

Cote du document: EB 2018/124/R.2  
Point de l'ordre du jour: 3 a)  
Date: 21 août 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**  
Directeur de programme OpEx  
téléphone: +39 06 5459 2484  
courriel: ed.gallagher@ifad.org

#### Transmission des documents:

**Deirdre McGrenra**  
Chef de l'Unité  
des organes directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2374  
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent vingt-quatrième session  
Rome, 11-13 septembre 2018

---

Pour: **Information**

## Table des matières

<b>I. Introduction</b>	<b>1</b>
<b>II. Décentralisation</b>	<b>1</b>
<b>III. Autres domaines de réforme</b>	<b>6</b>
A. Révision de la structure organisationnelle	6
B. Réajustement du processus de conception des projets	9
C. Révision de la délégation des pouvoirs	12
D. Préparation à la révision des domaines autres que les domaines opérationnels	12
<b>IV. Perspectives</b>	<b>15</b>
A. Prochaines étapes concernant les axes de travail de l'OpEx	15
B. Indicateurs clés de la performance	15
C. Utilisation du budget	16
D. Risques	16
<b>Annexes</b>	
I. Postes financés par le budget ordinaire – par lieu d'affectation	18
II. Budget d'ajustement non renouvelable et budget d'investissement pour les activités relatives à l'OpEx	20
III. Chaîne de résultats de l'OpEx	21

## Sigles et acronymes

ADM	Division des services administratifs
AVP	Vice-Président adjoint
BOD	Bureau du budget et du développement organisationnel
CPP	Chargé de programme de pays
CSST	Coopération Sud-Sud et triangulaire
ECG	Division environnement, climat, égalité hommes-femmes et inclusion sociale
ERG	Département des relations extérieures et de la gouvernance
FMD	Division des services de gestion financière
FSU	Unité d'appui sur le terrain
HRD	Division des ressources humaines
OpEx	Excellence opérationnelle au service des résultats
OPR	Division des politiques et des résultats opérationnels
OPV	Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence
PCN	note conceptuelle de projet
PMD	Département de la gestion des programmes
PMI	Division production durable, marchés et institutions
QAG	Groupe assurance qualité
RIA	Division recherche et évaluation de l'impact
SKD	Département de la stratégie et des savoirs



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

### **I. Introduction**

1. La Consultation sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11), qui s'est achevée en février, a fixé une orientation stratégique pour la période 2019-2021 et au-delà. Les activités relatives à l'OpEx ont souligné que le secteur agricole et le développement des zones rurales sont essentiels à la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030). C'est pourquoi le mandat du FIDA, qui est de promouvoir une transformation rurale inclusive et durable, joue un rôle essentiel dans la réalisation de l'ambition du Programme 2030 de "ne laisser personne de côté". La consultation a appuyé un programme rigoureux d'améliorations du modèle opérationnel pour promouvoir l'excellence dans les opérations, l'utilisation optimale des ressources et un engagement de transparence, de responsabilité et de résultats.
2. Le FIDA vise à respecter les engagements pris au titre de FIDA11 et les objectifs du Programme 2030 par le biais d'un programme de prêts et dons de 3,5 milliards d'USD – soit une augmentation de 10 % par rapport au programme de prêts et dons de FIDA10. Il faudra pour cela porter la capacité opérationnelle à un échelon supérieur grâce à un programme complet de réformes alignées sur celle en cours dans le système des Nations Unies. Les efforts de réforme se concentrent sur quatre domaines stratégiques d'améliorations du modèle opérationnel, entérinés lors du processus de consultations sur FIDA11: i) reconfigurer le modèle axé sur les pays; ii) adapter le siège aux objectifs visés; iii) déléguer davantage de pouvoirs au personnel de première ligne; et iv) réajuster les processus opérationnels.
3. Une fois réalisées, ces réformes amélioreront la qualité de l'exécution, les taux de décaissement, la contribution à l'élaboration des politiques au niveau national et, globalement, l'établissement de partenariats. Ces changements permettront au FIDA d'élargir la portée de son action, passant de 100 millions de ruraux pauvres à 120 millions d'ici la fin de 2021. En outre, elles lui permettront d'améliorer son impact sur toute une série d'objectifs de développement durable, de l'amélioration des revenus à la résilience et à la nutrition, jusqu'à l'accroissement de la production agricole et un meilleur accès aux marchés.
4. Les activités relatives à l'excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx) ne constituent pas simplement une tâche de mise en œuvre de la décentralisation et de ses réformes. Elles sont aussi une occasion d'intégrer systématiquement, dans l'action du FIDA, une culture du changement et de l'amélioration de l'exécution. En conséquence, la direction se propose de créer, au sein de l'organisation, une unité consacrée au changement, à la production de résultats et à l'innovation. Cette nouvelle unité jouerait un rôle clé en veillant à ce que les réformes soient appuyées, suivies et renforcées à l'avenir, en prenant appui sur les fondements qu'elle aura mis en place.
5. La présente note rend compte des progrès des activités OpEx. Des informations actualisées sur l'OpEx ont également été soumises au Conseil d'administration en septembre 2017 et en avril 2018; la note contient de nouvelles actualisations sur: i) la décentralisation; ii) d'autres domaines de réforme; et iii) les perspectives.

### **II. Décentralisation**

6. Depuis avril, des progrès ont été réalisés en matière d'affectations et de réaffectations de personnels vers les bureaux de pays du FIDA, comme en témoigne la nouvelle carte décentralisée (voir Figure 1 ci-dessous). Cette carte montre l'augmentation de la "force d'intervention" sur le terrain et fait en sorte que les équipes d'exécution, les pôles régionaux et les bureaux de pays soient pleinement opérationnels et prêts à appuyer les directeurs de pays dans leur

nouveau rôle d'exécution d'activités tant programmatiques que hors prêts. Le FIDA pourra ainsi se rapprocher davantage des zones rurales qu'il dessert, renforcer sa participation à l'élaboration des politiques et à l'établissement des partenariats, et soutenir la performance globale des projets.

7. Par rapport à 2017, le nombre de postes sur le terrain financés par le budget ordinaire a augmenté, passant de 106 à 189 (voir en annexe I la répartition géographique). Par rapport à l'ensemble du personnel, cela représente une augmentation de 18 à 30 % du nombre de postes sur le terrain.
8. Ce résultat a été atteint grâce à la création, dans le plan stratégique 2018 pour le personnel, de 34 nouveaux postes opérationnels. L'augmentation du personnel de terrain sera compensée par des réductions s'appliquant aux postes excédentaires. La plupart de ces derniers se trouvent au siège, étant donné que certaines fonctions ont été transférées aux bureaux de pays. Dix postes ont déjà été supprimés, et il est prévu d'en supprimer 19 autres; la situation des membres du personnel occupant actuellement ces postes sera résolue par le biais de mesures de redéploiement, mais aussi par des départs naturels, des départs à la retraite ou des départs volontaires.

