

Cote du document: EB 2018/123/R.29
Point de l'ordre du jour: 11
Date: 12 avril 2018
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Note d'information Activités relatives à l'excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx)

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Stéphane Mousset
Directeur et Chef de Cabinet
Bureau de la Présidence
et de la Vice-Présidence
téléphone: +39 06 5459 2038
courriel: s.mousset@ifad.org

Edward Gallagher
Spécialiste principal du budget
téléphone: +39 06 5459 2484
courriel: ed.gallagher@ifad.org

Transmission des documents:

Alessandra Zusi Bergés
Fonctionnaire principale de
l'Unité des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2092
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent vingt-troisième session
Rome, 16-17 avril 2018

Pour: I nformation

Table des matières

I.	Introduction	1
II.	Mesures prioritaires	2
III.	Prochaines étapes concernant d'autres axes de travail de l'OpEx	5
IV.	Indicateurs de performance clés	6
V.	Utilisation du budget	6
VI.	Risques	6

Annexes

I.	Liste des 40 bureaux de pays dans une configuration décentralisée	8
II.	Organigramme	10
III.	Budget d'ajustement et d'investissement non renouvelable pour l'OpEx	11
IV.	Chaîne de résultats de l'OpEx	12

Note d'information – Activités relatives à l'excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx)

I. Introduction

1. Le Rapport de la Consultation sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11) souligne que les trois quarts des 836 millions de personnes vivant dans l'extrême pauvreté et des 815 millions de personnes en situation d'insécurité alimentaire vivent en milieu rural et dépendent, pour la plupart, de l'agriculture pour leur subsistance. Le secteur agricole et le développement des zones rurales sont essentiels à la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030. L'ambition qui inspire l'ensemble du Programme 2030 – ne laisser personne de côté – est au cœur du mandat du FIDA: favoriser une transformation durable et inclusive du monde rural. Pour être en mesure de faire face à l'ampleur de la demande qui découle du Programme 2030, le FIDA doit disposer d'une capacité opérationnelle lui permettant d'élargir son impact et d'obtenir des résultats durables.
2. Le FIDA a lancé l'an passé un vaste programme de réformes visant à renforcer son aptitude à contribuer à la réalisation de plusieurs objectifs de développement durable (ODD), en particulier l'ODD 1 (éradiquer la pauvreté sous toutes ses formes) et l'ODD 2 (éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire et améliorer la nutrition) dans les zones rurales. Ces réformes sont cohérentes avec les propositions émises dans le rapport du Secrétaire général sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, et permettront au FIDA de jouer un rôle encore plus pertinent, efficace et efficient au sein du système.
3. Pour ce faire, la direction a lancé en juin 2017 une vaste opération intitulée "L'excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx)", qui vise à placer le FIDA parmi les institutions les plus performantes de sa catégorie pour l'ensemble de ses activités. Les réformes portent principalement sur les domaines stratégiques énumérés ci-après, qui ont été approuvés au cours de la Consultation sur FIDA11 dans le contexte de l'amélioration du modèle opérationnel:
 - i) Refondre le modèle axé sur les pays
 - ii) Adapter le siège aux objectifs visés
 - iii) Déléguer davantage au personnel de première ligne
 - iv) Recalibrer les processus opérationnels
4. Une équipe spéciale OpEx composée de membres du personnel du Fonds et de consultants externes a été mise en place pour soutenir l'initiative, et un budget non renouvelable alloué à l'OpEx a été approuvé par le Conseil des gouverneurs en février 2018. Les activités de l'OpEx sont fondées sur une approche participative supposant la consultation d'un large éventail de membres du personnel conduite à diverses échelles: des petits groupes de travail techniques axés sur des points spécifiques aux réunions participatives regroupant l'ensemble du personnel.
5. En septembre 2017, le Conseil d'administration a été saisi d'un premier bilan de l'avancement de la réforme du FIDA, qui présentait des informations détaillées sur le processus, les principes à adopter et les questions nouvelles. Le présent document a pour objet de faire à nouveau le point sur les progrès accomplis et de préciser où mènent les réformes de l'OpEx.
6. Le document est structuré comme suit: un bref récapitulatif des progrès accomplis dans chacun des quatre domaines contribuant à l'amélioration du modèle opérationnel; une présentation des prochaines étapes proposées concernant d'autres axes de travail liés à l'OpEx; un point sur les indicateurs de performance

clés; un aperçu de l'utilisation du budget de l'OpEx; et un aperçu des principaux risques associés au processus.

