

Cote du document: EB 2013/109/R.12
Point de l'ordre du jour: 5
Date: 23 août 2013
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



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

Plan d'action consolidé du FIDA pour l'amélioration de son efficacité opérationnelle et institutionnelle

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Shyam Khadka

Administrateur principal de portefeuille
Département gestion des programmes
téléphone: +39 06 5459 2388
courriel: s.khadka@ifad.org

Paula Kim

Conseillère principale des opérations
Département des services institutionnels
téléphone: +39 06 5459 2731
courriel: p.kim@ifad.org

Rajiv Sondhi

Gestionnaire, prêts et dons
Division du Contrôleur et des services financiers
téléphone: +39 06 5459 2233
courriel: r.sondhi@ifad.org

Hisham Zehni

Spécialiste de la planification stratégique
Département de la stratégie et de la gestion des savoirs
téléphone: +39 06 5459 2183
courriel: h.zehni@ifad.org

Theresa Rice

Conseillère, systèmes opérationnels
Département gestion des programmes
téléphone: +39 06 5459 2495
courriel: t.rice@ifad.org

Carla Ferreira

Administratrice, développement organisationnel
Unité du budget et du développement de l'organisation
téléphone: +39 06 5459 2722
courriel: c.ferreira@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 neuvième session
Rome, 17-19 septembre 2013

Pour: **Examen**

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
I. Introduction	1
II. Gestion axée sur l'amélioration de l'efficience opérationnelle	2
A. Augmentation de la sélectivité stratégique	3
B. Augmentation des capacités techniques internes et réduction du recours aux consultants	3
C. Équilibre de la charge de travail entre les CPP	4
D. Allocation des ressources plus différenciée, et adaptation plus poussée aux besoins du pays	5
E. Recherche d'une meilleure intégration des activités de prêt et hors prêts	5
F. Rationalisation des processus opérationnels	7
G. Amélioration de la compétence et de la productivité du personnel	9
III. Gestion axée sur l'efficacité et l'efficience institutionnelles du FIDA	10
A. Amélioration des processus opératoires	10
B. Application accrue des technologies de l'information et des communications	11
IV. Incidences et information financières	14
Annexe	
Plan d'action consolidé	16

Sigles et acronymes

COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CPP	Chargé de programme de pays
ENI-E	Évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance
ERP	Planification des ressources de l'organisation
GRIPS	Système intégré dons et projets d'investissement
ICO	Bureau de pays du FIDA
PRI	Pays à revenu intermédiaire
PTA	Division des politiques et du conseil technique
QA	Assurance qualité
QE	Amélioration de la qualité
RH	Ressources humaines
SGPP	Système de gestion du portefeuille de projets
SPD	Système prêts et dons
TIC	Technologies de l'information et des communications

Plan d'action consolidé du FIDA pour l'amélioration de son efficacité opérationnelle et institutionnelle

I. Introduction

1. La direction du FIDA a lancé", en 2009, le Programme changement et de réforme avec pour objet de faire du FIDA une organisation plus souple, plus efficace et plus efficace. Le Programme de changement et de réforme a transformé la structure organisationnelle du FIDA, sa gestion des ressources humaines et financières, et la conduite d'ensemble de ses affaires.
2. Durant le processus de Consultation relative à la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA9), la direction a soumis, à la demande des membres, un document intitulé "La gestion axée sur l'efficacité", dans lequel elle formulait des propositions en vue d'une nouvelle amélioration de l'efficacité institutionnelle du FIDA. Les mesures ainsi proposées ont par la suite été intégrées au Rapport de la Consultation FIDA9, et un grand nombre d'entre elles sont déjà appliquées. La direction s'est aussi engagée à intégrer des mesures répondant aux recommandations de l'évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance (ENI-E) – évaluation qui n'était pas encore achevée au moment de la Consultation FIDA9 – dans la matrice des engagements FIDA9 entérinée par le Conseil des gouverneurs en février 2012¹.
3. L'ENI-E, achevée au premier trimestre de 2013, a été examinée par le Conseil d'administration à sa session d'avril 2013², réunion au cours de laquelle la direction a présenté son rapport sur les suites données³. Bien que contestant certaines des conclusions de l'ENI-E, la direction a accepté d'intégrer les recommandations dans un plan d'action unifié visant à améliorer l'efficacité du FIDA. Au cours de la réunion, la direction a émis des doutes quant aux conclusions de l'ENI-E relatives à la neutralité budgétaire des recommandations⁴.
4. Donnant suite à ces engagements, ce document présente un plan d'action consolidé pour l'amélioration de l'efficacité du FIDA. Il comprend des mesures approuvées par la direction durant les consultations FIDA9 et celles recommandées par l'ENI-E. Pour faciliter l'analyse, les mesures pertinentes proposées viennent à la suite de chacune des six recommandations de l'ENI-E soumises à l'examen de la direction⁵. Réflétant le champ couvert par l'évaluation et ses recommandations, le plan d'action aborde en premier les mesures en rapport avec l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité opérationnelles du FIDA; il traite ensuite des mesures proposées pour améliorer l'efficacité institutionnelle. L'annexe regroupe toutes les mesures qui seront prises par le FIDA.

¹ GC 35/L.4, Annexe I du Rapport de la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (couvrant la période 2013-2015) (EB 2013/108/R.3/Add.2).

² Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE), Évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité institutionnelle du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance, avril 2013 (EB 2013/108/Rev.1).

³ Suites données par la direction à l'évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance, mars 2013 (EB 2013/108/R.3/Add.2).

⁴ Ibid., p. 3.

⁵ La sixième des sept recommandations de l'ENI-E porte sur "le contrôle exercé par les organes directeurs du FIDA sur les grandes questions stratégiques", et c'est donc à ces organes qu'il appartient d'examiner cette question.

5. On trouvera, pour chaque mesure, une proposition de calendrier et une indication des coûts potentiels. La conclusion de l'ENI-E était que les recommandations impliquant des changements sur les plans des effectifs et de l'organisation exigeraient des ressources supplémentaires, et qu'un budget d'équipement pourrait être nécessaire pour financer, en matière de technologies de l'information et des communications (TIC), les investissements requis pour améliorer l'efficacité administrative à long terme. L'ENI-E a également noté que les mesures proposées pour accroître la sélectivité opérationnelle pourraient se traduire par une souplesse budgétaire à moyen terme. Les coûts estimés dans le présent document fournissent par conséquent une indication de référence sur les dépenses récurrentes associées (dépenses de personnel et de maintenance des TIC), dépenses d'équipement (principalement les investissements consacrés aux systèmes des TIC) et dépenses d'ajustement non récurrentes (essentiellement pour l'ouverture et la rationalisation des bureaux de pays du FIDA [ICO], et l'amélioration des processus).

II. Gestion axée sur l'amélioration de l'efficacité opérationnelle

Recommandation 1 formulée par l'ENI-E: La reproduction à plus grande échelle d'approches innovantes à fort impact issues des projets et programmes appuyés par le FIDA devrait devenir l'objectif du modèle opérationnel du FIDA

6. L'ENI-E a pris acte des progrès significatifs réalisés par le FIDA du point de vue du changement de son modèle opérationnel, principalement par la prise en charge rapide de la supervision directe de ses projets, et par l'expansion et le renforcement des ICO. Ces modifications ont permis au FIDA d'atteindre de meilleurs résultats. C'est ainsi qu'au cours des quatre dernières années, le montant des prêts et des dons approuvés a augmenté de 76%, et le nombre de projets en cours de 25%. Des améliorations du même ordre sont observées sur le plan des résultats: le taux de réalisation globale des projets⁶ a augmenté, passant de 76% en 2006-2009 à 82% en 2010-2013.
7. Dans la perspective d'une reproduction à plus grande échelle de l'impact des programmes et projets du FIDA, l'ENI-E a formulé un certain nombre de recommandations visant à améliorer le modèle opérationnel du FIDA. Elles concernent la sélectivité stratégique; l'augmentation des capacités techniques internes et la réduction du recours aux consultants; une répartition plus équilibrée de la charge de travail entre les chargés de programme de pays (CPP); une allocation des ressources plus différenciée, et une adaptation plus poussée aux besoins du pays; une meilleure intégration des activités de prêt et hors prêt; la rationalisation des processus opérationnels; et le renforcement des compétences et de la productivité du personnel. Les sections ci-après présentent de manière détaillée les mesures que prendra la direction pour donner suite aux recommandations de l'ENI-E.