#### **Processus de réaffectation**

9. Un processus de réaffectation visant à faire en sorte que les bureaux de pays disposent des effectifs appropriés a débuté à la fin de janvier et s'est achevé au début du mois de juin. Il s'est agi d'un travail vaste et rigoureux, concernant de nombreux départements, un groupe de réaffectation présidé par un intervenant extérieur, et l'Association du personnel du FIDA. Le personnel a été informé tout au long du processus dans le cadre de débats ouverts, de rencontres individualisées, de séances d'orientation de carrière, de séances d'accompagnement, de mises à jour sur un blog et d'autres moyens.
10. Pendant le processus de réaffectation (voir figure 2), 114 postes ont été ouverts à une réaffectation, dont 90 dans les bureaux de pays et 24 au siège. Sur ces 114 postes, 98 ont été pourvus (74 dans les bureaux de pays, et 24 au siège), et 83 membres du personnel ont été affectés à l'un des 3 postes de leur liste de vœux tandis que 8 autres demandaient à ce que leur cas soit réexaminé. S'agissant de ces derniers, quatre décisions ont été confirmées (sur ces quatre, une personne a démissionné et une autre a été détachée à une autre organisation avec l'accord de la direction), deux ont réussi des concours de recrutement à des postes non concernés par le processus de réaffectation, une a été provisoirement affectée à un poste différent, et une demande a été satisfaite par la désignation à un autre lieu d'affectation.
11. Les 16 postes non pourvus ont été intégrés à une liste plus importante de 52 postes opérationnels, pour lesquels les avis de vacance ont été publiés et pour lesquels le recrutement a commencé. Cette liste comporte 24 postes de fonctionnaires nationaux, 21 postes internationaux du cadre organique, et 7 postes de la catégorie des services généraux sur le terrain; 48 de ces 52 postes vacants sont situés dans des bureaux de pays ou des pôles régionaux.

FIGURE 1.

# Nouvelle carte après décentralisation

- ★ Siège du FIDA
- Bureau de pays du FIDA
- ⊙ Pôle régional
- ⊙ Pôle régional (prévu)
- ⊙ Coopération régionale Sud-Sud et triangulaire et Centre de gestion des savoirs
- ▲ Bureau satellite



## PARAMÈTRES DE DÉTERMINATION DES EFFECTIFS ADÉQUATS DANS LES BUREAUX DE PAYS

**Les directeurs de pays/chargés de programme de pays (CPP) dans un pôle régional ont en moyenne la charge de:**

**3 pays** au maximum

et/ou un portefeuille de **300 millions d'USD** (financement géré par le FIDA)

**6 projets** au maximum

et/ou **600 millions d'USD** de financement total

**Par groupe de cinq pays**

un chargé d'appui au programme par région, de grade P3

**Chaque pôle régional et Centre régional de coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST) et de gestion des savoirs**

est dirigé par un fonctionnaire de grade P5

**Chaque pôle régional et Centre régional de CSST et de gestion des savoirs dispose**

d'un analyste des opérations de pays et un membre local des services généraux

**Chaque pôle régional desservant huit pays ou plus dispose**

d'un analyste des opérations de pays supplémentaire

**Chaque pôle régional et bureau de pays dispose** d'un chargé d'appui au programme de pays

**Chaque directeur de pays/ bureau de pays dirigé par un CPP dispose**

d'un membre du personnel local, G5

**Bureaux de pays:**

12 pôles régionaux et 3 Centres de CSST et de gestion des savoirs sont dirigés par un fonctionnaire de grade P5

10 bureaux de pays sont dirigés par un fonctionnaire de grade P5 ou P4, selon la complexité du portefeuille

15 bureaux de pays sont dirigés par des chargés d'appui au programme de pays

12. Le processus de réaffectation a répondu à un double objectif - accroître la présence du FIDA sur le terrain tout en appuyant la mobilité du personnel. Sur les 98 membres du personnel réaffectés, 15% ont été affectés à des postes plus élevés et 5% à des postes moins élevés; 26% changeront de division et 62% changeront de lieu d'affectation, 47% étaient spécifiquement transférés du siège vers le terrain.
13. Le processus a aussi confirmé la rétention d'un petit groupe de spécialistes techniques mondiaux au siège, pour servir de point d'ancrage en matière d'expertise technique pour toutes les régions. Le partage des savoirs, l'échange de meilleures pratiques et la coordination seront ainsi assurés au niveau mondial et à celui des thématiques.
14. S'agissant des employés réaffectés aux bureaux de pays, la quasi totalité d'entre eux auront rejoint leur nouveau lieu d'affectation d'ici la fin de 2018. Une transition de cette importance réclame une coordination entre de nombreuses fonctions et une grande attention portée à l'impact des changements sur les membres du personnel et leurs familles.
15. Dans ce contexte, l'Unité d'appui sur le terrain (FSU) organise des rencontres individuelles d'information avec chacun des membres du personnel et la Division des ressources humaines (HRD) fournit à la fois des services médicaux et des conseils aux membres du personnel et à leur famille. FSU et HRD agissent de manière étroitement coordonnée dans le cadre d'un groupe de travail tactique interdépartemental pour suivre et atténuer tout problème qui pourrait affecter le personnel relocalisé sur le terrain.
16. La capacité des équipes des bureaux de pays, nouvelles et renforcées, de s'adapter rapidement au changement est essentielle à la mise en œuvre de la décentralisation et à la garantie d'une continuité des opérations. FSU est donc en train de moderniser les bureaux de pays existants et, lorsque cela est nécessaire, elle recherche de nouveaux bureaux pour accueillir davantage de personnel et moderniser les équipements. La direction prend également des mesures pour que les outils, les formations, les mécanismes de soutien et les incitations soient en place pour les nouvelles équipes de pays.
17. Des formations adéquates sont dispensées par l'Académie des opérations du FIDA, qui offre des formations, techniques et non techniques, aux membres du personnel pour les préparer à travailler dans le cadre du nouveau modèle opérationnel du Fonds. Ainsi, l'Académie des opérations offrira du 3 au 6 juillet une deuxième session du Module 1 – Rendre opérationnel le plan de décentralisation du FIDA et gérer les bureaux de pays du FIDA pour en accroître l'impact. Ce module reprend une session fructueuse qui s'est tenue en avril. Il a offert aux membres du personnel bientôt décentralisés des informations sur la manière de faire face et de travailler dans un bureau de pays. Trente-quatre CPP, chargés d'appui au programme de pays, spécialistes techniques et autres personnels internationaux y ont participé.
18. Le 3 juillet, la direction a assisté à une session distincte d'une journée de l'Académie des opérations sur le thème de la gestion du changement, afin d'acquérir les outils et les compétences qui lui permettront d'orienter et d'appuyer ses équipes tout au long du processus en cours de changement et de réforme.