II. Mesures prioritaires

Refondre le modèle axé sur les pays

7. La refonte du modèle axé sur les pays grâce à une décentralisation plus poussée constitue un élément clé de l'objectif du FIDA relatif à l'optimisation de sa contribution au Programme 2030. Plus le Fonds se rapproche des zones rurales où il intervient, plus il est à même de participer à la concertation sur les politiques et à l'établissement de partenariats. Ainsi, le FIDA sera mieux placé pour renforcer la programmation au niveau du pays et améliorer la performance des projets en assurant un appui continu à l'exécution, et pour tirer parti de ses ressources de base en mobilisant d'autres entités (pouvoirs publics, autres organismes, secteur privé, etc.) en vue d'intégrer les activités du FIDA dans les stratégies nationales.
8. Dans ce domaine stratégique, les activités de l'OpEx sont centrées sur les mesures suivantes:
 - i) Grâce à l'utilisation d'une approche fondée sur des données objectives, et à l'issue de vastes consultations internes conduites avec des groupes de discussion du personnel, l'ensemble des directeurs et la haute direction, une configuration décentralisée (voir l'annexe I) a été mise au point et diffusée en interne auprès du personnel en janvier 2018. Le modèle comprend 40 bureaux de pays du FIDA répartis dans les cinq divisions régionales. Parmi les 40 bureaux de pays, on compte 12 pôles et 3 centres de coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST) et de gestion des savoirs.
 - ii) Le budget approuvé pour 2018 a permis d'intensifier la "force de frappe" sur le terrain, en augmentant le nombre de directeurs de pays/chargés de programme de pays (CPP), ainsi qu'au sein du FIDA le nombre de postes alloués à du personnel technique, à du personnel chargé de la passation des marchés et à du personnel recruté localement. La part du personnel sur le terrain par rapport à l'effectif total passera de 15 à 27%. L'augmentation des effectifs sur le terrain sera compensée par des suppressions de postes au siège, certaines fonctions étant transférées aux bureaux de pays.
 - iii) En janvier 2018, les profils de poste décrivant le nouveau rôle de directeur de pays ont été achevés. Ces nouveaux profils accordent une plus large place à la concertation sur les politiques et aux partenariats plutôt qu'aux questions programmatiques. Les profils de poste tiennent également compte de la nécessité de déléguer davantage de pouvoirs, en conséquence de quoi des formations et des procédures actualisées suivront en temps utile.
 - iv) Une nouvelle procédure a été mise en place en janvier 2018 afin de lancer le processus de réaffectation de sorte à garantir une dotation en personnel appropriée dans les 40 bureaux de pays. À l'appui de ce processus, la Division des ressources humaines (HRD) a organisé des rendez-vous individuels avec les membres du personnel, selon que de besoin, et participé à des réunions tenues au niveau des divisions. Elle a également organisé avec l'équipe de l'OpEX deux réunions destinées à l'ensemble du personnel pour présenter le processus et répondre aux questions. En outre, des réponses écrites ont été préparées pour répondre aux questions soulevées par le Comité exécutif de l'Association du personnel (ECSA) au nom du personnel et ont été diffusées dans l'ensemble de l'institution. Un comité composé d'un président externe, de cadres supérieurs et d'un observateur de l'ECSA a été créé pour superviser le processus de réaffectation. La première vague de réaffectations a concerné 64 postes de CPP pourvus par recrutement international. Les titulaires de ces postes ont été invité(e)s à exprimer leurs vœux en choisissant trois postes parmi ces 64. Dans ses recommandations au Président, le comité a tenu

compte de ces préférences dans la mesure du possible. Les membres du personnel concernés ont reçu la notification de leur réaffectation le 21 mars. Le processus devrait être achevé en avril.