⁶ Il s'agit d'une mesure composite reposant sur six critères: pertinence; efficacité; efficacité; impact sur la pauvreté rurale; durabilité et appropriation; et innovation, transposabilité et reproduction à plus grande échelle.

A. Augmentation de la sélectivité stratégique

8. L'ENI-E a recommandé que le FIDA fasse preuve d'une plus grande sélectivité stratégique dans deux domaines: choix des pays et choix des thèmes.

Sélectivité dans le choix des pays

9. Dans sa réponse à l'ENI-E, la direction a fait sienne la conclusion selon laquelle le FIDA souffre, en général, de la faiblesse des économies d'échelle dans ses opérations. L'une des raisons de cette faiblesse réside dans l'ampleur du champ d'action du FIDA, dont les opérations sont exécutées dans plus de 90 pays; de ce fait, 30 très petits pays n'ont obtenu que de faibles allocations. Les petites opérations conduites dans les petits pays coûtent presque autant, en termes de préparation et de supervision, que les grandes opérations exécutées dans de grands pays, ce qui se traduit par des dépenses opérationnelles d'ensemble élevées. Toutefois, si une réduction du nombre de pays où le FIDA intervient améliorerait le rapport coût/efficacité, elle irait aussi à l'encontre de son mandat, qui est d'apporter un appui aux ruraux pauvres partout dans le monde. Compte tenu de cette exigence contradictoire, la direction du FIDA demandera des directives au Conseil d'administration sur la question de la sélectivité dans le choix des pays.

Mesure	Calendrier et coût indicatif
Préparer un document exposant différentes possibilités quant à la sélectivité dans le choix des pays à soumettre à l'examen du Conseil d'administration *	Session de septembre 2014 du Conseil d'administration
	Aucun coût supplémentaire

* Implique un nouveau produit livrable dans le tableau des engagements FIDA9, au titre du domaine de réforme "Efficience des projets". (Les engagements dans ce domaine de réforme visent à faire en sorte que les résultats soient obtenus à un coût raisonnable et qu'ils constituent un bon investissement pour le FIDA.)

Sélectivité dans le choix des thèmes

10. L'ENI-E avait conclu que la focalisation thématique était insuffisante dans les opérations du FIDA. Les 64 catégories utilisées par le FIDA pour le suivi de son allocation de ressources se répartissent pourtant toutes entre 12 domaines techniques en rapport avec le développement agricole et rural, et entrent toutes dans le champ d'action défini par le Cadre stratégique. Plus de la moitié des montants approuvés au cours des quatre dernières années relevaient seulement de trois domaines: développement agricole; infrastructure rurale, y compris l'irrigation et les routes rurales; et services financiers ruraux. On retrouve une répartition du même ordre dans le portefeuille en cours. D'autres analyses entreprises depuis l'achèvement de l'ENI-E montrent que, en termes qualitatifs, le personnel technique du FIDA offre l'ensemble diversifié de compétences⁷ nécessaires pour permettre des interventions dans les 12 domaines techniques. La direction considère par conséquent que la focalisation thématique des opérations du Fonds est adéquate, et qu'il n'y a pas lieu d'en accentuer la concentration.

B. Augmentation des capacités techniques internes et réduction du recours aux consultants

11. Bien qu'une large gamme de compétences techniques soient disponibles au sein du FIDA, la direction reconnaît que le nombre des techniciens ne suffit pas à faire face à la demande d'animateurs en matière de conception, de supervision et d'exécution des projets. C'est pourquoi le recours aux consultants est beaucoup plus important au FIDA que dans d'autres institutions financières internationales. Le rapport de

⁷ C'est ainsi que le personnel actuel de la Division des politiques et du conseil technique (PTA) couvre la totalité des domaines thématiques à l'exception des pêches, qui ne représentent qu'environ 1% des nouvelles approbations et moins de 1,5% de la valeur du portefeuille en cours.

l'ENI-E rattache ces facteurs au manque d'un soutien solide sur le terrain aux CPP et au stress qui en résulte et affecte le modèle des CPP.

12. La direction du FIDA est consciente de la situation et de l'ampleur croissante des tâches assignées aux CPP. Pour y répondre, elle a introduit un certain nombre de modifications, et notamment: i) ajout d'une capacité de supervision de projet et d'administration de prêt, en utilisant des ressources précédemment attribuées aux institutions coopérantes; ii) renforcement du cadre de fonctionnaires et de personnel de soutien nationaux dans 40 ICO; iii) formation des CPP et d'autres administrateurs concernés à la conception, la supervision et la gestion financière des projets; iv) création d'un département distinct chargé de la gestion des savoirs et de la stratégie; et v) création d'unités spécialisées, par exemple en matière de concertation sur les politiques, pour apporter un appui supplémentaire aux CPP.
13. Compte tenu de la conclusion et de la recommandation de l'ENI-E visant à renforcer les compétences techniques du FIDA, la direction prendra également les mesures suivantes.

<i>Mesure</i>	<i>Calendrier et coût indicatif</i>
Élaborer un programme de don pour renforcer le partenariat stratégique avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI) afin de fournir une assistance technique aux pays emprunteurs fragiles et dont les performances sont faibles, et afin d'accroître la production et la gestion des savoirs ^a	Démarrage début 2014 Financement sous forme de don
Contribuer au renforcement de la capacité technique nationale en faisant appel au personnel qualifié de plus en plus nombreux dans les États membres emprunteurs ^b	Démarrage début 2014 (gain d'efficience à long terme)
Développer, en tant que de besoin, les ICO et renforcer leur capacité par le recrutement de chargés d'appui au programme de pays et d'assistants ^c	2014-2015 Dépense récurrente de 250 000 USD (non compris la Division CFS)
Rationaliser le recours aux consultants par le recrutement au sein de la Division PTA de personnel spécialisé supplémentaire afin de renforcer la capacité technique interne d'apporter un appui sur le terrain durant la conception et la supervision du projet ^b	2013-2015 1,65 million d'USD, dont 1,1 million d'USD absorbé dans le budget ordinaire, laissant un besoin supplémentaire net de 550 000 USD

^a Appui à l'engagement pris par FIDA9 d'"améliorer la qualité de la conception des programmes et de l'appui à l'exécution dans les États fragiles en conduisant une analyse approfondie des causes de fragilité", au titre du domaine de réforme "États fragiles".

^b Appui à l'engagement pris par FIDA9 de "renforcer les processus d'élaboration, de suivi et de gestion des programmes de pays afin de garantir une prise en compte systématique de la transposition des activités à plus grande échelle, un élargissement des partenariats, une analyse plus rigoureuse des politiques et une participation active à la concertation nationale sur les politiques dans le domaine de l'agriculture et du développement rural" au titre du domaine de réforme "Reproduction à plus grande échelle".

^c Appui à l'engagement pris par FIDA9 d'"ouvrir d'autres bureaux de pays, conformément à la Politique et stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays, en veillant à ce que les pouvoirs nécessaires soient délégués à ce niveau et à ce que la création et le fonctionnement des bureaux de pays respectent un rapport coût-efficacité", au titre du domaine de réforme "Décentralisation au niveau du pays".

C. Équilibre de la charge de travail entre les CPP

14. Le changement intervenu dans le modèle opérationnel du FIDA a entraîné une évolution quantitative et qualitative de la nature et de la diversité des tâches que doivent accomplir les CPP. La conclusion de l'ENI-E selon laquelle le modèle des CPP est soumis à une pression est valide dans une certaine mesure, mais l'analyse par l'ENI-E de la répartition de la charge de travail entre les CPP était superficielle. Une analyse plus robuste, reposant sur des facteurs de charge multiples et pondérés, montre que la répartition de la charge de travail entre les CPP est bien plus équilibrée que ne l'indique l'ENI-E, mais elle montre aussi qu'il existe des

possibilités de poursuivre l'équilibrage au sein de toutes les divisions régionales. En conséquence, le FIDA prendra les mesures suivantes.

