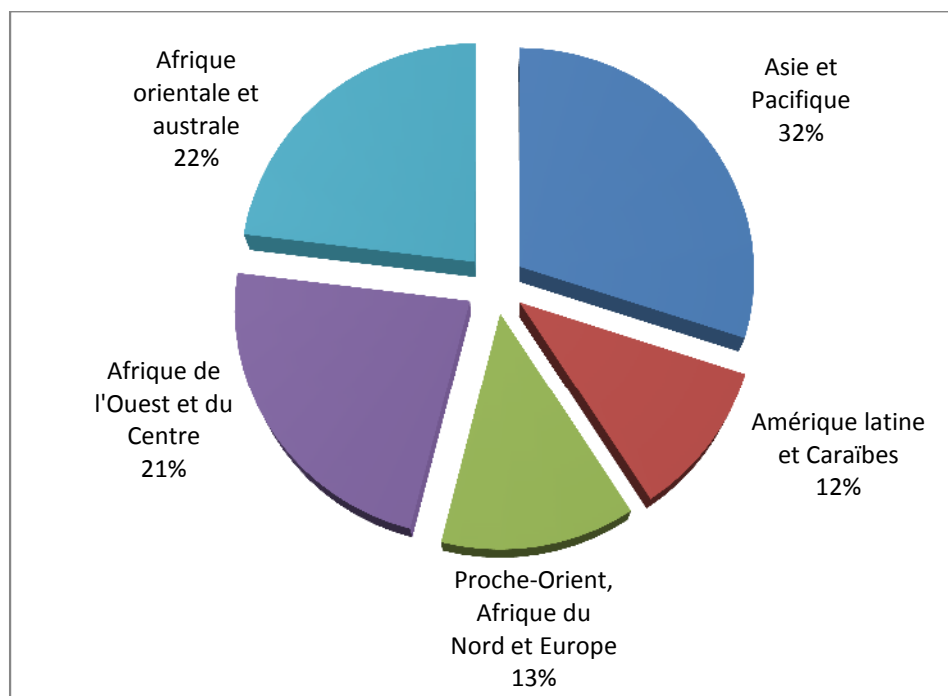
	FIDA8			FIDA9			Total FIDA9
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2013-2015
Programme de prêts et dons du FIDA ^{a/}	845	998	1 040	953	1 026	1 021	3 000
Cofinancements de donateurs	736	603	456	441	430	430	1 301
Contributions nationales	934	832	598	1 160	1 160	1 160	3 480
Total du programme de travail	2 515	2 433	2 094	2 600+	2 600+	2 600+	7 800+

^{a/} Comprend les dons ASAP (à compter de 2012) et les dons mondiaux/régionaux.

11. Les allocations prévues pour les régions d'intervention Afrique orientale et australe et Afrique de l'Ouest et du Centre représentent 43% du total (voir la figure 2) tandis que l'Afrique dans son ensemble (y compris les opérations conduites en Afrique du Nord) s'adjuge plus de 50% du total.

Figure 2

Répartition des engagements de ressources au titre de prêts et de dons entre les divisions régionales du FIDA – prévisions pour la période 2013-2015



12. Les instruments utilisés par le FIDA pour planifier, suivre et gérer l'ensemble de ses opérations, qu'il s'agisse des opérations de prêts ou des opérations hors prêts (gestion des savoirs, création de partenariats et concertation sur les politiques), au niveau du pays, sont les programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) axés sur les résultats. Ces documents constituent un cadre dans lequel le FIDA définit les orientations stratégiques avec les gouvernements et les autres parties prenantes et engage le dialogue sur les facteurs politiques, institutionnels et financiers dont dépendent le succès et la transposition à plus grande échelle des programmes. Le FIDA continuera à améliorer le contenu des COSOP axés sur les résultats pour garantir l'intégration de son Cadre de mesure des résultats institutionnel et veillera notamment à rattacher les COSOP axés sur les résultats aux processus et aux documents de planification nationaux et à aligner ses objectifs de ciblage spécifiques sur les objectifs du gouvernement.
13. Le FIDA prévoit d'avoir un COSOP axé sur les résultats en cours d'application dans tous les pays où il exécute des programmes majeurs, et dans quelques États fragiles particulièrement importants. Pour la période 2013-2015, il est prévu d'élaborer huit nouvelles stratégies de pays par an. Les programmes de pays seront examinés au cours de leur mise en œuvre et au moment de leur achèvement. Pendant les examens des COSOP axés sur les résultats, le nombre de personnes à libérer de la pauvreté sera suivi avec une extrême attention et ce nombre sera d'ailleurs spécifié dans chaque COSOP axé sur les résultats.
14. Pendant la période de FIDA9, la présence dans les pays sera étendue et fera l'objet d'une gestion plus attentive, de manière à améliorer la réactivité face aux demandes des pays, la participation aux processus d'élaboration des politiques et de programmation nationaux et la participation des acteurs nationaux aux propres processus de programmation de pays et de projets du FIDA. Les bureaux de pays du FIDA contribueront de manière essentielle à l'amélioration de l'efficacité des opérations de développement, la création de synergies entre les activités de supervision, la cohérence des programmes et des projets avec les priorités nationales, et l'efficacité de l'exécution. Pour renforcer l'efficacité des bureaux de pays, le FIDA étoffera les effectifs et affectera du personnel plus expérimenté et il