- v) Le FIDA prévoit de procéder à une deuxième vague de réaffectations dès que possible de manière à réaffecter aussi le personnel technique au cours de l'année 2018. Au titre de cette deuxième vague, 25 membres du personnel opérationnel, financier et technique seront réaffectés dans des pôles spécifiques pour faire en sorte qu'une dotation suffisante de personnel programmatique et technique soit allouée aux endroits où ce personnel peut avoir le plus d'impact. Dans le souci de garantir également la solidité du siège, un petit groupe de spécialistes techniques mondiaux restera à Rome pour servir de point d'ancrage en matière d'expertise technique.
- vi) En coordination avec le Bureau du Conseil juridique, l'Unité d'appui sur le terrain s'emploie à mettre en place de nouveaux bureaux de pays et à moderniser les bureaux existants, et à conclure les accords nécessaires avec les pays hôtes afin que le personnel qui sera réaffecté courant 2018 dispose des locaux et des installations nécessaires.
- vii) La direction élabore actuellement un plan de renforcement des capacités pour fournir au personnel les outils, la formation, l'appui et les incitations permettant de garantir le bon déroulement du processus de décentralisation, notamment en ce qui concerne la gestion du changement.

Adapter le siège aux objectifs visés

9. Si l'on veut intensifier la décentralisation, il faut renforcer le centre afin que des orientations stratégiques précises soient communiquées et que des processus de retour d'information et de suivi appropriés soient en place. Les savoirs et les enseignements généraux doivent être intégrés dans la conception et l'exécution des projets, et les enseignements tirés de l'expérience du FIDA sur le terrain doivent être systématiquement communiqués aux pouvoirs publics et aux divers acteurs du développement. Le siège doit promouvoir cette circulation des savoirs et assurer la visibilité des activités du FIDA.
10. Les activités menées dans ce domaine visent à garantir: i) l'organisation appropriée des équipes d'exécution sur le terrain pour permettre aux directeurs de pays d'exécuter à la fois les activités programmatiques et les nouvelles activités hors prêts; ii) l'existence de processus de gestion des savoirs pour atténuer le risque de cloisonnement géographique; et iii) la mise en œuvre de mécanismes de contrôle et de contre-pouvoir et de suivi indépendants appropriés.
11. Les travaux de conception du redéploiement opérationnel ont été achevés et formalisés dans le cadre d'une activité de réorganisation, et un nouvel organigramme a été établi, qui prendra effet le 1^{er} avril (voir l'annexe II). Les principaux changements sont les suivants:
 - i) Les opérations ont été renforcées par le redéploiement des fonctions d'appui technique au sein d'un Département de la stratégie et des savoirs (SKD) reconfiguré. Plus précisément, deux nouvelles divisions techniques ont été créées au sein du département: i) la Division environnement, climat, égalité hommes-femmes et inclusion sociale (ECG), qui sera centrée sur l'intégration de certains thèmes transversaux (climat, jeunes, égalité hommes-femmes et nutrition) et de la question des peuples autochtones; et ii) la Division production durable, marchés et institutions (PMI), chargée de l'appui technique.
 - ii) L'appui technique aux projets a été renforcé en distribuant entre les régions le personnel technique des domaines les plus demandés et en confiant à ce personnel la responsabilité de veiller à la qualité technique des opérations du FIDA. Le personnel de PMI, d'ECG et de la Division des services de gestion

financière redistribuée dans les régions aura un double rattachement hiérarchique – leur propre directeur et leur directeur régional respectif – et sera affecté à des pôles spécifiques dans les cinq régions du FIDA.

- iii) Une Division des politiques et des résultats opérationnels a été créée pour superviser la performance et les résultats opérationnels en matière de politiques, de procédures, de formation et de conformité. Elle gèrera également l'architecture de l'autoévaluation du FIDA et le système d'allocation, et coordonnera les efforts visant à améliorer la transparence et la communication des résultats.
- iv) Un Département des relations extérieures et de la gouvernance (ERG) a été créé pour consolider les relations extérieures, notamment les relations en matière de gouvernance, l'engagement mondial et les relations multilatérales, la coopération Sud-Sud et triangulaire et la collaboration avec les autres institutions sises à Rome. Le département comprendra la Division de la communication (COM), le Bureau du Secrétaire (SEC), le Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources et une nouvelle Division de l'engagement mondial et des relations multilatérales (GEM).
- v) Les fonctions liées à la sécurité au siège et sur le terrain ont été fusionnées en une seule unité placée sous la tutelle de la Division des services administratifs, afin que tous les services de sécurité soient rassemblés dans le même domaine fonctionnel.
- vi) Les processus annuels de planification institutionnelle et de préparation du budget ont été regroupés au sein du Bureau du budget et du développement organisationnel.