<i>Mesure</i>	<i>Calendrier et coût indicatif</i>
Élaborer une base de données plus robuste avec un tableau de bord de gestion montrant l'état d'avancement du programme de travail, utilisé comme outil d'analyse de la charge de travail	2014-2015 300 000 USD - dépenses d'équipement des TIC; 100 000 USD - dépenses récurrentes
Suivre les charges de travail des CPP en utilisant de multiples facteurs (conception, supervision, concertation sur les politiques, etc.) et procéder à une nouvelle répartition des charges de travail, le cas échéant, par le biais de mouvements de personnel: recrutement, rotation, redistribution à l'intérieur du pays, etc.*	Démarrage en 2013, et se poursuivant dans le cadre de l'exercice annuel de planification stratégique du personnel

* Appui à l'engagement pris par FIDA9 de "réduire les retards dans le cycle du projet", au titre du domaine de réforme "Efficience des projets".

D. Allocation des ressources plus différenciée, et adaptation plus poussée aux besoins du pays

15. L'ENI-E a recommandé que le FIDA envisage une allocation plus différenciée des ressources, et une adaptation plus poussée de ses services aux besoins du pays. Institution financière internationale, le FIDA dépend fortement, pour les résultats et l'impact finaux, de la performance de ses partenaires d'exécution. Gardant présentes à l'esprit à la fois cette situation et les ressources humaines et financières limitées dont il dispose dans le cadre de son budget administratif, le FIDA augmentera les ressources affectées à l'appui de la partie de son portefeuille dont les performances sont insuffisantes, en apportant une assistance à ses États membres et plus particulièrement à ceux présentant une faible capacité institutionnelle. À cet effet, le FIDA prendra les mesures suivantes:

<i>Mesure</i>	<i>Calendrier et coût indicatif</i>
Focaliser les allocations au titre du budget administratif en vue d'accroître l'appui aux projets confrontés à des risques potentiels ou réels (allocation différenciée des ressources sur la base des besoins) ^a	2014-2016
Élaborer et mettre en œuvre des instruments plus souples pour les pays à revenu intermédiaire (PRI) ^b	En cours 250 000 USD – dépenses d'ajustement

^a Appui à l'engagement pris par FIDA9 de "réduire les retards dans le cycle du projet", au titre du domaine de réforme "Efficience des projets".

^b Appui à l'engagement pris par FIDA9 d'"examiner la possibilité de mobiliser des fonds auprès de sources qui devront être soumises au Conseil d'administration, à condition que les accords connexes n'aient aucune incidence sur la gouvernance du Fonds" au titre du domaine de réforme "Nouveaux donateurs souverains et modalités alternatives de financement".

E. Recherche d'une meilleure intégration des activités de prêt et hors prêts

Gestion des savoirs et stratégie en matière de dons

16. Le renforcement et le recentrage de la capacité du FIDA en matière de gestion des savoirs sont considérés comme fondamentaux pour donner suite à de nombreux engagements de FIDA9 et accroître l'impact et l'efficience du FIDA. La direction convient par conséquent avec l'ENI-E de la nécessité d'une meilleure intégration entre les activités de prêt et hors prêts dans les opérations du FIDA.
17. Un cadre et un plan institutionnels de gestion des savoirs sont en cours d'élaboration, et seront parachevés en 2013. L'une des parties essentielles du plan de gestion des savoirs consistera, pour le FIDA, à stimuler l'apprentissage par le biais du programme prévu d'évaluations de l'impact, qui pourront atteindre le nombre de 30 au cours de la période 2013-2015. Un examen des directives

internes relatives à l'octroi des dons et une analyse des futures orientations de la politique du FIDA en matière de dons sont également entrepris, étant donné que les ressources provenant des dons sont utilisées à l'appui des activités en rapport avec la recherche et les savoirs.

18. Le FIDA prendra les mesures suivantes en vue d'améliorer l'intégration entre les activités de prêt et hors prêts.

<i>Mesure</i>	<i>Calendrier et coût indicatif</i>
Mise en œuvre du cadre et du plan de gestion des savoirs, y compris les incitations pour la participation du personnel	Démarrage à la fin 2013 250 000 USD – dépenses d'ajustement
Conduite, synthèse et rapport sur les évaluations d'impact (jusqu'à 30) ^a	Fin 2014; le nombre dépendra des ressources internes disponibles. Aucune incidence financière
Révision des directives internes en vue d'améliorer l'orientation stratégique du plan de travail annuel du FIDA en matière de dons pour 2014-2015 ^b	Mi-2013 à début 2014
Examen et actualisation de la politique, de la stratégie et des procédures du FIDA en matière de dons ^b	Fin 2014 à mi-2015
Modernisation du système institutionnel de gestion de l'information sur les projets (système de gestion du portefeuille de projets - SGPP) pour y inclure les informations sur les dons autonomes	Fin 2013 Aucun coût supplémentaire

^a Il s'agit d'un engagement de FIDA9.

^b Appui à l'engagement pris par FIDA9 de "renforcer les processus de gestion des savoirs afin d'améliorer la capacité du FIDA à recueillir et exploiter les savoirs fondés sur l'expérience, en vue de la reproduction à plus grande échelle" au titre du domaine de réforme "Reproduction à plus grande échelle".

Concertation sur les politiques

19. Comme l'a noté l'ENI-E, une concertation sur les politiques efficace au niveau des pays est un outil essentiel pour le FIDA, spécialement dans le cadre des efforts visant à intégrer la reproduction à plus grande échelle. Elle constitue aussi un "produit" de plus en plus important que le FIDA peut offrir à ses États membres, en particulier les pays à revenu intermédiaire, de plus en plus nombreux, où les ressources financières du Fonds peuvent être moins utiles que ses connaissances spécialisées sur les questions relatives au développement rural.
20. Le FIDA a élaboré un plan pour la concertation sur les politiques au niveau des pays, qu'il a présenté à la cent huitième session du Conseil d'administration, en avril 2013⁸. Le but principal de ce plan est de parvenir, par le biais d'une série d'activités, à intégrer plus efficacement la concertation sur les politiques au niveau des pays dans les programmes de pays du FIDA. La mesure ci-après à prendre par le FIDA en rapport avec cette recommandation consiste par conséquent à exécuter ce plan et à le réviser.

<i>Mesure</i>	<i>Calendrier et coût indicatif</i>
Exécuter le plan pour la concertation sur les politiques au niveau des pays élaboré par la Division PTA, et notamment préparer le premier dossier sur les politiques, apporter un appui actif aux CPP, et préparer 4 à 5 dossiers nationaux chaque année *	En cours; examen des progrès et de l'impact d'ici à fin 2015

* Appui à l'engagement pris par FIDA9 de "renforcer les processus d'élaboration, de suivi et de gestion des programmes de pays afin de garantir une prise en compte systématique de la transposition des activités à plus grande échelle, un élargissement des partenariats, une analyse plus rigoureuse des politiques et une participation active à la concertation nationale sur les politiques dans le domaine de l'agriculture et du développement rural", au titre du domaine de réforme "Reproduction à plus grande échelle".

⁸ Plan pour la concertation sur les politiques au niveau des pays (EB 2013/108/INF.3).

Programmes d'options stratégiques pour le pays axés sur les résultats

21. La gestion intégrée des opérations de prêt et hors prêts du FIDA au niveau du pays est l'élément central de ses programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) axés sur les résultats. Les recommandations de l'ENI-E relatives au renforcement des processus des COSOP axés sur les résultats et de leur valeur ajoutée seront examinées à l'occasion de la révision des directives du FIDA concernant les COSOP axés sur les résultats, qui doit démarrer vers la fin 2013 pour s'achever à la mi-2014. On prévoit que les COSOP axés sur les résultats seront plus étroitement alignés sur les stratégies de pays et que leur rôle d'instrument de concertation sur les politiques sera renforcé, car il est essentiel pour la reproduction à plus grande échelle. Les processus internes d'examen des COSOP axés sur les résultats seront rationalisés par le biais d'une intégration plus étroite avec les processus d'examen des projets, et d'une participation de partenaires du pays. Le FIDA prendra, à cet égard, la mesure suivante.