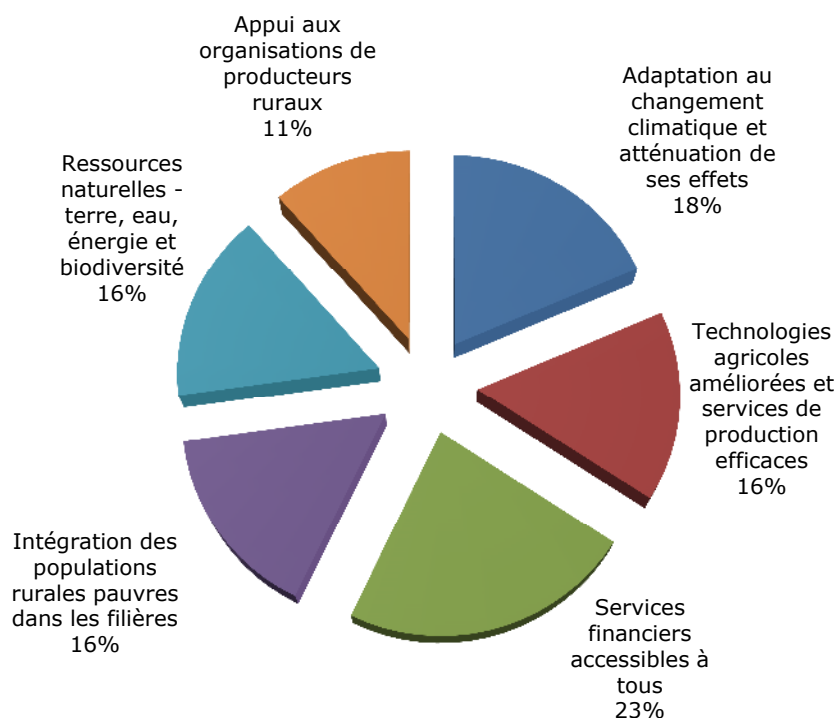
améliorera l'appui fourni par le siège en ce qui concerne la délégation de pouvoirs, la gestion de la performance, l'application du code de conduite institutionnel et la gestion des ressources humaines et financières et des biens. La gestion des savoirs décentralisée et le partage des savoirs seront renforcés, notamment au moyen de technologies de l'information permettant au personnel des bureaux de pays d'être associé à la gestion des savoirs institutionnels et d'être intégré dans les processus institutionnels; et grâce à l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies en matière de communication aux niveaux national et régional.

15. Pour les petits pays dotés de bureaux de pays, le chargé de programme de pays (CPP) sera probablement affecté au siège et s'occupera de plusieurs pays. Pour les grands pays, le CPP sera détaché sur place et le bureau ne s'occupera que de ce pays. Les incitations au détachement ont été améliorées et des limites ont aussi été fixées pour la taille des bureaux de pays. Sur le long terme, la moitié environ des bureaux de pays seront gérés par des CPP (c'est-à-dire 20). Les autres bureaux seront gérés par des chargés d'appui au programme de pays recrutés localement, qui seront supervisés par des CPP affectés au siège.
16. Les COSOP axés sur les résultats contribuent de manière essentielle à la définition de l'orientation générale des opérations de pays. Cependant, les projets et les programmes constituent le moyen principal d'obtenir les résultats fixés dans les programmes de pays en matière de développement. Ils sont les plateformes opérationnelles qui permettent au FIDA d'acheminer les ressources octroyées au titre des prêts et des dons, de partager les savoirs et les innovations et de participer à la concertation sur les politiques avec les gouvernements et les divers partenaires. La priorité du FIDA est de faire en sorte que ses projets soient conçus selon les critères de qualité les plus stricts, qu'ils reposent sur les meilleures pratiques et qu'ils contribuent effectivement à la réalisation des objectifs stratégiques fixés par le Cadre stratégique 2011-2015, dans les domaines d'intérêt thématiques définis lors de la Consultation sur FIDA9 sur la reconstitution des ressources du FIDA, notamment: la transposition à plus grande échelle, la participation du secteur privé, la parité hommes-femmes et l'autonomisation des femmes, le changement climatique et la gestion durable des ressources naturelles, l'efficacité des projets, le suivi-évaluation, et la plus grande attention à accorder aux exigences particulières des États fragiles.
17. Pendant la période couverte par FIDA9, et en conformité avec ses objectifs en matière de transposition à plus grande échelle, le FIDA fournira un appui plus systématique aux grands programmes d'agriculture et de développement rural nationaux, y compris les interventions portant sur les filières de produits. Dans la mesure où le secteur privé intervient dans la plupart des filières de produits agricoles (fourniture d'intrants agricoles, transformation, commercialisation et vente au détail), le cofinancement avec le secteur privé sera une priorité. Outre les interventions relatives aux filières, FIDA9 sera aussi caractérisée par la place plus importante qui sera accordée à l'impact sur l'environnement et à la capacité d'adaptation au changement climatique. La tendance à la dégradation de l'environnement, souvent imputable à des pratiques agricoles inadéquates, constitue l'une des principales menaces qui pèsent sur l'agriculture paysanne. Le changement climatique accélère ce phénomène et, si rien n'est fait au plus vite pour réduire les émissions, il modifiera le contexte physique et social des activités du FIDA, pendant la période d'exécution de beaucoup des investissements planifiés dans le cadre de FIDA9. Au cours de toute la période couverte par FIDA9, le FIDA poursuivra la mise en œuvre rapide de sa Politique de gestion des ressources naturelles et de l'environnement (2011) et de sa nouvelle stratégie concernant le changement climatique (2010). Le programme ASAP sera un instrument essentiel qui favorisera l'intégration interne de la question de l'adaptation au changement climatique dans un tiers environ des projets de FIDA9, avec des répercussions attendues sur tous les projets.