# FIGURE 2. Décentralisation

Accroître la “force d’intervention” du FIDA sur le terrain et sa capacité opérationnelle à atteindre des résultats

- Regroupement prévu des bureaux de pays, dont le nombre passera de 50 à 40
- Augmentation du personnel de terrain compensée par des réductions dues à la rationalisation ou au transferts de fonctions
- 10 postes déjà supprimés
- Suppression de 19 postes supplémentaires planifiée d’ici fin 2018



- 34 nouveaux postes créés
- Augmentation de 46 à 53 du nombre de postes de directeur de pays/CPP
- 10 nouveaux postes techniques, dont 8 nationaux
- Un responsable principal de la passation des marchés par région, et un administrateur de grade P-5

## Activités de réaffectation



Assurer des effectifs appropriés à tous les bureaux de pays

- 98 postes pourvus
- 83 employés affectés selon leurs vœux
- 74 dans les bureaux de pays
- 24 au siège
- 8 demandes de réexamen



- Sur les 98 agents réaffectés 70 28
- 15 à des postes plus élevés 11 4
- 5 à des postes moins élevés 5
- 25 changeront de division 19 6
- 61 changeront de lieu d'affectation 44 17
- 46 seront transférés du siège au terrain 31 15

- 52 vacances de postes opérationnels
- 16 postes non pourvus du fait des réaffectations ont été intégrés à une liste plus large de vacances de postes opérationnels, qui sont maintenant publiés et en cours de recrutement
- 48 dans les bureaux de pays ou pôles régionaux
- 24 postes de fonctionnaires nationaux
- 21 postes internationaux du cadre organique
- 7 postes de services généraux, de terrain

Académie des opérations	Unité d'appui sur le terrain	Division des ressources humaines	Direction
Formation à la gestion du changement Formation relative au modèle opérationnel de FIDA11	Entretiens individuels avec les membres du personnel Modernisation des bureaux de pays existants Recherche de nouveaux bureaux de pays	Soutien médical et de conseil aux membres du personnel et à leurs familles	Mesures visant à s'assurer que les outils, les formations, les appuis et les incitations sont en place

Travaux en cours pour former et appuyer le personnel, et préparer les bureaux de pays

Tous les chiffres correspondent à des postes financés sur le budget ordinaire

### III. Autres domaines de réforme

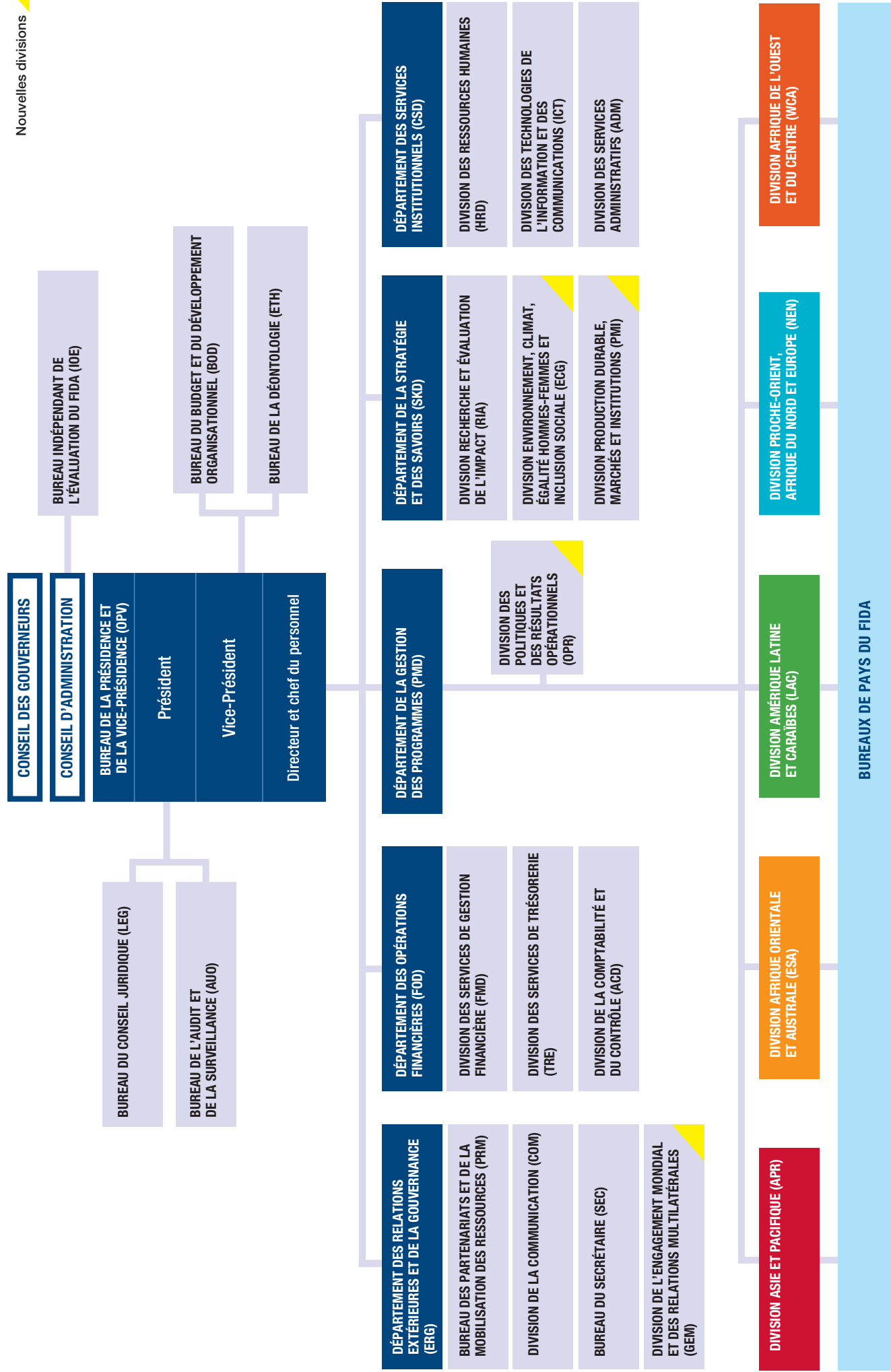
19. Au-delà du travail de décentralisation, les progrès de la réforme se sont concentrés sur quatre domaines depuis la dernière actualisation:
- i) révision de la structure organisationnelle;
  - ii) réajustement du processus de conception des projets;
  - iii) révision de la délégation des pouvoirs; et
  - iv) préparation de l'examen des domaines non opérationnels.