<i>Mesure</i>	<i>Calendrier et coût indicatif</i>
Examiner et actualiser les directives du FIDA concernant les COSOP axé sur les résultats, et notamment les critères permettant de se prononcer sur la nécessité d'un COSOP axé sur les résultats, par exemple pour des programmes de pays restreints *	Achèvement à la mi-2014 100 000 USD – dépenses d'ajustement (pour les consultants)

* Appui à l'engagement pris par FIDA9 de "renforcer les processus d'élaboration, de suivi et de gestion des programmes de pays afin de garantir une prise en compte systématique de la transposition des activités à plus grande échelle, un élargissement des partenariats, une analyse plus rigoureuse des politiques et une participation active à la concertation nationale sur les politiques dans le domaine de l'agriculture et du développement rural", au titre du domaine de réforme "Reproduction à plus grande échelle".

F. Rationalisation des processus opérationnels

22. Les documents d'orientation et les directives procédurales établis par le FIDA au cours des dernières années ont été davantage axés sur l'obtention de meilleurs résultats en matière de développement que sur la réduction des coûts de transaction et sur l'augmentation de l'efficacité institutionnelle. La direction du FIDA procédera par conséquent à un nouvel examen d'un certain nombre de processus opérationnels clés concernant ses opérations, en vue de rendre ces processus plus efficaces tout en améliorant – ou du moins en maintenant – le niveau de l'efficacité en matière de développement. Les processus à améliorer sont examinés dans les sous-sections ci-après.

Procédures d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité

23. Comme l'a relevé l'ENI-E, le FIDA a récemment révisé son processus d'amélioration de la qualité (QE), qui encourage désormais le personnel de la Division PTA à effectuer des missions sur le terrain, à entreprendre des tâches techniques spécifiques pour le compte des divisions régionales, et à apporter un appui à l'élaboration des projets. Les changements envisagés dans le processus d'assurance qualité (QA) viseront à accroître la participation du personnel chargé de la QA aux premiers stades de l'élaboration des projets.
24. Les processus révisés de QE et QA mettront davantage l'accent sur plusieurs points: i) reproduction à plus grande échelle des résultats des opérations du FIDA; ii) meilleure analyse de l'efficacité économique des projets et obtention d'impacts plus durables; iii) garantie de l'état de préparation à l'exécution des projets au moment de leur approbation; et iv) adaptation croissante de l'assistance du FIDA, spécialement dans le cas des PRI et des États fragiles. Les calendriers de ces révisions sont présentés ci-après.

<i>Mesure</i>	<i>Calendrier et coût indicatif</i>
Réviser le processus de QE*	Réformes importantes déjà en place (2013); affinage 2014-2015
Réviser le processus de QA; une participation précoce du personnel chargé de la QA peut impliquer des déplacements	Parachèvement des révisions en cours (2013); poursuite de l'affinage 350 000 USD de dépenses récurrentes supplémentaires pour les déplacements

* Appui à l'engagement pris par FIDA9 de "renforcer les processus d'élaboration, de suivi et de gestion des programmes de pays afin de garantir une prise en compte systématique de la transposition des activités à plus grande échelle, un élargissement des partenariats, une analyse plus rigoureuse des politiques et une participation active à la concertation nationale sur les politiques dans le domaine de l'agriculture et du développement rural", au titre du domaine de réforme "Reproduction à plus grande échelle".

Supervision de projet et gestion financière

25. La direction prend note de la conclusion de l'ENI-E selon laquelle "la modification du modèle opérationnel du FIDA, associant supervision directe et décentralisation, a apporté des avantages substantiels au Fonds". La direction partage l'avis de l'ENI-E quant à la nécessité de consolider la modalité de la supervision directe et de renforcer la gestion financière. Le FIDA prendra par conséquent les mesures suivantes.

<i>Mesure</i>	<i>Calendrier et coût indicatif</i>
Publier une version révisée des directives concernant la supervision des projets, intégrant les recommandations formulées dans l'ENI-E et dans l'évaluation, au niveau de l'institution, de la supervision ^a	D'ici au 31 mars 2014
Mettre en œuvre des réformes visant à renforcer la qualité de la gestion financière au sein des projets, et par exemple introduction de méthodologies axées sur le risque, recours accru aux systèmes nationaux et renforcement des capacités de gestion financière du personnel de projet et du personnel du FIDA ^b	Fin 2014 Les dépenses d'équipement et récurrentes peuvent être absorbées par les budgets existants
Remplacer l'actuel Système prêts et dons (SPD) par une nouvelle plateforme moderne, exploitable en ligne, afin de créer une base solide en vue du développement ultérieur d'un portail de l'emprunteur en libre-service permettant les décaissements électroniques ^c	2014-2015 Dépenses récurrentes de 3 millions d'USD, y compris les frais d'amortissement en 2014, pour atteindre 4,5 millions d'USD pour l'appui aux opérations décentralisées
Agrandir l'échelle de l'unité de traitement des décaissements de Nairobi, pour en faire une plateforme interrégionale décentralisée au service des pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre, d'Afrique orientale et australe, d'Afrique du Nord et du Proche-Orient, en transférant progressivement de Rome à l'unité de Nairobi les tâches supplémentaires d'administration des prêts	En cours; achèvement à la fin 2014

^a Appui à l'engagement pris par FIDA9 de "renforcer les processus d'élaboration, de suivi et de gestion des programmes de pays afin de garantir une prise en compte systématique de la transposition des activités à plus grande échelle, un élargissement des partenariats, une analyse plus rigoureuse des politiques et une participation active à la concertation nationale sur les politiques dans le domaine de l'agriculture et du développement rural", au titre du domaine de réforme "Reproduction à plus grande échelle".

^b Appui à l'engagement pris par FIDA9 de "consolider l'utilisation des systèmes nationaux et des structures d'exécution, et si possible, recourir davantage à ceux-ci", au titre du domaine de réforme "Efficacité de l'aide".

^c Appui à l'engagement pris par FIDA9 de "rationaliser les processus et les flux de travail du Fonds grâce à l'adoption de technologies améliorées de l'information et des communications", au titre du domaine de réforme "Efficacité institutionnelle".

Comptes rendus comptable et financier

26. Le FIDA apportera des améliorations aux procédures de comptes rendus comptable et financier par le biais des mesures suivantes:

<i>Mesure</i>	<i>Calendrier et coût indicatif</i>
Créer un contexte porteur pour appuyer l'extension des bureaux de pays décentralisés, en mettant en œuvre un cadre de responsabilité financière pour les opérations décentralisées dans les ICO et rendant possible l'accès aux systèmes financiers ^a	D'ici au 30 septembre 2014
Renforcer l'automatisation du système et les processus opératoires en vue d'assurer l'exactitude des comptes rendus et l'efficacité du suivi des ressources, et également en vue de la simplification des processus ^b	Fin 2014 Les dépenses non renouvelables sont présentées comme une amélioration des processus consolidés

^a Appui à l'engagement pris par FIDA9 d'"ouvrir d'autres bureaux de pays, conformément à la Politique et stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays, en veillant à ce que les pouvoirs nécessaires soient délégués à ce niveau et à ce que la création et le fonctionnement des bureaux de pays respectent un rapport coût-efficacité", au titre du domaine de réforme "Décentralisation au niveau des pays".

^b Appui à l'engagement pris par FIDA9 de "rationaliser les processus et les flux de travail du Fonds grâce à l'adoption de technologies améliorées de l'information et des communications", au titre du domaine de réforme "Efficience institutionnelle".

G. Amélioration de la compétence et de la productivité du personnel

27. Conformément à la recommandation de l'ENI-E, le FIDA intensifiera la formation de son personnel participant aux opérations dans le cadre de son nouveau modèle opérationnel. Il continuera également à introduire progressivement des technologies améliorant la productivité. Ces objectifs seront atteints grâce aux mesures suivantes.

<i>Mesure</i>	<i>Calendrier et coût indicatif</i>
Intensifier les programmes de formation du personnel dans les domaines de la supervision des projets, de la gestion financière, etc.*	En cours; sera intensifiée à l'avenir Dépenses récurrentes supplémentaires consolidées de 500 000 USD
Mettre les produits du savoir pertinents à la disposition du personnel de première ligne, comme les CPP, sous une forme facilement accessible *	En cours; sera intensifiée à l'avenir

* Appui à l'engagement pris par FIDA9 de "renforcer les processus de gestion des savoirs afin d'améliorer la capacité du FIDA à recueillir et exploiter les savoirs fondés sur l'expérience, en vue de la reproduction à plus grande échelle", au titre du domaine de réforme "Reproduction à plus grande échelle".