18. La ventilation des allocations de ressources du FIDA par objectif stratégique reflétera ces rééquilibrages. La figure 3 présente la répartition envisagée pour la période 2013-2015.

Figure 3

Répartition prévue pour la période 2013-2015 des prêts, et des dons octroyés au titre du programme d'adaptation de l'agriculture paysanne et du cadre pour la soutenabilité de la dette, par domaine d'intérêt thématique



19. Les nouveaux projets permettront d'améliorer l'impact et la performance sur le long terme. Cependant, les projets qui démarreront pendant la période 2013-2015 donneront la plupart de leurs résultats pendant des périodes de reconstitution postérieures à celle de FIDA9. Concrètement, l'impact obtenu par le FIDA pendant la période de FIDA9 sera essentiellement fondé sur les résultats du portefeuille du FIDA *en cours d'exécution*. La supervision du portefeuille en cours d'exécution, y compris l'appui à l'exécution, est le principal moyen par lequel le FIDA peut réaliser ses objectifs en matière de réduction de la pauvreté. En moyenne, à tout moment, quelque 265 projets feront l'objet d'une supervision qui sera assurée par le biais de 1 600 missions planifiées sur l'ensemble de la période (voir le tableau 4).

Tableau 4

Principales contributions à l'exécution des projets, prévues pour la période 2013-2015

	2013	2014	2015	Total
Nombre de projets faisant l'objet d'une supervision	274	259	254	254-274
Nombre de missions de supervision	356	336	331	1 023
Nombre de missions d'appui à l'exécution	215	208	219	642

20. En 2012, le FIDA supervisait directement un peu plus de 90% des projets qu'il finançait. Pendant la période de FIDA9, le FIDA s'emploiera à améliorer la qualité de la supervision, de l'appui à l'exécution et de l'administration des prêts, afin que ses projets obtiennent un impact plus rapidement et que cet impact soit plus important. À cet effet, il réduira le délai entre la date d'approbation des projets et celle du premier décaissement et limitera les retards de décaissement.

21. En outre, la supervision sera intensifiée dans les pays où les projets mettent beaucoup de temps à démarrer et où l'exécution soulève des problèmes graves. Dans la mesure où le renforcement des capacités des bureaux de pays le permettra, les activités de supervision seront de plus en plus adaptées à la situation du pays et du projet, moyennant une modulation de la fréquence et de l'intensité de la supervision. La formation du personnel en matière de supervision et de passation des marchés est essentielle et des formations seront assurées dans ces domaines pour tous ceux qui en ont besoin.
22. La norme sera de deux missions de supervision (dont l'une pourrait être une mission de suivi allégée si le projet concerné est performant) par an, sauf si les projets sont exécutés sans problème, et la participation de représentants du gouvernement et d'autres donateurs aux missions de supervision sera une priorité. Le FIDA proposera la création d'un fonds fiduciaire multidonateur destiné à financer l'appui plus intensif dont les gestionnaires de projets à problèmes ont besoin, en particulier dans les États fragiles.
23. Un système de supervision plus continu, organisé par les bureaux de pays, permettra de recueillir et de diffuser les enseignements tirés de la supervision directe, qui seront mis à profit pour élaborer de nouveaux projets et stratégies de pays. Ce système fournira au FIDA des informations utiles dans la concertation sur les politiques nationales. Enfin, il permettra de recenser les bonnes pratiques opérationnelles qui contribueront à améliorer l'efficacité et l'efficience de l'exécution des projets à l'avenir.
24. Le FIDA renforcera sa participation à la concertation sur les politiques menée au niveau du pays, pour s'attaquer aux problèmes politiques et institutionnels et participer à la mise en place des politiques, des partenariats et des plateformes financières et institutionnelles permettant de transposer à plus grande échelle les expériences réussies. La qualité du suivi-évaluation au niveau des projets sera améliorée et le système de gestion des savoirs du FIDA sera réaligné pour refléter non seulement la décentralisation, mais aussi le fait qu'il est de plus en plus important de fonder la concertation sur des faits probants, si l'on veut améliorer l'impact et favoriser la transposition à plus grande échelle.

IV. Mobilisation des ressources et cadre politique favorables à la réduction de la pauvreté rurale au niveau mondial – groupe de résultats 2

25. Au plan général, l'impact du FIDA continuera à être le fruit des projets et des activités que le Fonds appuie au niveau du pays – et des actions connexes qu'il mène, aussi au niveau du pays, sur les politiques, les partenariats et la gestion des résultats. Cependant, l'ampleur de l'impact sera influencée par des événements qui se produisent au niveau mondial. Le FIDA s'attache de plus en plus à élaborer des politiques générales qui soient fondées sur une meilleure compréhension de l'interconnexion entre la sécurité alimentaire et les grands problèmes mondiaux, tels que le changement climatique ou la résolution des conflits, et il a des éléments à apporter pour enrichir le débat.
26. Le FIDA prévoit de participer plus efficacement à la concertation mondiale sur les politiques et il veillera à ce que cette participation soit: focalisée sur les changements de politiques et la mobilisation de ressources mondiales, qui intéressent et appuient les principaux domaines d'intervention opérationnelle du FIDA dans le secteur du développement de l'agriculture paysanne (les domaines définis, par exemple, dans le Cadre stratégique du FIDA); à ce qu'elle soit systématique, dans le sens d'une participation à la totalité du processus d'élaboration des politiques et du suivi de leur application, et soit fondée sur les propres savoirs et expériences du FIDA et centrée sur l'introduction de perspectives

qui, sinon, ne seraient pas suffisamment représentées; à ce qu'elle soit axée sur la création de plateformes favorisant la participation directe des représentants des petits exploitants et des ruraux pauvres; à ce qu'elle soit assurée à tous les niveaux du FIDA, les rôles étant assignés en fonction de l'utilité et des compétences; et à ce qu'elle soit de plus en plus influencée par les enseignements tirés des examens et de la gestion des résultats.