Déléguer davantage au personnel de première ligne

12. Pour être efficace, la décentralisation doit s'accompagner d'une délégation des pouvoirs appropriée et du mécanisme de responsabilisation correspondant. Le transfert d'une plus grande responsabilité en matière de gestion des portefeuilles et des relations au personnel le mieux placé sur le terrain pour s'en charger contribuera à améliorer la performance et l'efficacité globale des projets.
13. Dans le cadre de FIDA11, la direction s'est engagée à réviser le cadre de délégation des pouvoirs. Ce processus devrait se dérouler globalement comme suit:
 - i) La révision du cadre de délégation des pouvoirs actuel a débuté en vue de transférer davantage de responsabilités de la haute direction aux niveaux de direction inférieurs, notamment aux bureaux de pays. Jusqu'à présent, les travaux ont essentiellement concerné les opérations, mais l'objectif est d'élaborer d'ici à fin septembre un cadre de délégation des pouvoirs révisé dans tous les domaines (opérationnels et non opérationnels). Ce délai laisse suffisamment de temps pour formuler un cadre de délégation des pouvoirs détaillé présentant la chaîne de responsabilité par degré hiérarchique.
 - ii) Parallèlement à ce qui précède, l'équipe OpEx s'est adressée aux directeurs de pays/CPP déployés pour déterminer les aspects hautement prioritaires qui nécessitent une délégation de pouvoirs immédiate dans le contexte de l'intensification de la décentralisation. Les réponses recueillies sont en cours de traitement en vue d'une révision de la délégation des pouvoirs concernant ces aspects hautement prioritaires, et une révision complète de l'ensemble du cadre de délégation des pouvoirs est également en cours.
 - iii) Après septembre, l'accent sera mis sur l'intégration de mécanismes de contrôle et de contre-pouvoir appropriés dans les systèmes informatiques centraux pour permettre à la haute direction de surveiller la délégation des pouvoirs. Ce processus devrait se dérouler entre septembre 2018 et mi-2019.

Recalibrer les processus opérationnels

14. L'ajustement de la structure du FIDA pendant la décentralisation et l'adaptation du siège aux objectifs visés doivent s'accompagner d'une actualisation des processus opérationnels en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficacé. L'ajustement des processus et leur adaptation à la nouvelle structure du FIDA permettront au Fonds de respecter les engagements de FIDA11 et d'atteindre les cibles fixées dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA11.
15. Les travaux de recalibrage des processus opérationnels ont débuté en mars 2018. L'accent est mis dans un premier temps sur les processus fondamentaux de conception des projets, car l'un des éléments clés de la capacité opérationnelle globale du FIDA est son aptitude à mettre en œuvre rapidement des projets de qualité. Actuellement, le délai moyen entre la conception d'un projet et son approbation par le Conseil d'administration est de 17 mois, et il faut compter autant de temps entre l'approbation et le premier décaissement. Dans le cadre de FIDA11, la direction s'est engagée à réduire ces périodes à 8 et 12 mois, respectivement.
16. L'action menée dans ce domaine au titre de l'OpEx s'appuie sur un examen interne du processus de conception des projets, qui a été spécifiquement conduit au sein du FIDA en 2017 sur cette question. Les principaux thèmes apparus à ce jour se rapportent à la nécessité de:
 - i) veiller à ce que les contributions techniques intéressantes générées au cours des processus d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité soient intégrées beaucoup plus tôt dans le processus d'examen de la conception;
 - ii) veiller à ce que l'équipe de projet dans le pays soit associée précocement au processus de conception;
 - iii) éliminer les doublons dans le processus de conception et adopter un processus d'examen des projets différencié en fonction du risque, de la complexité et du montant; et
 - iv) faire en sorte que le rapport de conception accorde une plus large place à la préparation à l'exécution (préparation du manuel d'exécution du projet et du plan de travail et budget annuel, par exemple).
17. Outre les mesures susmentionnées, la direction veillera à ce que la mise en œuvre accélérée du mécanisme de démarrage des projets et les nouveaux instruments permettant d'accélérer l'exécution des projets soient pleinement opérationnels.

III. Prochaines étapes concernant d'autres axes de travail de l'OpEx

18. L'OpEx ayant accordé la priorité aux activités qui sont au cœur des activités du FIDA a pris comme point de départ logique les interactions du Fonds avec les partenaires nationaux et son programme de travail pour assurer une meilleure exécution. Néanmoins, outre les domaines prioritaires susmentionnés, les axes de travail clés ci-après sont prévus en 2018 au titre de l'OpEx:
 - i) examiner les principaux domaines non opérationnels (le Département des services institutionnels [CSD], le Groupe d'appui aux services institutionnels [CSSG] et certains éléments du département ERG) et rationaliser les processus opérationnels connexes;
 - ii) examiner et rationaliser les structures et comités décisionnels dans l'ensemble de l'institution; et
 - iii) examiner les approches favorisant un processus permanent d'amélioration et de renouvellement au sein de l'institution.