Recommandation 2 formulée par l'ENI-E: Formuler et mettre en œuvre une vision claire de la présence sur le terrain et du mode de fonctionnement du FIDA dans un cadre décentralisé

28. Comme l'a relevé l'ENI-E, le FIDA a ouvert des bureaux de pays pour améliorer son efficacité en matière de développement et limiter les dépenses liées à l'administration de son portefeuille, en expansion, de prêts et de dons. Les ICO créés à ce jour ont été choisis de manière stratégique, de sorte qu'avec seulement 40 bureaux de pays le FIDA est en mesure de desservir environ 60% du total de ses projets et environ 75% du total de son financement. Pour donner suite à la recommandation de l'ENI-E invitant le FIDA à formuler et mettre en œuvre une vision claire de sa présence sur le terrain, la direction procédera à un réexamen de sa politique et de sa stratégie en la matière et présentera ses conclusions et ses recommandations au Conseil d'administration en décembre 2013.

<i>Mesure</i>	<i>Calendrier et coût indicatif</i>
Préparer et soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un examen de la politique et de la stratégie de présence du FIDA sur le terrain*	Décembre 2013 1,75 million d'USD – dépenses d'ajustement non renouvelables pour la création et l'administration des ICO

* Appui à l'engagement pris par FIDA9 d'"ouvrir d'autres bureaux de pays, conformément à la Politique et stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays, en veillant à ce que les pouvoirs nécessaires soient délégués à ce niveau et à ce que la création et le fonctionnement des bureaux de pays respectent un rapport coût-efficacité", au titre du domaine de réforme "Décentralisation au niveau des pays".

III. Gestion axée sur l'efficacité et l'efficience institutionnelles du FIDA

Recommandation 3 formulée par l'ENI-E: Gérer les unités de contrôle et d'appui, y compris les fonctions TIC essentielles, en donnant clairement la priorité à l'amélioration de la qualité des services et à la rationalisation des coûts

29. L'optimisation des ressources et un bon rapport coût-efficacité constituent, pour le FIDA, des éléments hautement prioritaires dans le contexte des efforts visant à optimiser l'impact de ses propres ressources et de celles de ses partenaires et à améliorer les services fournis à ses États membres.
30. Après les consultations FIDA9, qui se sont achevées en décembre 2011, la direction a pris des mesures pour améliorer l'efficience du Fonds. Elles concernent tous les facteurs déterminants importants de l'efficience organisationnelle: rationalisation des processus opératoires, application accrue des TIC, administration efficace des ressources budgétaires, et meilleure gestion des ressources humaines (RH).

A. Amélioration des processus opératoires

31. L'amélioration de l'efficience des processus et du rapport coût/efficacité est l'élément central du mouvement vers l'efficience institutionnelle au cours de la période couverte par FIDA9. Donnant suite aux recommandations de l'ENI-E préconisant que des efforts accrus soient consacrés à l'amélioration de la qualité du service et à la réduction des coûts, la direction introduira de nouveaux outils pour permettre au Fonds de suivre plus efficacement les coûts de ses processus opératoires et de faciliter la maîtrise des coûts et, chaque fois que cela sera possible, leur réduction. Dans le cadre de l'engagement pris par FIDA9 de veiller à l'efficience, de nouveaux indicateurs et des objectifs plus ambitieux en matière d'efficience opérationnelle et institutionnelle figurent désormais dans le cadre de mesure des résultats pour 2013-2015, en appui à l'amélioration de la performance et à la communication d'informations plus détaillées sur les progrès accomplis et les résultats obtenus.
32. La rationalisation des processus et des flux de travail du Fonds a débuté, par le biais de l'adoption de TIC améliorées. Une évaluation des processus intervenant dans le déroulement des tâches administratives a également été entreprise. Dans ce contexte, les processus peuvent être rationalisés dans un certain nombre de domaines, dont les plus importants sont le traitement des voyages, la passation des marchés, la gestion des ressources humaines, le traitement des paiements et la gestion des archives.
33. L'automatisation des processus manuels est un élément moteur capital pour la mise en œuvre de mesures d'efficience institutionnelle. La Division des ICT travaille en étroite liaison avec les utilisateurs, dans tous les domaines, pour recenser les possibilités et fournir des solutions. Les principales mesures à prendre pour améliorer la qualité du service et parvenir à un bon rapport coût/efficacité sont décrites ci-après.

<i>Mesure</i>	<i>Calendrier et coût indicatif</i>
Élaborer des indicateurs et des références en matière d'efficacité pour les principaux processus opérationnels afin de faciliter le recensement des possibilités de rationalisation des processus et d'économies ^a	Propositions d'ici la mi-2014
Examiner et modifier les principaux processus opérationnels en vue d'améliorer l'efficacité ^a	Fin 2014 Dépense d'ajustement non renouvelable de 300 000 USD
Déléguer aux Directeurs des divisions le pouvoir de passation des marchés pour les marchés d'un montant peu élevé (jusqu'à 10 000 EUR) et les modifications connexes dans le flux de travail ^b	Mi-2014 Dépenses d'équipement de 300 000 USD absorbées par le projet d'équipement existant pour 2013
Poursuivre la rationalisation du traitement des voyages, et apporter notamment les ajustements nécessaires au système de planification des ressources de l'organisation (ERP)	Achèvement d'ici la mi-2014 Dépenses d'équipement de 300 000 USD
Rationaliser les Directives institutionnelles en matière de passation des marchés en vue d'accroître l'efficacité administrative en éliminant des étapes transactionnelles pour les achats de faible valeur et à faible risque ^b	Achèvement d'ici la mi-2014

^a Il s'agit d'un engagement de FIDA9 au titre du domaine de réforme "Efficacité institutionnelle".

^b Appui à l'engagement pris par FIDA9 d'"évaluer la valeur ajoutée des processus opérationnels ainsi que l'opportunité d'opter pour des modalités alternatives plus rentables, notamment sous la forme d'initiatives conjointes de prestation de services avec les autres organisations ayant leur siège à Rome", au titre du domaine de réforme "Efficacité institutionnelle".

^c Appui à l'engagement pris par FIDA9 de "rationaliser les processus et les flux de travail du Fonds grâce à l'adoption de technologies améliorées de l'information et des communications", au titre du domaine de réforme "Efficacité institutionnelle".

B. Application accrue des technologies de l'information et des communications

34. Compte tenu de la conclusion de l'ENI-E selon laquelle, en général, "les dépenses consacrées par le FIDA aux TIC sont très faibles par rapport à celles des institutions de référence", la direction augmentera le niveau de ses dépenses d'équipement et de ses dépenses récurrentes.
35. Le FIDA poursuivra l'intégration de ses plateformes centrales – Oracle-PeopleSoft ERP, Agile Open Source et Microsoft. Tous les systèmes nouvellement mis en œuvre et modernisés sont en cours de développement au moyen de ces plateformes, afin d'accroître l'intégration avec d'autres systèmes et de simplifier le soutien régulier après leur mise en service.
36. Toutes les nouveautés en matière de TIC reposent sur des technologies axées sur le web, pour faciliter l'accès à des postes lointains ou à partir de ces lieux. Cet objectif a pour but premier d'offrir au personnel des bureaux de pays exactement les mêmes systèmes de TIC que ceux disponibles au siège. La Division des TIC a lancé un projet de connectivité des ICO afin de s'assurer que les bureaux de pays disposent d'une connectivité améliorée, qui facilitera l'accès fiable aux applications du FIDA et l'utilisation fiable de ces applications.
37. Suivant les principes du rapport "Unis dans l'action" sur lesquels ils s'appuient, la Division des TIC et ses partenaires opérationnels ont entrepris de recenser les possibilités et d'élaborer des feuilles de route, afin de s'assurer que l'orientation future des systèmes de gestion de l'information au FIDA apportent un appui direct à son orientation opérationnelle. Les mesures clés ci-après ont pour but de renforcer la capacité des TIC du FIDA.