27. Le programme du FIDA, élaboré et mis en œuvre autant que possible en collaboration avec les autres institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome, prévoit la participation à des forums importants, dans lesquels les gouvernements, la société civile et le secteur privé se penchent sur les questions de la sécurité alimentaire et de la pauvreté, notamment: les processus liés au fonctionnement ordinaire du système, des organisations et des forums des Nations Unies (par exemple, les comités de l'Assemblée générale, les commissions spécialisées, l'Instance permanente sur les peuples autochtones, etc.); les processus ad-hoc dirigés par le système des Nations Unies ou établis en son sein (par exemple, les processus de l'après-2015 liés aux Objectifs de développement durable et à l'après-Objectifs du Millénaire pour le développement); les processus intergouvernementaux non thématiques (par exemple, le G20, le G8); les processus intergouvernementaux relatifs à des thèmes qui intéressent directement les activités du FIDA (par exemple, les négociations de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, le Comité de la sécurité alimentaire mondiale [CSA], le Forum mondial sur la migration); les processus intergouvernementaux et multipartites qui influencent les politiques, le financement et les pratiques en matière de développement (par exemple, le Partenariat mondial pour l'efficacité de la coopération pour le développement); et les processus interinstitutions visant à influencer les politiques par le biais du plaidoyer, des pratiques, de la génération et du partage de savoirs et divers autres moyens (le Partenariat mondial pour le climat, la pêche et l'aquaculture, le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres). Au niveau régional, le FIDA travaillera notamment avec le Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), le Marché commun du Sud (MERCOSUR), le forum de l'Alliance pour une révolution verte en Afrique (AGRA) et la Conférence internationale de Tokyo sur le développement de l'Afrique (TICAD).
28. En matière d'influence, les partenariats joueront un rôle essentiel. Outre ces partenariats avec les gouvernements et les diverses institutions travaillant dans le domaine du développement, en particulier les organisations des Nations Unies ayant leur siège à Rome, l'une des grandes priorités du FIDA restera le maintien et le renforcement des partenariats avec les organisations paysannes et la promotion de la participation de celles-ci à la concertation sur les politiques. Dans le contexte d'une approche du développement de l'agriculture paysanne plus axée sur le marché, et compte tenu de l'apparition d'approches très performantes du développement de l'agriculture paysanne dans les pays en développement et des expériences couronnées de succès dans ce domaine, le FIDA encouragera une participation plus active du secteur privé aux divers aspects du développement de l'agriculture paysanne et appuiera la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire. De plus, il s'efforcera de faire reconnaître plus largement l'importance du rôle que les petits exploitants agricoles ont à jouer dans le contexte du changement climatique. À cet effet, et en partenariat avec le système du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI) et d'autres institutions, il utilisera son propre portefeuille de projets (y compris les projets financés par le programme ASAP et le Fonds pour l'environnement mondial [FEM]) comme une source de données démontrant que l'investissement des financements climatiques et autres dans l'agriculture paysanne durable contribue considérablement à l'adaptation au changement climatique et à l'atténuation de ses effets.

29. L'un des objectifs du FIDA sera de saisir les chances qu'offrent le nouveau poids économique attribué au développement agricole et l'évolution du profil des principaux acteurs (en particulier, un secteur de l'agriculture paysanne mieux organisé et mieux informé, un secteur privé beaucoup plus intéressé et des gouvernements qui voient le développement agricole comme un impératif pour une croissance équilibrée). L'une de ces chances est la possibilité de mobiliser des ressources en dehors des circuits traditionnels de l'aide publique au développement (APD) et des financements publics – en particulier par le biais des partenariats public-privé, des initiatives de couloirs de développement, du captage des fonds envoyés de l'étranger, des prêts accordés par le secteur public aux organisations multilatérales de développement, et des investissements de fondations privées. Le FIDA s'attachera à être le premier à recourir à de nouvelles modalités de ce type pour investir dans le développement de l'agriculture paysanne et, à cette fin, il utilisera ses propres ressources et opérations, en tant que cadres susceptibles de permettre l'acheminement efficace et fiable d'autres ressources venant d'investisseurs intéressés par le secteur mais n'ayant ni les connaissances ni les connexions nécessaires.

V. Plateforme de services institutionnels et de gestion efficiente et efficace au siège et dans les pays pour obtenir les résultats opérationnels visés – groupe de résultats 3