IV. Indicateurs de performance clés

19. Les activités de l'OpEx sont conçues pour garantir l'obtention de bons résultats pendant et après FIDA11. Il est donc essentiel de pouvoir évaluer la réussite de la réforme, du point de vue de la mise en place d'une culture du résultat, ainsi que les liens avec les objectifs à plus long terme.
20. La direction s'est engagée à suivre les résultats des mesures prises au titre du programme de réforme, en termes d'améliorations tangibles et mesurables, grâce à l'utilisation d'indicateurs de performance clés appropriés. En effet, durant son séminaire informel d'octobre 2017 et une nouvelle fois à sa session de décembre 2017, le Conseil d'administration a souligné qu'il était important de définir des indicateurs de performance clés pour assurer le suivi des activités de l'Opex. En conséquence, la direction a élaboré une chaîne de résultats de haut niveau qui relie les activités et les produits de la réforme aux engagements et au Cadre de gestion des résultats de FIDA11 (voir l'annexe IV).

V. Utilisation du budget

21. Dans le cadre du budget 2018, un budget d'ajustement et d'investissement non renouvelable d'un montant de 9,65 millions d'USD a été approuvé pour les activités de l'OpEx. Ce budget a été demandé pour financer les éléments suivants: création de nouveaux bureaux de pays et modernisation des bureaux existants en vue de l'arrivée de personnel décentralisé supplémentaire; provision pour augmentation ponctuelle due à la réaffectation de personnel dans les bureaux de pays en sus du budget habituel de recrutement/réinstallation; provision pour remplacement du personnel travaillant sur les activités de l'OpEx; consultants externes spécialisés en réorganisation et gestion du changement dans les institutions financières internationales; formation du personnel; coût des départs volontaires; et investissements associés à l'amélioration des systèmes informatiques.
22. On trouvera à l'annexe III un résumé du budget et de son utilisation actuelle. Il convient de noter que le taux d'utilisation actuel est faible à l'exception de la ligne budgétaire relative au remplacement du personnel. Le faible niveau d'utilisation s'explique par le fait que certains plans (y compris les incidences sur les coûts) sont encore en cours d'élaboration pour examen par la direction, concernant les aspects suivants:
 - un plan d'installation et de modernisation des locaux pour l'ensemble des 40 bureaux de pays; actuellement, l'utilisation du budget rend compte des dépenses de modernisation effectuées jusqu'à présent pour deux sites (Inde et Brésil);
 - un plan général pour répondre aux besoins de renforcement des capacités et de formation (notamment la formation à la gestion du changement); et
 - les améliorations à apporter aux systèmes pour permettre la délégation des pouvoirs dans les domaines hautement prioritaires; les autres coûts associés aux systèmes seront calculés lorsque les besoins fonctionnels seront précisés.

VI. Risques

23. On trouvera ci-après les principaux risques liés aux activités de l'OpEx ainsi que les mesures d'atténuation correspondantes:

Risque	Mesure d'atténuation
<p>a) Risque menaçant la continuité des opérations dû aux perturbations induites par l'ampleur des changements mis en œuvre. Plus précisément, l'aptitude à poursuivre l'exécution du programme de travail pendant le processus de changement constitue un risque.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le système de suivi des engagements de FIDA11 et du Cadre de gestion des résultats a été mis en place et donnera lieu à un suivi actif de la part du Comité exécutif de gestion. • Réunions d'examen spécifiques sur les projets en réserve. • Formation ciblée à l'intention du personnel concernant le nouveau modèle opérationnel (par exemple, les rôles et les procédures)
<p>b) L'adhésion du personnel à l'objectif global des activités de l'OpEx est essentielle à la réalisation de cet objectif. Sans l'adhésion du personnel, le programme de réforme n'aboutira pas au renforcement des capacités opérationnelles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La haute direction insuffle un dynamisme mobilisateur, notamment en communiquant sur sa vision d'avenir et sur la nécessité de procéder à des changements. • Veiller à ce que le personnel soit associé à tous les aspects des activités (manifestations destinées à l'ensemble du personnel, participation à des groupes de discussion chargés d'examiner des questions techniques spécifiques, etc.).
<p>c) Le risque de ne pas pouvoir accomplir l'immense travail de communication que requiert le programme de réforme du FIDA pourrait compromettre les résultats.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un appui spécifique en matière de communication a été fourni à l'équipe OpEx. • Une stratégie de communication a été élaborée et mise en œuvre.
<p>d) Incapacité à trouver le juste équilibre entre la mise en œuvre rapide et la réalisation des changements nécessaires (changements culturels et changements favorisant la transformation).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Surveillance constante pour maintenir un juste équilibre.