#### A. Révision de la structure organisationnelle

20. Prenant en compte un modèle opérationnel plus décentralisé, la direction s'est concentrée, lorsqu'elle a envisagé les changements à apporter à la structure organisationnelle, sur les aspects suivants:
- i) Veiller à ce que les équipes d'exécution (équipes travaillant sur le terrain) soient organisées pour appuyer les directeurs de pays dans leur nouveau rôle consistant à réaliser à la fois des activités programmatiques et des activités hors prêt. Il est essentiel, pour améliorer l'impact et les résultats, de mettre davantage l'accent sur les activités hors prêt au niveau du pays, en particulier sur la participation à l'élaboration des politiques et l'établissement des partenariats.
  - ii) Gérer correctement les savoirs dans un environnement décentralisé. Bien que la décentralisation induise de nombreux avantages, elle augmente aussi le risque de créer des cloisonnements entre différentes zones géographiques, ce qui pourrait affecter l'accès aux normes et aux cibles institutionnelles.
  - iii) Définir un système approprié de poids et de contrepoids pour préciser les éléments devant être réexaminés et par qui; veiller à clairement distinguer l'exécution et le contrôle.
21. Après avoir pris en considération ces aspects, la direction a présenté le 1<sup>er</sup> avril 2018 une nouvelle structure organisationnelle (voir figure 3), qui comprenait les changements suivants:
- i) Les opérations ont été renforcées grâce au réaligement technique et à la rationalisation des fonctions au sein d'un Département de la stratégie et des savoirs (SKD) reconfiguré. Le SKD englobe désormais: un secrétariat; la Division existante de recherche et évaluation de l'impact (RIA); la nouvelle Division environnement, climat, égalité hommes-femmes et inclusion sociale (ECG) qui se concentre sur des thèmes transversaux (à savoir le climat, la jeunesse, l'égalité entre les sexes et la nutrition) et sur les peuples autochtones; et la nouvelle Division production durable, marchés et institutions (PMI) pour l'appui technique.
  - ii) Une nouvelle Division des politiques et des résultats opérationnels (OPR) a été créée pour regrouper et renforcer la surveillance des politiques opérationnelles, des procédures, des formations, du respect des engagements, de l'exécution et des résultats. L'OPR gère aussi l'architecture d'autoévaluation du FIDA et son système d'allocation et coordonne la démarche vers une amélioration de la transparence et de l'établissement des rapports.
  - iii) Une nouvelle Division de l'engagement mondial et des relations multilatérales (GEM) a été créée au sein du Département des relations extérieures et de la gouvernance (ERG) afin de regrouper les activités d'engagement mondial, entre autres la CSST et la collaboration avec les organismes ayant leur siège à Rome.

- iv) Au sein des divisions existantes, les fonctions de sécurité sur le terrain ont été regroupées en une unité relevant de la Division des services administratifs (ADM), et la fonction de planification institutionnelle annuelle a été réaffectée au Bureau du budget et du développement organisationnel (BOD).

# FIGURE 3. NOUVEL ORGANIGRAMME DU FIDA



## B. Réajustement du processus de conception des projets

22. Le réajustement des processus opérationnels afin qu'ils soient adaptés à la nouvelle structure décentralisée du FIDA est un axe clé du programme de réforme. Compte tenu de l'importance de la conception des projets, l'OpEx s'est d'abord attachée à introduire dans ce processus essentiel des éléments qui amélioreront la qualité de l'exécution et l'efficacité des activités de développement. À l'heure actuelle, le délai moyen entre la conception d'un projet et l'approbation par le Conseil est de 17 mois, auxquels font suite 17 mois supplémentaires entre l'approbation du projet et le premier décaissement. Dans le cadre de FIDA11, la direction s'est engagée à réduire ces durées à 8 et 12 mois respectivement.
23. En avril et mai 2018, l'équipe OpEx a mené un groupe de travail technique interdivisionnel pour élaborer une proposition de réajustement du processus de conception de projet. La proposition du groupe a été approuvée et un Bulletin du Président sur ce nouveau processus a été publié en juin. Le nouveau processus réduit les délais d'approbation du projet et de traitement des décaissements tout en améliorant la qualité globale (voir figure 4). Les principaux changements sont les suivants:
- i) la réduction du nombre de réunions d'examen obligatoires (ramené à 2, alors qu'il pouvait aller jusqu'à 7);
  - ii) l'introduction d'une approche axée sur le risque pour les examens et les approbations de projets fondés sur le risque, la complexité et l'importance stratégique du projet, avec une intervention différenciée de la haute direction;
  - iii) une meilleure réactivité face aux emprunteurs, grâce à une procédure accélérée (trois mois) de traitement de financements supplémentaires en vue d'une reproduction à plus grande échelle ou pour combler un déficit de financement, et pour les opérations nécessitant une approbation rapide (par exemple: opérations d'urgence);
  - iv) des équipes d'exécution de projet renforcées par du personnel technique pour présenter les projets au Conseil d'administration et les suivre pendant leur exécution afin d'assurer une qualité élevée tout au long du cycle du projet;
  - v) une qualité améliorée par: a) l'obtention anticipée des contributions des groupes chargés de l'amélioration de la qualité (examens techniques par les pairs) et de l'assurance qualité indépendante [venant du groupe assurance qualité (QAG)]; et b) l'utilisation d'une matrice d'efficacité des activités de développement pour évaluer la qualité de la conception des projets tout au long du processus d'examen;
  - vi) une note conceptuelle de projet rationalisée, modèles de rapports de conception de projets comportant moins d'annexes obligatoires et mettant davantage l'accent sur la préparation en vue de l'exécution, la théorie du changement et les résultats; et
  - vii) un engagement précoce du gouvernement assuré de façon à promouvoir l'appropriation de la conception des projets par le pays, notamment en précisant dans les notes conceptuelles de projets quelles sont les homologues gouvernementaux responsables et comment sera financée la participation du gouvernement, au-delà de la conception des projets.
24. Le nouveau processus est maintenant en vigueur pour les projets relevant de la voie 3 (voir explications à la figure 4). Pour les projets relevant des voies 1 et 2, ceux qui seront présentés au Conseil d'administration en 2019 et au-delà suivront le nouveau processus et utiliseront le nouveau modèle, mais l'ancien modèle sera encore admis jusqu'au 30 septembre 2018. Les projets relevant des voies 1 et 2 qui seront présentés au Conseil d'administration en septembre et décembre 2018 suivront le processus actuel.