30. Les processus associés aux groupes de résultats 1 et 2 concernent l'environnement externe du FIDA et les facteurs de cet environnement qui influencent la pauvreté et la sécurité alimentaire. Les processus et les résultats du groupe de résultats 3 qui couvrent les quatre résultats suivants en matière de gestion institutionnelle: meilleure gestion des ressources financières, meilleure gestion des ressources humaines; meilleure gestion des résultats et des risques; et meilleure efficience administrative et mise en place d'un environnement de travail et de technologies de l'information et des communications (TIC) propice à cette amélioration – visent à faire en sorte que, sur le terrain, les opérations reçoivent les ressources humaines et financières nécessaires sous la forme, à l'endroit et en temps voulus, afin de contribuer à la réalisation des objectifs du FIDA en matière de développement, dans un cadre de gestion et d'administration efficace et efficient.
31. Le FIDA étant une institution financière, sa viabilité à long terme dépend d'une gestion financière stricte. Dans le souci d'assurer durablement la santé financière du Fonds, l'une des priorités du FIDA sera de prendre des mesures visant à renforcer son modèle financier, grâce à l'application du principe du flux de trésorerie durable. À cet effet, la fonction de gestion de bilan sera améliorée en vue de garantir la robustesse du modèle financier du FIDA et son alignement sur celui des autres institutions financières internationales. Dans le même ordre d'idées, des initiatives seront lancées pour favoriser la mobilisation des ressources internes, en particulier: l'introduction de prêts à des conditions mixtes; le suivi des prêts et des arriérés de contribution selon une démarche plus proactive; l'examen d'un possible remboursement anticipé des prêts par les États membres emprunteurs intéressés; et la formulation d'une proposition relative au remboursement du capital non perçu du fait de l'application du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD). De nouveaux produits financiers, conditions de prêt et stratégies d'investissement seront élaborés pour appuyer l'engagement, pris dans le cadre de FIDA9, de définir et de mettre en place des modalités de financement novatrices.
32. Des efforts seront déployés en permanence pour améliorer l'efficacité et l'efficacité des politiques, procédures et processus de gestion et d'information existants relatifs aux finances, à la trésorerie et au budget. Des contrôles axés sur les risques et diverses initiatives de simplification seront introduits pour les paiements (en

particulier les paiements de faible valeur effectués en grandes quantités), notamment l'approbation sans support papier et le double rapprochement, afin d'améliorer l'efficacité. Cette simplification devrait se traduire par de nombreux avantages. D'autres améliorations des procédures seront étudiées dans les domaines suivants: gestion des placements et communication d'informations à ce sujet, gestion de bilan, suivi du budget et examen du budget en cours d'exercice et processus de réallocation.

33. La réforme des ressources humaines qui a fait partie des grands chantiers de la période FIDA8, recouvrait une vaste gamme d'initiatives visant à promouvoir une force de travail diversifiée, fortement mobilisée et très performante, à redéployer le personnel en fonction de l'évolution des objectifs opérationnels du FIDA grâce à une planification stratégique systématique du personnel, et à mettre en place un système de gestion des ressources humaines robuste et novateur et des pratiques qui soient justes, participatives et transparentes. Pendant la période de FIDA9, le Fonds s'emploiera essentiellement à consolider, calibrer et approfondir les réformes et à veiller à ce que les avantages attendus soient au rendez-vous: en améliorant le redéploiement stratégique du personnel (en termes de fonctions, compétences et lieux d'affectation) et en accroissant sa productivité (notamment par le biais d'une rémunération au mérite).
34. Compte tenu de la forte incidence du système de rémunération et de gestion de la performance (y compris la rémunération au mérite) sur la structure des coûts et l'efficacité du Fonds en général, l'innovation dans ce domaine conduite en étroite collaboration avec la Commission de la fonction publique internationale sera un élément clé de la réforme des ressources humaines pendant la période de FIDA9. Étant donné que le FIDA souhaite renforcer la gestion et la coordination des bureaux de pays, l'intégration de personnel décentralisé dans ses structures ordinaires de gestion et la délégation de pouvoirs décisionnels suffisants seront placés au rang des priorités. Une autre priorité consistera à doter le FIDA des instruments et des ressources nécessaires pour promouvoir les compétences en matière de parité et l'égalité des sexes dans ses politiques de gestion des ressources humaines et pour veiller à assurer une répartition équilibrée du personnel entre hommes et femmes et entre régions géographiques.
35. Si l'on veut améliorer les résultats sur le terrain tout en assurant une utilisation efficace des ressources, il est capital de disposer d'un système efficace de gestion des résultats et des risques au niveau de l'institution et des pays. Le FIDA a mis en place un système de planification et de gestion de la performance et des risques bien agencé et dynamique. Le système sera renforcé pendant la période de FIDA9, notamment pour perfectionner la gestion des résultats. Une série d'améliorations importantes ont été apportées au Cadre de mesure des résultats pour la période FIDA9, afin de renforcer et de démontrer plus clairement les réalisations et la performance du FIDA. En particulier, quatre nouveaux indicateurs clés ont été ajoutés dans le Cadre de mesure des résultats: l'indice des biens du ménage, en tant que mesure indirecte des revenus et des avoirs des ménages du groupe cible; la durée de la période de soudure et la malnutrition infantile, en tant que mesures de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des ménages et des individus appartenant au groupe cible; et le nombre de personnes libérées de la pauvreté, en tant que mesure de la contribution du FIDA à la réduction de la pauvreté.
36. Pour mesurer ces indicateurs, on réalisera des études d'impact pour les projets achevés qui ont fait l'objet d'enquêtes de référence lors de leur démarrage. Afin de mieux comprendre les liens de causalité et de mieux démontrer ce qui peut être attribué au FIDA, les résultats des études seront complétés, premièrement, par des études qualitatives et, deuxièmement, par des enquêtes menées auprès de groupes témoins choisis de manière sélective. Trente études d'impact de projet seront ainsi réalisées, synthétisées et présentées au Conseil d'administration pendant la période de FIDA9 ce qui représente probablement l'une des tentatives les plus

systématiques jamais lancées par une institution internationale de développement pour produire des éléments de preuve solides sur lesquels fonder la gestion de l'impact.