<i>Mesure</i>	<i>Calendrier et coût indicatif</i>
Intégrer les plateformes TIC centrales (Oracle-PeopleSoft ERP, Agile Open Source et Microsoft)*	2013-2015 200 000 USD - dépenses d'équipement
Moderniser les systèmes logiciels du FIDA pour permettre d'apporter aux ICO un appui administratif plus efficace et plus efficient *	Achèvement à la fin 2015 900 000 USD - dépenses d'équipement 200 000 USD - dépenses récurrentes
Mettre en œuvre des systèmes de TIC à l'appui des processus de suivi-évaluation opérationnels du FIDA *	Achèvement d'ici 2015 700 000 USD - dépenses d'équipement 100 000 USD - dépenses récurrentes
Mettre en œuvre des technologies mobiles pour permettre un accès aux systèmes du FIDA dans un contexte de mobilité, au moyen d'une gamme de dispositifs et notamment les smartphones et les tablettes*	Action pilote en 2013; développement en 2014-2015 100 000 USD - dépenses d'équipement
Élaborer des solutions de renseignement opérationnel pour fournir une information de gestion pertinente à l'appui des décisions opérationnelles *	Achèvement d'ici 2015 375 000 USD - dépenses d'équipement 200 000 USD - dépenses récurrentes
Introduire le système intégré dons et projets d'investissement (GRIPS), retirer le SGPP et reconfigurer les systèmes existants fonctionnant avec le SGPP*	Fin 2013 375 000 USD - dépenses d'équipement
Moderniser le tableau de bord des opérations pour prendre en compte les nouveaux impératifs opérationnels, en utilisant les informations du GRIPS et du Flexcube*	Fin 2014 Coûts absorbés par la mesure précédente

* Appui à l'engagement pris par FIDA9 de "rationaliser les processus et les flux de travail du Fonds grâce à l'adoption de technologies améliorées de l'information et des communications", au titre du domaine de réforme "Efficience institutionnelle".

Recommandation 4 formulée par l'ENI-E: Mieux gérer des ressources budgétaires limitées pour obtenir des résultats de meilleure qualité

38. Depuis la fin de l'année 2010, le rôle de l'Unité du budget s'est considérablement élargi et inclut désormais une préparation et une gestion plus intensives du budget et un examen plus rigoureux du budget en milieu d'exercice. Avant l'ENI-E, la direction avait noté que la fonction budgétaire institutionnelle était en sous-effectif et avait décidé de créer une Unité du budget et du développement de l'organisation et de placer à sa tête un directeur relevant du Vice-Président du FIDA. Cette nouvelle unité assurera la liaison entre le budget et la planification annuelle du personnel. Parallèlement à la réorganisation de l'Unité du budget, la pratique de l'examen du budget en milieu d'exercice a été inaugurée en 2011 et constitue désormais un exercice annuel régulier. L'introduction de rapports trimestriels permet aux départements d'obtenir, en temps opportun, des informations axées sur les tendances observées par catégorie de dépense – utilisation excessive ou insuffisante – afin de faciliter une meilleure gestion du budget.
39. Conformément à la recommandation de l'ENI-E, la direction prendra les mesures suivantes pour assurer une gestion efficace des ressources budgétaires, afin de faire du budget un instrument axé sur les résultats tout en permettant la souplesse nécessaire à l'utilisation optimale des ressources.

<i>Mesure</i>	<i>Calendrier et coût indicatif</i>
Accroître la capacité de la fonction budgétaire centrale; le Directeur qui sera recruté pour l'unité du budget et du développement de l'organisation rendra compte au Vice-Président du FIDA ^a	Recrutement en cours
Renforcer l'examen en milieu d'exercice et optimiser le processus de réallocation budgétaire ^b	En cours
Étudier la possibilité d'automatiser le suivi et le partage trimestriels du budget ^b	D'ici la fin 2014 Dépenses récurrentes absorbées dans les ressources existantes en personnel

^a Appui à l'engagement pris par FIDA9 de "consolider et approfondir les réformes achevées durant FIDA8", au titre du domaine de réforme "Ressources humaines".

^b Appui à l'engagement pris par FIDA9 de "rationaliser les processus et les flux de travail du Fonds grâce à l'adoption de technologies améliorées de l'information et des communications", au titre du domaine de réforme "Efficience institutionnelle".

Recommandation 5 formulée par l'ENI-E: Assurer une gestion stratégique de l'éventail des compétences, du coût et de la performance du personnel

40. Dans le cadre du Programme de changement et de réforme, la direction a pris une série d'initiatives visant à améliorer la gestion des ressources humaines. Parmi les initiatives clés, on relève un examen externe de la gestion des RH du FIDA, qui a permis une étude comparative de la gestion des RH avec celle d'autres institutions comparables; une révision du Règlement et des procédures concernant le personnel; l'affinement du système d'évaluation de la performance du personnel; un exercice d'audit des fonctions en vue de la classification et de la détermination du grade de tous les postes au sein du FIDA; l'introduction, en 2010, du plan stratégique pour le personnel; et l'introduction, pour le personnel de la catégorie des services généraux, d'une nouvelle échelle de rémunérations plus conforme aux conditions du marché à Rome.
41. La direction est d'accord avec la conclusion de l'ENI-E relative à la nécessité de faire fond sur ces initiatives et prendra les mesures suivantes.

<i>Mesure</i>	<i>Calendrier et coût indicatif</i>
Affiner l'exercice de planification stratégique du personnel en 2014 (et au cours des années suivantes), pour s'assurer que le FIDA dispose du personnel requis en termes de nombre, d'aptitudes et de compétences pour lui permettre de réaliser les objectifs stratégiques clés de FIDA9 pour la période 2013-2015 ^a	En cours
Élaborer et mettre en œuvre un système de titres fonctionnels et de familles d'emplois pour le FIDA, à titre de suivi de l'exercice d'audit des fonctions ^a	Décembre 2013
Mettre en œuvre un nouveau cadre de récompenses et de reconnaissance, prenant en compte les meilleures pratiques en matière de rémunération globale et de gestion des talents, comprenant des récompenses monétaires et non monétaires ^b	Janvier 2014 Inclus dans l'augmentation du budget ordinaire
Renforcer le système de gestion de la performance afin de fournir aux gestionnaires les outils leur permettant de reconnaître l'excellence d'une performance et de motiver leur personnel pour qu'il améliore constamment ses résultats	Décembre 2014
Assurer le suivi de l'enquête générale 2012 auprès du personnel pour répondre aux préoccupations principales du personnel ^a	Décembre 2013

^a Appui à l'engagement pris par FIDA9 de "consolider et approfondir les réformes achevées durant FIDA8", au titre du domaine de réforme "Ressources humaines".

^b Appui à l'engagement pris par FIDA9 de "...tester ... un modèle de rémunération fondée sur la performance...", au titre du domaine de réforme "Ressources humaines".

Recommandation 7 formulée par l'ENI-E: Inculquer une culture institutionnelle de la responsabilité et de la performance et mettre davantage l'accent sur la nécessité de rendre compte au service des résultats

42. L'ENI-E a souligné que l'amélioration constante du cadre de responsabilité du FIDA, en vue de parvenir à des résultats et une performance de qualité élevée, contribuera aussi à accroître l'efficacité de l'impact du FIDA. L'ENI-E a reconnu que de nombreux éléments de ce cadre, comme le Cadre de mesure des résultats et le système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle, sont déjà en place, et que des développements récents comme la préparation d'un plan glissant à moyen terme (comprenant le programme d'évaluations de l'impact mentionné au paragraphe 17) et le processus d'examen plus rigoureux du budget en milieu d'exercice, constituent des pas dans la bonne direction. Comme indiqué dans les paragraphes 40 et 41, d'autres éléments ont été introduits depuis l'achèvement de l'ENI-E, et notamment un cadre de récompenses et de reconnaissance pour le personnel ayant d'excellentes performances, et le Programme de récompenses du FIDA, qui offre des incitations supplémentaires aux performances de haut niveau.
43. L'élaboration d'un cadre détaillé de responsabilité pour le FIDA est actuellement à l'examen avec les organes directeurs, et la direction s'est engagée à faire en sorte que les éléments de responsabilité pertinents recensés par l'ENI-E soient pris en compte de manière cohérente.
44. En outre, dans le contexte des évaluations de l'impact prévues, la direction prend actuellement des mesures pour améliorer la base de données et d'informations utilisée par son Cadre de mesure des résultats. La direction s'est engagée, en conséquence, à prendre les mesures suivantes.