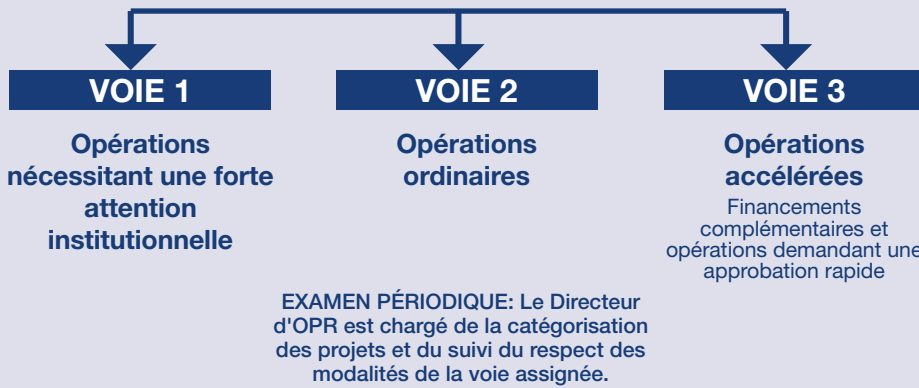
25. La direction et le personnel suivent actuellement une formation au nouveau processus réajusté et à ses procédures. En juillet, la direction a participé à un stage spécial à l'Académie des opérations, et l'équipe OpEx a présenté le processus à l'équipe de direction du Département de la gestion des programmes (PMD).

FIGURE 4.

# Réajustement du processus de conception des projets

## Nouveau processus d'examen des projets

Chaque projet financé par le FIDA relève de l'une des trois "voies", ce qui détermine à quels examens et à quel processus d'approbation il sera soumis.



### Avantages

- Processus le plus rapide possible
- Haute qualité assurée
- Éclairage mis sur la préparation en vue de l'exécution
- Participation appropriée de la haute direction et des directeurs aux fins de la gestion des risques

## VOIES 1 ET 2

### DE LA CONCEPTION À L'EXÉCUTION

ÉQUIPE D'EXÉCUTION DU PROJET

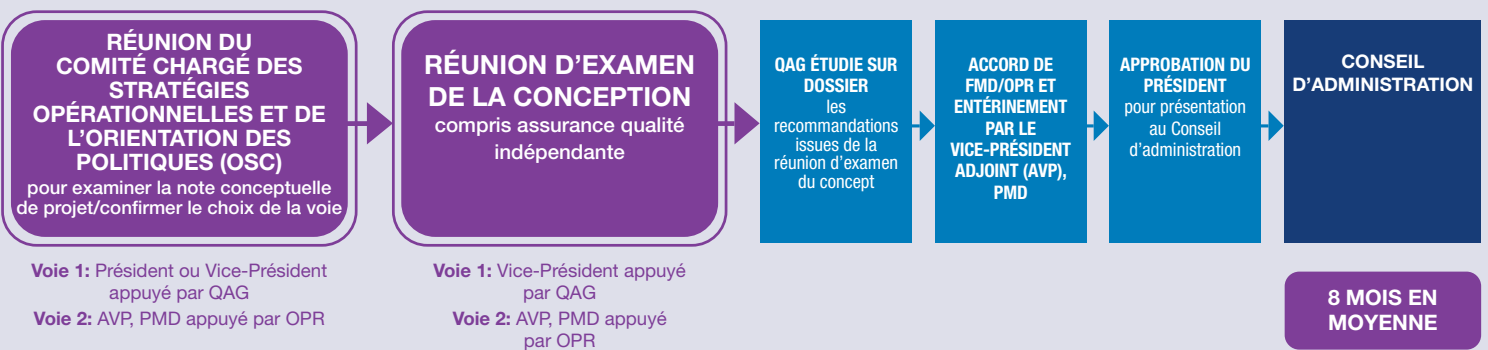
Directeur de pays/PPP responsable de la gestion d'ensemble de la conception du projet

Direction technique du projet par PMI ou ECG, qui ont la responsabilité première de la qualité technique de la conception du projet

Membre du personnel de FMD et d'ECG (et de PMI si le directeur d'équipe du projet vient d'ECG)

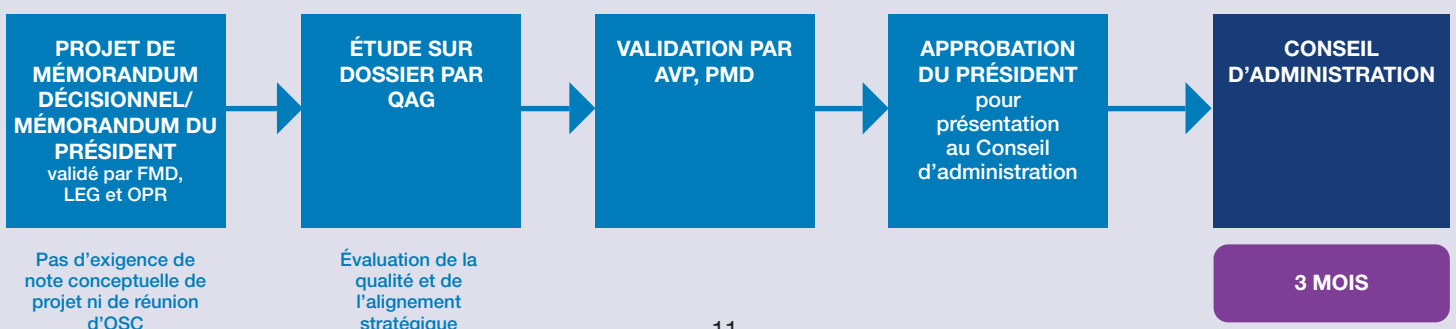
Juriste principal

Autres spécialistes techniques/consultants selon les besoins



Matrice d'efficacité du développement pour évaluer la qualité

## VOIE 3



### **C. Révision de la délégation des pouvoirs**

26. La décentralisation doit être accompagnée d'une délégation des pouvoirs et des responsabilités appropriée. Dans le cadre des engagements au titre de FIDA11, la direction a accepté de réviser la totalité du cadre de délégation des pouvoirs pour déléguer une responsabilité accrue aux niveaux inférieurs de la direction (opérationnels comme non opérationnels) et aux bureaux de pays. Ces changements s'accompagneront d'une analyse rigoureuse pour s'assurer que les mécanismes adéquats de contrôle soient en place pour appuyer les responsabilités déléguées.
27. Avec l'appui d'un expert indépendant ayant une expérience des institutions financières internationales, l'équipe OpEx procède actuellement à l'examen et la révision des 11 chapitres du cadre existant de délégation des pouvoirs, ainsi qu'à l'analyse des mécanismes appropriés pour le suivi des actions effectuées au titre des pouvoirs délégués. La direction prévoit de communiquer ce nouveau cadre au Conseil d'administration au mois d'octobre, au cours d'une réunion informelle.
28. Parallèlement, l'équipe OpEx révisé aussi la délégation des pouvoirs pour les questions hautement prioritaires. L'équipe a confié à des directeurs de pays et des CPP hors siège la tâche de déterminer les questions exigeant une délégation immédiate aux bureaux de pays. Le groupe a désigné les points suivants: autorité responsable du budget, recrutement des consultants, approbation des frais de voyage, et passation de marchés de faible valeur. La Division des technologies de l'information et des communications travaille à l'ajustement des systèmes pour prendre en compte ces besoins et intégrer les moyens de contrôle nécessaires dans le système de planification des ressources de l'organisation.