37. Parallèlement à l'amélioration de la mesure de l'efficacité dans le domaine du développement, le FIDA introduira une nouvelle série d'indicateurs de l'efficacité des procédures internes, outre les indicateurs de l'efficacité institutionnelle à haut niveau qui figurent déjà dans le Cadre de mesure des résultats, et mettra en place un système approprié d'enregistrement du temps de travail permettant de suivre de plus près l'utilisation effective des ressources humaines au regard des priorités institutionnelles. Ces nouveautés faciliteront la planification et la mise en œuvre de la rationalisation et de la simplification des procédures administratives, de manière à ce que les services internes soient assurés avec plus d'efficacité et que la quantité de temps consacrée par le personnel aux tâches administratives soit réduite, sans que la qualité des services et la gestion des risques en souffrent.
38. Le FIDA placera au rang de ses priorités l'apport d'un appui administratif général aux bureaux de pays pour que ceux-ci s'intègrent rapidement et effectivement dans ses structures ordinaires de gestion. Des examens des procédures administratives et le recours aux TIC améliorées permettront de gagner en efficacité. Le FIDA continuera à optimiser ses infrastructures de TIC afin de garantir la disponibilité permanente des systèmes d'application institutionnels et des services d'information et de communication au siège et dans les bureaux de pays, et il améliorera aussi la continuité des opérations informatiques et les solutions de redémarrage des systèmes après un sinistre. Les possibilités d'améliorer l'efficacité au moyen de l'externalisation et de la délocalisation des services, ou de leur mise en commun avec les autres organisations des Nations Unies ayant leur siège à Rome, continueront aussi à être étudiées.

VI. Fonctionnement efficace et efficient des organes directeurs du FIDA – groupe de résultats 4

39. Le point de départ de la stratégie de partenariat élargie adoptée par le FIDA est le fait qu'il est lui-même un partenariat entre pays, dont l'objectif est de réduire la pauvreté rurale et l'insécurité alimentaire. Les pays avec lesquels le FIDA va travailler pour transposer à plus grande échelle les solutions ayant fait leurs preuves, développer la coopération Sud-Sud et mobiliser des ressources supplémentaires sont déjà parties prenantes des engagements mondiaux du FIDA, puisqu'il s'agit de ses États membres. Le bon fonctionnement des organes directeurs du FIDA est donc essentiel non seulement pour la gestion du Fonds, mais aussi parce qu'ils sont eux-mêmes des plateformes importantes pour la concertation sur les politiques, la constitution de partenariats et la mobilisation de ressources. L'appui apporté dans ce domaine a deux objectifs essentiels: permettre aux organes directeurs de consacrer plus de temps à l'examen des résultats et des stratégies/politiques à mettre en place pour les obtenir, et réduire le coût total de leur fonctionnement, conformément aux objectifs fixés par le Conseil des gouverneurs dans le Cadre de mesures des résultats, notamment au moyen de la rationalisation de la gamme de services qu'ils rendent et l'utilisation systématique des technologies de l'information.

Appendix : Summary output tables for the results clusters

Table 5. Effective national policy, harmonization, programming, institutional and investment frameworks for rural poverty reduction – results cluster 1

Planned budget and human resource allocations						
	2013 budget allocation (USD millions)	2013 allocation as % of total budget	2015 allocation target as % of total budget	2013 staff allocation (FTEs)	2013 staff allocation as % of total FTEs	2015 staff allocation target as % of total FTEs
Results cluster 1	85.1	59%	65%	319.26	56.7%	61%

*Co-financing includes domestic contributions and international co-financing

Corporate management result 1: Better country programme management											
Principal outputs and supporting activities	2013-15		2013		2014		2015		Lead	RMF indicator	IFAD9 deliverables
	No.	USD '000	No.	USD '000	No.	USD '000	No.	USD '000			
IFAD current portfolio incl. co-financing (estimate)*	281	13 344								4.1.1	Headings: Aid effectiveness; Scaling up; Private sector; Gender equality and women's empowerment; Climate change and sustainable management of environmental resources; Project efficiency; Country-level decentralization; Fragile states; National monitoring and evaluation systems; Impact evaluation
IFAD financing (estimate)	281	5 929								4.2.1	
Co-financing (estimate)	281	7 415								4.2.2	
										4.2.3	
IFAD9 Programme of work	96	7 800	36	2 553	30	2 626	30	2 621		4.2.4	
Loans and grants (including ASAP)		3 000		953		1 026		1 021		4.6.1	
Co-financing		4 800		1 600		1 600		1 600			
RBCOSOPs	24		8		8		8				
OSC reviews	24		8		8		8		SPD		
Technical inputs	24		8		8		8		PTA		
Inputs on scaling up/impact measurement	24		8		8		8		SPD+SSD		
RBCOSOP MTRs	23		10		8		5		RDs		
ICOs	38-40		38		39		40		RDs + CSD		
Country policy briefs	14		4		5		5		PTA		
Country communication strategies	tbd		tbd		tbd		Tbd		RDs + COM		

Table 5. Effective national policy, harmonization, programming, institutional and investment frameworks for rural poverty reduction – results cluster 1 (continued)