<i>Mesure</i>	<i>Calendrier et coût indicatif</i>
Réviser le cadre de responsabilité du FIDA pour y intégrer les recommandations de l'ENI-E ^a	Achèvement d'ici la fin 2014
Définir la délégation de pouvoir pour répondre aux recommandations de l'ENI-E ^a	Fin 2014
Améliorer la base de données et d'informations pour le Cadre de mesure des résultats du FIDA ^b	Permanent

^a Implique un nouveau produit livrable dans la matrice des engagements FIDA9, au titre du domaine de réforme "Efficacité des projets".

^b Appui à l'engagement pris par FIDA9 de "rendre compte, une fois l'an, au Conseil d'administration et au Comité de l'évaluation, de la performance sur la base des indicateurs et des objectifs du Cadre de mesure des résultats (CMR) 2013-2015, dans le cadre du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement", au titre du domaine de réforme "Communication des résultats".

IV. Incidences et information financières

45. Le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration ont admis, au cours de leurs débats, que la mise en œuvre des recommandations de l'ENI-E ne serait pas neutre sur le plan financier. Elle impliquera des dépenses d'équipement en rapport avec les TIC; des dépenses d'ajustement non renouvelables, qui se traduiront à terme par une amélioration de l'efficacité et de l'efficacités; et des dépenses récurrentes accrues. Les estimations préliminaires établies par la direction montrent que: i) les dépenses d'équipement en rapport avec les TIC pour le développement et l'automatisation de divers systèmes s'élèvent à 3,6 millions d'USD, y compris la provision normale pour frais de gestion du projet; ii) les dépenses d'ajustement non renouvelables sont approximativement de 3,0 millions d'USD; et iii) les dépenses récurrentes augmentent, en 2014, de 5,25 millions d'USD (dont une part importante se rapporte aux coûts de fonctionnement, de maintenance et d'amortissement du système de remplacement

du SPD); de nouvelles augmentations, de 2,2 millions d'USD, sont prévues en 2015, et comprennent l'amortissement en rapport avec la mise à disposition des emprunteurs du projet de remplacement du SPD, et l'amortissement lié aux dépenses d'équipement en rapport avec les TIC mentionné au point i) ci-dessus.

46. Les estimations relatives aux besoins budgétaires supplémentaires seront incluses dans le document présentant l'aperçu général du budget 2014, que le Conseil d'administration examinera en septembre 2013. Les dépenses d'équipement en rapport avec les TIC recommandées par l'ENI-E seront incluses dans la demande normale de crédits pour le budget d'équipement, tandis que les dépenses d'ajustement non renouvelables seront présentées séparément. Les dépenses récurrentes en rapport avec l'ENI-E, d'approximativement 3,6% en 2014, seront intégrées au projet de budget ordinaire.
47. Le plan d'action présenté dans ce document étant l'un des éléments de l'engagement du FIDA au titre de FIDA9, le Conseil d'administration sera informé de l'état d'avancement par le biais du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement. L'état d'avancement de la mise en œuvre des différentes recommandations de l'ENI-E sera communiqué par le biais du Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction, en 2014 et peut-être également en 2015.

Plan d'action consolidé

	<i>Recommandation de l'ENI-E/mesure</i>	<i>Calendrier et coût indicatif</i>
	Recommandation 1 formulée par l'ENI-E: La reproduction à plus grande échelle d'approches innovantes à fort impact issues des projets et programmes appuyés par le FIDA devrait devenir l'objectif du modèle opérationnel du FIDA	
	Augmentation de la sélectivité stratégique	
1	Préparer un document exposant différentes possibilités quant à la sélectivité dans le choix des pays à soumettre à l'examen du Conseil d'administration	Session de septembre 2014 du Conseil d'administration Aucun coût supplémentaire
	Augmentation des capacités techniques internes et réduction du recours aux consultants	
2	Élaborer un programme de don pour renforcer le partenariat stratégique avec la FAO et le GCRAI pour fournir une assistance technique aux pays emprunteurs fragiles et dont les performances sont faibles, et pour accroître la production et la gestion des savoirs	Démarrage début 2014 Financement sous forme de don
3	Contribuer au renforcement de la capacité technique nationale en faisant appel au personnel qualifié de plus en plus nombreux dans les États membres emprunteurs	Démarrage début 2014 (gain d'efficacité à long terme)
4	Développer, en tant que de besoin, les ICO et renforcer leur capacité par le recrutement de fonctionnaires présents dans le pays et d'assistants	2014-2015 Dépense récurrente de 250 000 USD (non compris la Division CFS)
5	Rationaliser le recours aux consultants par le recrutement au sein de la Division PTA de personnel spécialisé supplémentaire afin de renforcer la capacité technique interne d'apporter un appui sur le terrain durant la conception et la supervision du projet	2013-2015 1,65 million d'USD, dont 1,1 million d'USD absorbé dans le budget ordinaire, laissant un besoin supplémentaire net de 550 000 USD
	Équilibre de la charge de travail entre les CPP	
6	Élaborer une base de données plus robuste avec un tableau de bord de gestion montrant l'état d'avancement du programme de travail, utilisé comme outil d'analyse de la charge de travail	2014-2015 300 000 USD - dépenses d'équipement des TIC; 100 000 USD – dépenses récurrentes
7	Suivre les charges de travail des CPP en utilisant de multiples facteurs (conception, supervision, concertation sur les politiques, etc.) et procéder à une nouvelle répartition des charges de travail, le cas échéant, par le biais de mouvements de personnel: recrutement, rotation, redistribution à l'intérieur du pays, etc.	Démarrage en 2013, et se poursuivant dans le cadre de l'exercice annuel de planification stratégique du personnel
	Allocation des ressources plus différenciée, et adaptation plus poussée aux besoins du pays	
8	Focaliser les allocations au titre du budget administratif en vue d'accroître l'appui aux projets confrontés à des risques potentiels ou réels (allocation différenciée des ressources sur la base des besoins)	2014-2016
9	Élaborer et mettre en œuvre des instruments plus souples pour les PRI	En cours 250 000 USD – dépenses d'ajustement
	Recherche d'une meilleure intégration des activités de prêt et hors prêts	
	Gestion des savoirs et stratégie en matière de dons	
10	Mise en œuvre du cadre et du plan de gestion des savoirs, y compris les incitations pour la participation du personnel	Démarrage à la fin 2013 250 000 USD – dépenses d'ajustement
11	Conduite, synthèse et rapport sur les évaluations d'impact (jusqu'à 30)	Fin 2014; le nombre dépendra des ressources internes disponibles. Aucune incidence financière
12	Révision des directives internes en vue d'améliorer l'orientation stratégique du plan de travail annuel du FIDA en matière de dons pour 2014-2015	Mi-2013 à début 2014
13	Examen et actualisation de la politique, de la stratégie et des procédures du FIDA en matière de dons	Fin 2014 à mi-2015
14	Modernisation du système institutionnel de gestion de l'information sur les projets (SGPP) pour y inclure les informations sur les dons autonomes	Fin 2013 Aucun coût supplémentaire