### **D. Préparation à la révision des domaines autres que les domaines opérationnels**

29. Après l'achèvement des tâches de réalignement des divisions opérationnelles sur une structure et un modèle opérationnel décentralisés, l'équipe OpEx a commencé, en juillet 2018, à examiner les domaines non opérationnels (voir figure 5). Cet examen a pour but de s'assurer que ces domaines sont bien adaptés à leur objectif, qui est d'appuyer un environnement décentralisé et le nouveau modèle opérationnel du FIDA. L'examen recensera aussi les possibilités de rationaliser les services d'appui et d'améliorer globalement l'efficacité et l'efficience institutionnelles.
30. L'examen s'est d'abord concentré sur les questions urgentes pouvant être abordées immédiatement:
  - i) Harmonisation de l'appui apporté par les secrétariats: une approche fondée sur des paramètres servira à établir les niveaux de personnel nécessaires pour appuyer les chefs et les directeurs de départements dans leurs tâches quotidiennes de gestion (budgets, ressources humaines, voyages, réunions, etc.). Le but est de mettre en adéquation le nombre et les grades des employés des services généraux au sein des secrétariats, et le volume et la complexité de leurs fonctions, ainsi que de déterminer les économies potentielles en appui à un siège adapté aux objectifs. Lorsque l'analyse sera achevée et que la direction aura approuvé les paramètres, l'équipe OpEx communiquera et mettra en œuvre les changements.
  - ii) Exécution des récents examens indépendants: HRD et le Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence (OPV) ont recruté des évaluateurs indépendants pour déterminer les moyens de rationaliser les processus et les fonctions. L'examen de HRD s'est concentré sur la manière dont la division pourrait mieux se préparer pour appuyer la transformation et les engagements de FIDA11, tandis que l'examen d'OPV a mis l'accent sur les flux de travail internes et les structures de supervision. L'équipe OpEx prévoit



de travailler en collaboration avec HRD et OPV pour mettre en œuvre les recommandations approuvées, à partir de septembre.

31. Parallèlement, l'équipe OpEx a commencé à examiner les domaines de plus grande complexité exigeant une approche à plus long terme. Le travail, entrepris à la fin de juillet 2018, vise à déterminer les options qui permettraient de garantir que ERG et le Département des services institutionnels soient, au-delà de HRD, adaptés aux objectifs, afin d'améliorer le service dans une organisation décentralisée. Ce travail devrait être achevé en septembre pour que les éléments clés puissent être intégrés dans le budget définitif.
32. Lorsque l'examen de ces domaines sera achevé, l'OpEx consacrera le reste de l'année à l'examen des départements restants (Département des opérations financières au-delà de FMD et Groupe d'appui aux services institutionnels) et les processus opérationnels clés, comme les voyages et la gestion des consultants. Ces processus ont été mis en évidence dans les enquêtes sur le personnel et les examens indépendants comme des domaines de gains d'efficience possibles.

# FIGURE 5: Examen des domaines non-opérationnels

## Calendrier

JUILLET 2018

T3 2018

T4 2018

T1 2019

### Phase 1

**i** Questions urgentes qui peuvent être abordées immédiatement

- Premiers résultats des examens indépendants d'OPV et de HRD
- Harmoniser les secrétariats, démarrer le programme de départ volontaire et planifier les suppressions de poste de 2018

### Phase 2

**i** Consultant extérieur pour examiner les domaines de plus grande complexité exigeant une approche à plus long terme

- Examiner les services institutionnels en se concentrant sur les bureaux de pays (par exemple ADM, FSU)
- Examiner le département ERG pour rationaliser et intégrer ses nouveaux processus et fonctions
- Examiner et renforcer l'appui aux bureaux de pays en matière de communication

### Phase 3

**i** Examiner le fonctionnement des processus centraux non opérationnels mis en évidence dans les enquêtes sur le personnel et dans des examens indépendants antérieurs, en tant que domaines clés de gains d'efficience

- Examiner d'autres domaines de services institutionnels au sein du Groupe d'appui aux services institutionnels et du Département des opérations financières
- Examiner les processus opérationnels fondamentaux des processus des domaines autres que les domaines opérationnels (par exemple processus de gestion des consultants, voyages, ressources humaines recensés pendant l'examen)

## IV. Perspectives

33. En ce qui concerne le plan de mise en œuvre de l'OpEx, les activités de réforme avancent conformément aux prévisions. L'impact du changement sur le personnel est significatif et continue de nécessiter attention et appui. La direction s'attend à ce que 2019 soit une année importante en termes de consolidation des changements, et au cours de laquelle l'organisation s'adaptera aux nouveaux processus et à la nouvelle configuration des bureaux de pays mais, d'ici 2020, des résultats tangibles devraient être perceptibles dans l'exécution des programmes, la concertation sur les politiques et les gains d'efficacité.
34. Pour fournir au Conseil des perspectives sur les activités de réforme, la présente section est divisée comme suit:
  - i) Prochaines étapes concernant les axes de travail de l'OpEx;
  - ii) Indicateurs clés de performance;
  - iii) Utilisation du budget; et
  - iv) Risques.

### A. Prochaines étapes concernant les axes de travail de l'OpEx

35. Comme le décrit la présente note, la direction et l'équipe OpEx mettront l'accent, au cours des derniers mois de 2018, sur les points suivants:
  - i) appui au personnel, aux équipes des bureaux de pays et au personnel opérationnel décentralisés dans l'adaptation aux changements, notamment en mettant en application les révisions apportées au cadre de délégation de pouvoir, et en mettant en œuvre le nouveau processus de conception des projets;
  - ii) achèvement de l'examen général des domaines autres que les domaines opérationnels et de l'examen initial des processus opérationnels fondamentaux des domaines autres que les domaines opérationnels pour assurer un appui efficace et efficient aux bureaux décentralisés et aux fonctions rationalisées du siège; et
  - iii) consolidation des changements par des formations, des mécanismes d'appui et la création de l'unité consacrée au changement, à la production de résultats et à l'innovation.
36. L'Académie des opérations sera un partenaire essentiel dans ces trois domaines. Le prochain module de l'Académie portera sur l'appui au personnel décentralisé pour aider à la compréhension du nouveau modèle opérationnel de FIDA11, ses rôles et processus connexes. Le module sera dispensé cinq fois sur le terrain entre septembre et décembre (une proposition pour chaque région), avec la participation de tous les personnels décentralisés.