Abréviations:

DP: Directeur de pays

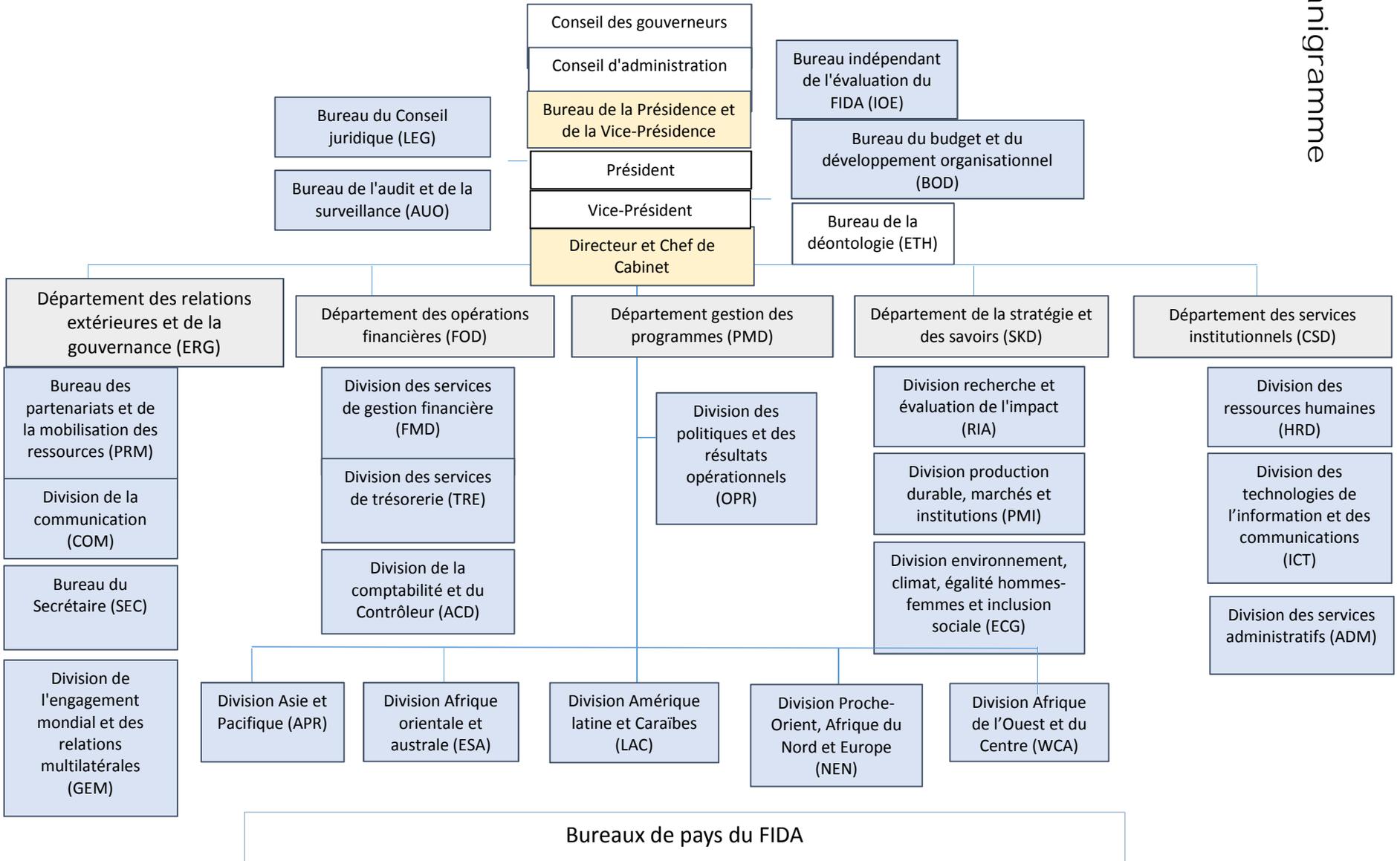
CPP: Chargé de programme de pays

CAPP: Chargé d'appui au programme de pays

Liste des 40 bureaux de pays dans une configuration décentralisée

Division	Pôle	Num.	Lieu	Bureau de pays dirigé par:	Effectifs prévus
APR	Pôle du Mékong (Hanoï)	1	Viet Nam	Responsable de pôle/DP	6-10
		2	Cambodge	CAPP	1-5
		3	Philippines	CPP	1-5
	Pôle Asie du Sud (New Delhi)	4	Inde	Responsable de pôle/DP	11-15
		5	Népal	CAPP	1-5
		6	Bangladesh	DP	1-5
	Pôle Asie du Sud-Est et Pacifique (Djakarta)	7	Indonésie	Responsable de pôle/DP	6-10
	Centre régional de coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST) et de gestion des savoirs - Asie orientale (Beijing)	8	Chine	Responsable de la CSST et de la gestion des savoirs/DP	1-5
		9	Pakistan	DP	1-5
ESA	Pôle Afrique orientale et océan Indien (Nairobi)	10	Kenya	Responsable de pôle/DP	16-20
		11	Madagascar	CAPP	1-5
		12	Ouganda	CAPP	1-5
		13	Burundi	CAPP	1-5
		14	Rwanda	CAPP	1-5
		15	République-Unie de Tanzanie	CPP	1-5
	Pôle Afrique australe (Pretoria)	16	Afrique du Sud	Responsable de pôle/DP	6-10
		17	Mozambique	CAPP	1-5
		18	Zambie	CAPP	1-5