Corporate management result 2: Better project design (loans and grants)											
Principal outputs and supporting activities	2013-15		2013		2014		2015		Lead	RMF indicator	IFAD9 deliverables
	No.	USD '000	No.	USD '000	No.	USD '000	No.	USD '000			
IFAD9 programme of loans and grants (including ASAP)	96	3 000	36	953	30	1 026	30	1 021		4.3.1 4.3.2 4.3.3 4.3.4 4.3.5	Headings: Aid effectiveness;, Scaling up; Private sector; Gender equality and women's empowerment; Climate change and sustainable management of environmental resources; Project efficiency; Country-level decentralization; Fragile states; National monitoring and evaluation systems; Impact evaluation
Asia and the Pacific	24	758	8	197	8	280	8	281	APR		
East and Southern Africa	22	590	10	235	6	180	6	175	ESA		
Latin America and the Caribbean	16	289	6	89	5	100	5	100	LAC		
Near East, North Africa and Europe	15	341	5	72	5	135	5	134	NEN		
West and Central Africa	19	580	7	204	6	188	6	188	WCA		
ASAP		313		113		100		100	ECD+RDs		
Global and regional grants		130		43		43		43	PMD+SKM		
QE reviews	96		32		32		32		PTA		
PTA engagement in project design									PTA		
QA reviews	108		38		50		20		QAG		
CPMs trained in project design									PTA+ECD		
Design inputs on ASAP issues	22		10		9		3		ECD		
Design inputs on legal issues	108		38		50		20		LEG		
Design inputs on financial issues	108		38		50		20		CFS		
Design inputs on scaling up	24		8		8		8		SPD		
Design inputs on impact measurement	24		8		8		8		SSD		
IFAD programme of grants											
Global and regional	133		46		44		43				
FFR	10		-		10		-				
AAF	24		8		8		8				

Table 5. Effective national policy, harmonization, programming, institutional and investment frameworks for rural poverty reduction – results cluster 1 (continued)

Corporate management result 3: Better supervision and implementation support											
Principal outputs and supporting activities	2013-15		2013		2014		2015		Lead	RMF indicator	IFAD9 deliverables
	No.	USD '000	No.	USD '000	No.	USD '000	No.	USD '000			
Disbursements (estimate)		2 165		687		721		757		Portfolio management (4.4) Project monitoring and evaluation (4.5)	Headings: Aid effectiveness; Scaling up; Private sector; Gender equality and women's empowerment; Climate change and sustainable management of environmental resources; Project efficiency; Country-level decentralization; Fragile states; National monitoring and evaluation systems; Impact evaluation
Projects under supervision			274		259		254				
Asia and the Pacific			71		71		68		APR		
East and Southern Africa			52		47		48		ESA		
Latin America and the Caribbean			42		41		40		LAC		
Near East and North Africa			49		47		43		NEN		
West and Central Africa			60		53		55		WCA		
Number of supervision missions	1023		356		336		331				
Asia and the Pacific	210		71		71		68		APR		
East and Southern Africa	294		104		94		96		ESA		
Latin America and the Caribbean	185		63		62		60		LAC		
Near East and North Africa	166		58		56		52		NEN		
West and Central Africa	168		60		53		55		WCA		
Number of implementation support missions	642		215		208		219				
Asia and the Pacific	210		71		71		68		APR		
East and Southern Africa	147		52		47		48		ESA		
Latin America and the Caribbean	62		21		21		20		LAC		
Near East and North Africa	55		11		16		28		NEN		
West and Central Africa	168		60		53		55		WCA		
Timely loan management and processing									CFS		
Legal support for supervision and implementation support									LEG		
Corporate technical inputs into missions									PTA		

Table 6. Supportive global resource mobilization and policy framework for rural poverty reduction - results cluster 2

Planned budget and human resource allocations						
	2013 budget allocation (USD millions)	2013 allocation as % of total budget	2015 allocation target as % of total budget	2013 staff allocation (FTEs)	2013 staff allocation as % of total FTEs	2015 staff allocation target as % of total FTEs
Results cluster 2	12.56	8.70%	9%	52.09	9.2%	9%

Development Result	Corporate management result	Principal outputs and supporting activities	Lead responsibility	RMF indicator	IFAD9 deliverables
Material improvement in the global policy environment specifically bearing on smallholder agriculture	Better inputs into global policy dialogues for rural poverty reduction -CMR 8	Annual corporate plan of IFAD engagement in international (global) policy processes	SKM	n.a.	Partnership and advocacy
		Quarterly reviews of progress in implementation of agenda, and revision of agenda as necessary	EMC		
		Engagement in global multilateral process: CFS, post-2015 SDGs, etc. in collaboration with relevant partners	SKM		
		Engagement in G8 and G20 processes in collaboration with relevant partners	SKM and OPV		
		Engagement in UN system processes bearing on smallholder development in collaboration with relevant partners	OPV, PRM, and SKM		
		Engage RBAs in development of common policy products and presentations	OPV, PMD, and SKM		
		Engagement in high-level private sector-linked fora (e.g., WEF)	OPV		
		Engagement in regional policy fora for smallholder development in collaboration with relevant partners	PMD regional divisions		
		Engagement in bilateral partnership building for global policy dialogue	OPV and PRM		
		Communications support for global policy dialogue projects	COM		
		Broad communications to position IFAD in global policy arena	COM		
		Promote SSTC with results and scaling up orientation in development architecture	SKM		SSTC

Table 6. Supportive global resource mobilization and policy framework for rural poverty reduction - result cluster 2 (continued)