### B. Indicateurs clés de performance

37. La direction suit les résultats positifs tangibles et mesurables des activités de réforme par le biais d'indicateurs clés de performance. L'importance de la détermination de ces indicateurs pour évaluer les progrès des activités relatives à l'OpEx a été soulignée lors du séminaire informel du Conseil d'administration en octobre 2017. En conséquence, la direction a élaboré une chaîne de résultats de haut niveau établissant un lien entre les activités et les produits de la réforme, d'une part, et les engagements et le Cadre de gestion des résultats de FIDA11, d'autre part (voir l'annexe III).

## **C. Utilisation du budget**

38. Dans le cadre du budget 2018, un budget de 9,65 millions d'USD pour des dépenses d'investissement et des dépenses non renouvelables 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 de pays existants en vue de l'arrivée de personnel décentralisé supplémentaire; provision pour l'augmentation non renouvelable due à la réaffectation de personnel dans les bureaux de pays en sus du budget normal de recrutement/réinstallation; provision pour le remplacement du personnel affecté aux activités de l'OpEx; recrutement de consultants extérieurs ayant une expérience de la réorganisation des institutions financières internationales et de la gestion des changements; formation du personnel; coûts des départs volontaires; et dépenses d'équipement liées à la modernisation des systèmes informatiques.
39. On trouvera à l'annexe II un résumé du budget et de son utilisation actuelle. L'utilisation accrue depuis mars 2018 reflète le début des travaux consacrés aux modifications des systèmes nécessaires pour répondre aux besoins immédiats de délégation des pouvoirs.
40. L'utilisation actuelle indique aussi que:
- i) la direction a mis en place un ensemble rigoureux de principes et de contrôles pour accéder au budget des activités de l'OpEx;
  - ii) certaines lignes du budget OpEx ne seront utilisées que lorsque les allocations budgétaires ordinaires, dans le cadre du budget ordinaire, seront pleinement utilisées. Ainsi, le budget ordinaire comporte une allocation pour les coûts normaux de relocalisation et le budget non renouvelable des activités de l'OpEx ne sera utilisé que lorsque cette allocation sera épuisée; et
  - iii) les budgets non renouvelables liés au programme de départ volontaire et aux processus opérationnels des domaines autres que les domaines opérationnels n'interviendront que pendant ou après le quatrième trimestre 2018.

## **D. Risques**

41. Les risques clés liés aux activités de l'OpEx et les actions d'atténuation qui leur correspondent sont présentés au tableau 1 de la page suivante.

**Tableau 1 – Principaux risques et mesures d’atténuation**

Risque	Mesure d’atténuation
<p><b>Risque menaçant la continuité des opérations</b> 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"> <li>• 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.</li> <li>• Des mesures spécifiques sont en place pour faire en sorte que la continuité des opérations ne devienne pas un problème, notamment:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le programme de l’Académie des opérations est en train d’être renforcé pour couvrir les besoins de formation du personnel.</li> <li>- Des ressources complémentaires ont été avancées à partir de l’exercice budgétaire de l’examen à mi-parcours pour faire en sorte que les opérations soient correctement financées pour pouvoir être exécutées pendant le changement.</li> <li>- Des équipes de personnel du FIDA seront créées et déployées pour appuyer les collègues dans leur prise de fonction et la mise en place des pôles régionaux. Ces équipes seront composées de: i) cadres supérieurs expérimentés pour appuyer les CPP; et ii) personnels d’appui pour aider à être rapidement à la hauteur par rapport aux besoins de délégation immédiate des pouvoirs et autres domaines.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>L’adhésion du personnel à l’objectif global des activités de l’OpEx</b> 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"> <li>• Forte mobilisation de la haute direction.</li> <li>• Forte mobilisation et participation des cadres intermédiaires à la communication des changements au personnel et au soutien à lui accorder pendant les transitions.</li> <li>• 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.).</li> </ul>
<p><b>Le risque de ne pas pouvoir accomplir</b> l’immense travail de communication que requiert le programme de réforme du FIDA pourrait compromettre les résultats.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un appui spécifique en matière de communication a été fourni à l’équipe OpEx.</li> <li>• Une stratégie de communication a été élaborée et mise en œuvre et est constamment évaluée par la direction.</li> </ul>
<p><b>L’incapacité à trouver</b> le bon équilibre entre la rapidité d’exécution du projet et les changements requis, sur le plan des formes comme sur celui de la culture, est désigné comme un risque.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surveillance constante pour maintenir ce juste équilibre.</li> </ul>

## Annexe I: Postes financés par le budget ordinaire – par lieu d’affectation

Division	Pôle régional	Pays	Ville	Total 2017	Total 2018
APR	Centre régional de CSST et de gestion des savoirs - Asie orientale (Beijing)	Afghanistan	Kabul	1	0
		Chine	Beijing	4	5
		Pakistan	Islamabad	1	2
	Pôle du Mékong (Hanoï)	Cambodge	Phnom Penh	1	1
		République démocratique populaire lao	Vientiane	1	1
		Myanmar	Nay Pyi Taw	1	0
		Philippines	Manille	2	3
		Viet Nam	Hanoï	4	9
	Pôle Asie du Sud (New Delhi)	Bangladesh	Dacca	1	2
		Inde	New Delhi	5	13
		Népal	Kathmandou	1	1
		Sri Lanka	Colombo	1	0
	Pôle Asie du Sud-Est et Pacifique (Djakarta)	Fidji	Suva	1	1
		Indonésie	Djakarta	4	6
ESA	Centre régional de CSST et de gestion des savoirs - Union africaine (Addis-Abeba)	Éthiopie	Addis-Abeba	3	5
	Pôle Afrique orientale et océan Indien (Nairobi)	Burundi	Bujumbura	3	2
		Kenya	Nairobi	10	20
		Madagascar	Antananarivo	1	1
		Rwanda	Kigali	1	1
		République-Unie de Tanzanie	Dar es-Salaam	3	3
	Ouganda	Kampala	2	1	
	Pôle Afrique australe (Johannesburg)	Malawi	Lilongwe	0	0
		Mozambique	Maputo	3	2
		Afrique du Sud	Johannesburg	0	8
		Zambie	Lusaka	2	1
LAC	Pôle andin et du Cône sud (Lima)	Bolivie (État plurinational de)	La Paz	1	1
		Pérou	Lima	4	10
	Centre régional de CSST et de gestion des savoirs - Brésil (Brasilia)	Brésil	Salvador et Brasilia	0	2