Concertation sur les politiques		
15	Exécuter le plan pour la concertation sur les politiques au niveau des pays élaboré par la Division PTA, et notamment préparer le premier dossier sur les politiques, apporter un appui actif aux CPP, et préparer 4 à 5 dossiers nationaux chaque année	En cours; examen des progrès et de l'impact d'ici la fin 2015
Programmes d'options stratégiques par pays axés sur les résultats		
16	Examiner et actualiser les directives du FIDA concernant les COSOP axés sur les résultats, et notamment les critères permettant de se prononcer sur la nécessité d'un COSOP axé sur les résultats, par exemple pour des programmes de pays restreints	Achèvement à la mi-2014 100 000 USD – dépenses d'ajustement (pour les consultants)
Rationalisation des processus opérationnels		
Procédures d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité		
17	Réviser le processus de QE	Réformes importantes déjà en place (2013); affinage 2014-2015
18	Réviser le processus de QA; une participation précoce du personnel chargé de la QA peut impliquer des déplacements	Parachèvement des révisions en cours (2013); poursuite de l'affinage 350 000 USD de dépenses récurrentes supplémentaires pour les déplacements
Supervision de projet et gestion financière		
19	Publier une version révisée des directives concernant la supervision des projets, intégrant les recommandations formulées dans l'ENI-E et dans l'évaluation, au niveau de l'institution, de la supervision	D'ici au 31 mars 2014
20	Mettre en œuvre des réformes visant à renforcer la qualité de la gestion financière au sein des projets, et par exemple introduction de méthodologies axées sur le risque, recours accru aux systèmes nationaux et renforcement des capacités de gestion financière du personnel de projet et du personnel du FIDA	Fin 2014 Les dépenses d'équipement et récurrentes peuvent être absorbées par les budgets existants
21	Remplacer l'actuel SPD par une nouvelle plateforme moderne, exploitable en ligne, afin de créer une base solide en vue du développement ultérieur d'un portail de l'emprunteur en libre-service permettant les décaissements électroniques	2014-2015 Dépenses récurrentes de 3 millions d'USD, y compris les frais d'amortissement en 2014, pour atteindre 4,5 millions d'USD pour l'appui aux opérations décentralisées
22	Agrandir l'échelle de l'unité de traitement des décaissements de Nairobi, pour en faire une plateforme interrégionale décentralisée au service des pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre, d'Afrique orientale et australe, d'Afrique du Nord et du Proche-Orient, en transférant progressivement de Rome à l'unité de Nairobi les tâches supplémentaires d'administration des prêts	En cours; achèvement à la fin 2014
Comptes rendus comptable et financier		
23	Créer un contexte porteur pour appuyer l'extension des bureaux de pays décentralisés, en mettant en œuvre un cadre de responsabilité financière pour les opérations décentralisées dans les ICO et rendant possible l'accès aux systèmes financiers	D'ici au 30 septembre 2014
24	Renforcer l'automatisation du système et les processus opératoires en vue d'assurer l'exactitude des comptes rendus et l'efficacité du suivi des ressources, et également en vue de la simplification des processus	Fin 2014 Les dépenses non renouvelables sont présentées comme une amélioration des processus consolidés
Amélioration de la compétence et de la productivité du personnel		
25	Intensifier les programmes de formation du personnel dans les domaines de la supervision des projets, de la gestion financière, etc.	En cours; sera intensifiée à l'avenir Dépenses récurrentes supplémentaires consolidées de 500 000 USD
26	Mettre les produits du savoir pertinents à la disposition du personnel de première ligne, comme les CPP, sous une forme facilement accessible	En cours; sera intensifiée à l'avenir
27	Intensifier les programmes de formation du personnel pour des thèmes tels que la supervision des projets et l'administration financière, etc.	En cours, mais sera intensifiée à l'avenir.

Recommandation 2 formulée par l'ENI-E: Formuler et mettre en œuvre une vision claire de la présence sur le terrain et du mode de fonctionnement du FIDA dans un cadre décentralisé

28	Préparer et soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un examen de la politique et de la stratégie de présence du FIDA sur le terrain	Décembre 2013 1,75 million d'USD – dépenses d'ajustement non renouvelables pour la création et l'administration des ICO
----	---	--

Recommandation 3 formulée par l'ENI-E: Gérer les unités de contrôle et d'appui, y compris les fonctions TIC essentielles, en donnant clairement la priorité à l'amélioration de la qualité des services et à la rationalisation des coûts
Amélioration des processus opératoires

29	Élaborer des indicateurs et des références en matière d'efficacité pour les principaux processus opératoires afin de faciliter le recensement des possibilités de rationalisation des processus et d'économies	Propositions d'ici la mi-2014
29a	Examiner et modifier les principaux processus opératoires en vue d'améliorer l'efficacité	Fin 2014 Dépense d'ajustement non renouvelable de 300 000 USD
30	Déléguer aux Directeurs des divisions le pouvoir de passation des marchés pour les marchés d'un montant peu élevé (jusqu'à 10 000 EUR) et les modifications connexes dans le flux de travail	Mi-2014 Dépenses d'équipement de 300 000 USD absorbées par le projet d'équipement existant pour 2013
31	Poursuivre la rationalisation du traitement des voyages, et apporter notamment les ajustements nécessaires à la ERP	Achèvement d'ici à fin 2014 Dépenses d'équipement de 300 000 USD
32	Rationaliser les Directives institutionnelles en matière de passation des marchés en vue d'accroître l'efficacité administrative en éliminant des étapes transactionnelles pour les achats de faible valeur et à faible risque	Achèvement d'ici la mi-2014

Application accrue des technologies de l'information et des communications

33	Intégrer les plateformes TIC centrales (Oracle-PeopleSoft ERP, Agile Open Source et Microsoft)	2013-2015 200 000 USD - dépenses d'équipement
34	Moderniser les systèmes logiciels du FIDA pour permettre d'apporter aux ICO un appui administratif plus efficace et plus efficient	Achèvement à la fin 2015 900 000 USD - dépenses d'équipement 200 000 USD - dépenses récurrentes
35	Mettre en œuvre des systèmes de TIC à l'appui des processus de suivi-évaluation opérationnels du FIDA	Achèvement d'ici 2015 700 000 USD - dépenses d'équipement 100 000 USD - dépenses récurrentes
36	Mettre en œuvre des technologies mobiles pour permettre un accès aux systèmes du FIDA dans un contexte de mobilité, au moyen d'une gamme de dispositifs et notamment les smartphones et les tablettes	Action pilote en 2013; développement en 2014-2015 100 000 USD - dépenses d'équipement
37	Élaborer des solutions de renseignement opérationnel pour fournir une information de gestion pertinente à l'appui des décisions opérationnelles	Achèvement d'ici 2015 375 000 USD - dépenses d'équipement 200 000 USD - dépenses récurrentes
38	Introduire le GRIPS, retirer le SGPP et reconfigurer les systèmes existants fonctionnant avec le SGPP	Fin 2013 375 000 USD - dépenses d'équipement
39	Moderniser le tableau de bord des opérations pour prendre en compte les nouveaux impératifs opérationnels, en utilisant les informations du GRIPS et du Flexcube	Fin 2014 Coûts absorbés par la mesure précédente

Recommandation 4 formulée par l'ENI-E: Mieux gérer des ressources budgétaires limitées pour obtenir des résultats de meilleure qualité		
40	Accroître la capacité de la fonction budgétaire centrale; le Directeur qui sera recruté pour l'Unité du budget et du développement de l'organisation rendra compte au Vice-Président of FIDA	Recrutement en cours
41	Renforcer l'examen en milieu d'exercice et optimiser le processus de réallocation budgétaire	En cours
42	Étudier la possibilité d'automatiser le suivi et le partage trimestriels du budget	D'ici fin 2014 Dépenses récurrentes absorbées dans les ressources existantes en personnel

Recommandation 5 formulée par l'ENI-E: Assurer une gestion stratégique de l'éventail des compétences, du coût et de la performance du personnel		
43	Affiner l'exercice de planification stratégique du personnel en 2014 (et au cours des années suivantes), pour s'assurer que le FIDA dispose du personnel requis en termes de nombre, d'aptitudes et de compétences pour lui permettre de réaliser les objectifs stratégiques clés de FIDA9 pour la période 2013-2015	En cours
44	Élaborer et mettre en œuvre un système de titres fonctionnels et de familles d'emplois pour le FIDA, à titre de suivi de l'exercice d'audit des fonctions	Décembre 2013
45	Mettre en œuvre un nouveau cadre de récompenses et de reconnaissance, prenant en compte les meilleures pratiques en matière de rémunération globale et de gestion des talents, comprenant des récompenses monétaires et non monétaires	Janvier 2014 Inclus dans l'augmentation du budget ordinaire
46	Renforcer le système de gestion de la performance afin de fournir aux gestionnaires les outils leur permettant de reconnaître l'excellence d'une performance et de motiver leur personnel pour qu'il améliore constamment ses résultats	Décembre 2014
47	Assurer le suivi de l'enquête générale 2012 auprès du personnel pour répondre aux préoccupations principales du personnel	Décembre 2013

Recommandation 7 formulée par l'ENI-E: Inculquer une culture institutionnelle de la responsabilité et de la performance et mettre davantage l'accent sur la nécessité de rendre compte au service des résultats		
48	Réviser le cadre de responsabilité du FIDA pour y intégrer les recommandations de l'ENI-E	Achèvement d'ici la fin 2014
49	Définir la délégation de pouvoir pour répondre aux recommandations de l'ENI-E	Fin 2014
50	Améliorer la base de données et d'informations pour le Cadre de mesure des résultats du FIDA	Permanent