Centre régional de CSST et de gestion des savoirs - Union africaine (Addis-Abeba)	19	Éthiopie	Responsable de la CSST et de la gestion des savoirs/DP	1-5	
LAC	Pôle andin et du Cône sud (Lima)	20	Pérou	Responsable de pôle/DP	11-15
		21	État plurinational de Bolivie	CPP	1-5
	Pôle Mésio-Amérique et Caraïbes (Panama)	22	Panama	Responsable de pôle/DP	11-15
		23	Haïti	CAPP	1-5
		24	Guatemala	CPP	1-5
Centre régional de CSST et de gestion des savoirs - Brésil (Brasilia)	25	Brésil	Responsable de la CSST et de la gestion des savoirs/DP	6-10	
NEN	Pôle Afrique du Nord et Moyen-Orient (Le Caire)	26	Égypte	Responsable de pôle/DP	11-15
		27	Soudan	DP	1-5
	Pôle Asie centrale et Europe orientale (Istanbul)	28	Turquie	Responsable de pôle/DP	11-15
	Siège du FIDA (Rome)	29	Maroc	CAPP	1-5
WCA	Pôle Afrique de l'Ouest (Dakar)	30	Sénégal	Responsable de pôle/DP	11-15
		31	Mali	CAPP	1-5
		32	Guinée	CAPP	1-5
	Pôle côtier (Abidjan)	33	Côte d'Ivoire	Responsable de pôle/DP	11-15
		34	Sierra Leone	CAPP	1-5
		35	Burkina Faso	CAPP	1-5
		36	Niger	CAPP	1-5
		37	Ghana	DP	1-5
		38	Nigéria	DP	1-5
	Pôle Afrique centrale (Yaoundé)	39	Cameroun	Responsable de pôle/DP	6-10
40		République démocratique du Congo	CPP	1-5	

Organigramme



6

Budget d'ajustement et d'investissement non renouvelable pour l'OpEx

(en millions d'USD)