Development Result	Corporate management result	Principal outputs and supporting activities	Lead responsibility	RMF indicator	IFAD9 deliverables
Material improvement in the global policy environment specifically bearing on smallholder agriculture	Increased mobilization of resources for rural poverty reduction - CMR 10	Assessments of resource requirements and priority areas of application	PRM, and PMD	RMF 4.6.1	New sovereign donors and alternative financing modalities
		Increase resources available from new (at least 3) and re-joining members in contributions to IFAD's regular resources	OPV, and PRM		
		Formulate and manage Executive Board approval for one or more new financing mechanisms	PRM, OPV, and FOD		
		Establish at least three new thematic multi-donor trust funds and at least two sovereign lending facilities	PRM, and PMD		
		Involve at least three major foundations and 3 private corporations in financing and co-financing IFAD programmes	PRM, and PMD		
		At least additional US\$ 1 billion are mobilised during IFAD9 period in the form of IFAD-administered single/multi-donor trust funds, donor co-financing, and Spanish-type loan	PRM		
		Streamline the management of supplementary funds within a tighter set of thematic focuses	PRM		
		Ensure compatibility of innovative financing instruments with IFAD's legal and governance framework	LEG, and SEC		
		Mobilize additional contributions to ASAP	ECD and PRM		
		Mobilize co-financing for project-level investment in CC and ENRM	ECD and PMD regional divisions		
		Increase project level co-financing, particularly in MICs	PMD regional divisions		

Table 7. An effective and efficient management and institutional service platform at headquarters and in-country for achievement of operational results - results cluster 3

Planned budget and human resource allocations						
	2013 budget allocation (USD millions)	2013 allocation as % of total budget	2015 allocation target as % of total budget	2013 staff allocation (FTEs)	2013 staff allocation as % of total FTEs	2015 staff allocation target as % of total FTEs
Results cluster 3	34.9	24.2%	20	145.47	25.8%	22%

Institutional effectiveness result	Corporate management result	Principal outputs and supporting activities	Lead responsibility	RMF indicator	IFAD9 deliverables
An efficient and effective institutional platform for IFAD's development operations	Better human resource management – CMR 5	Develop and implement new Learning and Development Strategy to support IFAD's changing business model and needs	HRD	Improved human resource management (5.2)	Human resources reform
		Launch revised reward and recognition framework	HRD		
		Implement full e-RPA system	HRD, ICT		
		Implement the pay-for-performance pilot	HRD		
		Review and implement succession planning policy	HRD		
		Finalize standardization of job descriptions for HQ and ICOs positions	HRD		
		Implement the Non-staff Handbook	HRD, LEG		
		HR transaction processes streamlined to liberate resources for HR support to all divisions	HRD		
	Better results and risk management – CMR6			Improved risk management (5.3)	Impact evaluation; Institutional efficiency; results reporting
		Develop and implement methodologies to carry out impact surveys and measure new impact-level indicators introduced in the RMF 2013-2015	SSD		
		Conduct, synthesize and report on 30 impact assessments	SSD, PMD divisions		
		Annual corporate review and revision of the MTP	SPD		
		Align divisional management plans and reports with MTP	SPD		
		Expand IFAD's Corporate Planning and Performance Management System to include RMF9 variables and new cost measurement dimensions	SPD		
		Annual assessment and quarterly review of IFAD's Corporate Risk Profile	SPD		
		Audit assignments selected on basis of risk assessments	AUO		
		Anti-corruption outreach and prompt response to allegations received	AUO		
		Manage business ethics education and training programme	ETH		
		Oversee the anti-harassment and misconduct programme	ETH		
		Implement Financial Disclosure programme and Code of Conduct certification	ETH		
		Revision of lending policies, financial regulations, and general conditions	LEG		
		Maintain and update the IFAD Delegation of Authority Framework and the IFAD Manual	LEG		

Table 7. An effective and efficient management and institutional service platform at headquarters and in-country for achievement of operational results - results cluster 3 (continued)

Institutional effectiveness result	Corporate management result	Principal outputs and supporting activities	Lead responsibility	RMF indicator	IFAD9 deliverables
An efficient and effective institutional platform for IFAD's development operations	Better administrative efficiency and an enabling work and information- and communications technology environment – CMR7	Streamline business processes through adoption of improved ICT	FCS, all Divisions	Improved administrative efficiency (5.4)	Institutional efficiency
		Implement suite of key business process cost indicators	SPD		
		Develop, pilot and introduce staff time recording system	FCS, FFO, all Divisions		
		ICT infrastructure services	ICT		
		Application development, support, hosting, and platform maintenance	ICT		
		Security of premises and business continuity to IFAD HQ	SEU		
		Remote technical security support to ICOs	SEU		
		Incident/crisis management in HQ and at field locations	SEU		
		HQ facilities management and logistical support for conferences and meetings	ADM		
		In-house printing, mail and distribution and records management services	ADM		
		Processing visas and related privileges and immunities of staff	ADM		
		Integration of IFAD's e-tendering system	ADM		
		Review/implement new contractual agreement for travel agent, and review travel process and implement efficiencies to reduce processing time	ADM		
		Implement various cost saving initiatives including the RBAs Preferred Hotel Programme, and negotiation of corporate rates from airlines	ADM		
		Maintain LEED certification at Gold Level certification by 2015	ADM		

Table 8. IFAD's Governing Bodies function effectively and efficiently – results cluster 4

Planned budget and human resource allocations						
	2013 budget allocation (USD millions)	2013 allocation as % of total budget	2015 allocation target as % of total budget	2013 staff allocation (FTEs)	2013 staff allocation as % of total FTEs	2015 staff allocation target as % of total FTEs
Results cluster 4	8.62	6%	6%	46.92	8.3%	8%

Corporate management result	Principal outputs and supporting activities	Lead responsibility	RMF indicator	IFAD9 deliverables
Effective and efficient platform for Members' governance of IFAD – CMR9	Agreement on focusing Executive Board activities on performance, strategy and oversight issues	OPV, SEC and LEG	5.4.2 5.4.3	Results reporting