	Échelonnement du budget			Utilisation
	Total	2018	2019	Au 31/03/2018
I. BUDGET D'AJUSTEMENT NON RENOUVELABLE				
A. Décentralisation accélérée				
Détachement de personnel	1,05	0,75	0,30	-
Modernisation et installation de bureaux de pays	1,45	1,15	0,30	0,10
B. Activités relatives à l'optimisation des résultats et de l'organisation				
Analyse des processus opérationnels et analyse fonctionnelle	0,50	0,50	-	0,07
Services d'experts en organisation et gestion de changement	0,75	0,50	0,25	0,03
Remplacement du personnel travaillant sur l'OpEx	1,00	0,65	0,35	0,15
Formation	0,35	0,15	0,20	-
C. Programme de départ volontaire	1,50	0,50	1,00	-
Montant total des dépenses d'ajustement non renouvelables	6,60	4,20	2,40	0,35
II. BUDGET D'INVESTISSEMENT NON RENOUVELABLE (AMÉLIORATION DES SYSTÈMES INFORMATIQUES)				
Reconfiguration du système de planification des ressources de l'organisation à l'appui de la décentralisation	1,55	1,00	0,55	-
Établissement de nouvelles infrastructures et amélioration des anciennes dans les bureaux de pays/pôles	0,50	0,30	0,20	-
Logiciel supplémentaire à l'appui de la décentralisation de PMD	0,25	0,25	0,00	-
Approbation automatisée des passations de marchés	0,10	0,10	0	-
Systèmes de suivi et de notification des décaissements	0,30	0,20	0,10	-
Établissement de rapports sur les résultats institutionnels	0,35	0,20	0,15	-
Montant total du budget d'investissement non renouvelable	3,05	2,05	1,00	-
Montant total du budget d'ajustement et d'investissement non renouvelable	9,65	6,25	3,40	0,35

Chaîne de résultats de l'OpEx

Activités	Produits	Résultats intermédiaires (Cadre de gestion des résultats de FIDA11)	Effets directs	Impact
	2018-2019	2020-2021		
<p>Refondre le modèle axé sur les pays</p>	<ul style="list-style-type: none"> 12 pôles, 3 centres de CSST/gestion des savoirs et 40 bureaux de pays établis et en activité Réaffectation de personnel aux pôles et bureaux de pays: achevée Profils de poste des directeurs de pays: définis 	<ul style="list-style-type: none"> Délai entre la conception d'un projet et son approbation par le Conseil d'administration (réduit pour passer de 17 à 8 mois d'ici à 2021) Délai entre l'approbation d'un projet et le premier décaissement (réduit pour passer de 17 à 12 mois d'ici à 2021) Pourcentage de décaissement (amélioré pour passer de 16,7 à 17 d'ici à 2021) Pourcentage de projets présentant des problèmes (réduit pour passer de 22 à 15 d'ici à 2021) Pourcentage de postes inscrits au budget pour les bureaux de pays/pôles régionaux Pourcentage de projets d'investissement du FIDA gérés par les bureaux de pays/pôles régionaux Pourcentage du budget alloué à la supervision/l'appui à l'exécution utilisé par les bureaux de pays/pôles régionaux 	<p>Amélioration constante de la qualité et de la viabilité des projets et programmes de pays</p> <ul style="list-style-type: none"> Note globale de la qualité de la conception de projet Indicateurs de niveau II du Cadre de gestion des résultats en matière de développement Indicateurs de niveau III du Cadre de gestion des résultats en matière de performance des programmes de pays <p><i>Transformation des ressources en résultats en matière de développement (modèle opérationnel de FIDA11), efficacité et équité (utilisation optimale des ressources)</i></p> <p>Programme de travail élargi</p> <ul style="list-style-type: none"> Programme de travail (passant de 7 milliards d'USD à 7,7 milliards d'USD d'ici à 2021) <p><i>Mobilisation des ressources (modèle opérationnel de FIDA11), efficacité et équité (utilisation optimale des ressources)</i></p>	<p>Le FIDA accroît son impact et sa contribution au Programme 2030</p> <p><i>Transformation des ressources en résultats en matière de développement (modèle opérationnel de FIDA11), efficacité et équité (utilisation optimale des ressources)</i></p>
<p>Déléguer davantage au personnel de première ligne</p>	<ul style="list-style-type: none"> Délégation des pouvoirs révisée pleinement opérationnelle Mécanismes de contrôle et de contre-pouvoir intégrés dans les systèmes informatiques centraux 			
<p>Adapter le siège aux objectifs visés</p>	<ul style="list-style-type: none"> Structure organisationnelle harmonisée pleinement opérationnelle Profils de poste des responsables techniques, des spécialistes régionaux en matière d'environnement et de climat, des chargés de la problématique hommes-femmes recrutés sur le plan national, etc.: définis 			
<p>Recalibrer les processus opérationnels</p>	<ul style="list-style-type: none"> Processus de conception simplifié pleinement opérationnel Mise en œuvre accélérée du mécanisme de démarrage des projets pleinement opérationnelle Instruments visant à accélérer la mise en œuvre des projets pleinement opérationnels 			