## Annexe I: Postes financés par le budget ordinaire – par lieu d'affectation

Division	Pôle régional	Pays	Ville	Total 2017	Total 2018
	Pôle Méso-Amérique et Caraïbes (Panama)	Guatemala	Guatemala	2	3
		Panama	Panama	0	12
NEN	Pôle Asie centrale et Europe orientale (Istanbul)	Turquie	Istanbul	2	11
	Siège du FIDA (Rome)	Maroc	Rabat	2	2
	Pôle Afrique du Nord et Moyen-Orient (Le Caire)	Égypte	Le Caire	4	13
		Soudan	Khartoum	3	4
		Yémen	Sanaa	1	0
WCA	Pôle Afrique centrale (Yaoundé)	Cameroun	Yaoundé	4	6
		Congo (République démocratique du)	Kinshasa	4	3
		Congo	Brazzaville	1	0
	Pôle côtier (Abidjan)	Burkina Faso	Ouagadougou	2	2
		Côte d'Ivoire	Abidjan	4	11
		Ghana	Accra	4	4
		Niger	Niamey	1	1
		Nigéria	Abuja	4	4
		Sierra Leone	Freetown	1	1
	Pôle Afrique de l'Ouest (Dakar)	Guinée	Conakry	1	1
		Mali	Bamako	1	1
		Sénégal	Dakar	4	9
<b>Total</b>				<b>106</b>	<b>189</b>
<b>Autres pays:</b>					
PRM	Bureau de liaison pour l'Amérique (USA)	USA	New York	2	2
		USA	Washington	3	3
	Siège de Rome (toutes les autres divisions)			492,4	434,5
<b>Nombre total de postes</b>				<b>603,40</b>	<b>628,5</b>
<b>Pourcentage de postes sur le terrain</b>				<b>18%</b>	<b>30%</b>

## Annexe II: Budget d'ajustement non renouvelable et budget d'investissement pour les activités relatives à l'OpEx

(en millions d'USD)

	Échelonnement du budget			Utilisation		
	Total	2018	2019	Au 31/03/18	Au 19/07/18	% de 2018
<b>I. BUDGET D'AJUSTEMENT NON RENOUVELABLE</b>						
<b>A. Décentralisation accélérée</b>						
Détachement de personnel	1,05	0,75	0,30	-	-	-
Modernisation et installation de bureaux de pays	1,45	1,15	0,30	0,10	0,18	16
<b>B. Activités relatives à l'optimisation des résultats et de l'organisation</b>						
Analyse des processus opérationnels et analyse fonctionnelle	0,50	0,50	-	0,07	0,17	34
Services d'experts en organisation et gestion du changement	0,75	0,50	0,25	0,03	0,05	10
Remplacement du personnel travaillant sur l'OpEx	1,00	0,65	0,35	0,15	0,32	49
Formation	0,35	0,15	0,20	-	0,06	40
<b>C. Programme de départ volontaire</b>	1,50	0,50	1,00	-	-	-
<b>Montant total des dépenses d'ajustement non renouvelables</b>	<b>6,60</b>	<b>4,20</b>	<b>2,40</b>	<b>0,35</b>	<b>0,78</b>	<b>19</b>
<b>II. Budget d'investissement non renouvelable (amélioration des systèmes informatiques)</b>						
Reconfiguration du système de planification des ressources de l'organisation à l'appui de la décentralisation	1,55	1,00	0,55	-	0,54	54
Établissement de nouvelles infrastructures et amélioration des anciennes dans les bureaux de pays/pôles régionaux	0,50	0,30	0,20	-	0,09	30
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	0,00	-	-	-
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	-	-	-
<b>Montant total du budget d'investissement non renouvelable</b>	<b>3,05</b>	<b>2,05</b>	<b>1,00</b>	<b>-</b>	<b>0,63</b>	<b>31</b>
<b>Montant total du budget d'ajustement et d'investissement non renouvelable</b>	<b>9,65</b>	<b>6,25</b>	<b>3,40</b>	<b>0,35</b>	<b>1,41</b>	<b>23</b>



## Annexe III: Chaîne de résultats de l'OpEx

Activités	Produits	Résultats intermédiaires (Cadre de gestion des résultats de FIDA11)		IMPACT
		2018-2019	2020-2021	
Reconfiguration du modèle axé sur les pays	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>40 bureaux de pays</b> créés et en fonctionnement, dont <b>12 pôles régionaux et 3 Centres de CSST et de gestion des savoirs.</b></li> <li>• <b>Réaffectation de personnel</b> aux pôles régionaux et bureaux de pays: achevée.</li> <li>• <b>Profils de poste</b> des directeurs de pays: définis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Délai</b> entre la conception d'un projet et son approbation par le <b>Conseil d'administration</b> (réduit pour passer de 17 à 8 mois d'ici à 2021).</li> <li>• <b>Délai</b> entre l'approbation d'un projet et le <b>premier décaissement</b> (réduit pour passer de 17 à 12 mois d'ici à 2021).</li> <li>• <b>Pourcentage de décaissement</b> (amélioré pour passer de 16,7 à 17 d'ici à 2021).</li> <li>• <b>Pourcentage de projets présentant des problèmes</b> (réduit pour passer de 22 à 15 d'ici à 2021).</li> <li>• <b>Pourcentage de postes inscrits au budget pour les bureaux de pays et les pôles régionaux.</b></li> <li>• <b>Pourcentage de projets d'investissement</b> du FIDA gérés par les bureaux de pays/pôles régionaux.</li> <li>• <b>Pourcentage du budget de soutien</b> alloué à la supervision/ appui à l'exécution et utilisé par l'intermédiaire des bureaux de pays/pôles régionaux.</li> </ul>	<p><b>Amélioration constante de la qualité et de la viabilité des projets et programmes de pays:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Note globale de la qualité de la conception de projet;</b></li> <li>• <b>Indicateurs de niveau II du Cadre de gestion des résultats en matière de développement;</b></li> <li>• <b>Niveau III du Cadre de gestion des résultats:</b> - 3.3: Indicateurs du Cadre de gestion des résultats en matière de performance des programmes de pays; - 3.6: Transformer les ressources en résultats de développement.</li> </ul> <p>Transformation des ressources en résultats de développement (modèle opérationnel de FIDA11), efficacité et équité (utilisation optimale des ressources).</p> <p><b>Programme de travail élargi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Le Programme de travail passera de 7 milliards d'USD à 7,7 milliards d'USD d'ici 2021</b></li> </ul> <p>Mobilisation des ressources (modèle opérationnel FIDA11), efficacité et équité (utilisation optimale des ressources).</p>	<p><b>Le FIDA accroît son impact et sa contribution au Programme 2030</b></p> <p>Transformation des ressources en résultats de développement (modèle opérationnel de FIDA11), efficacité et équité (utilisation optimale des ressources).</p>
Déléguer davantage au personnel de première ligne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Délégation des pouvoirs</b> révisée: pleinement opérationnelle.</li> <li>• <b>Mécanismes de contrôle</b> intégrés dans les systèmes informatiques centraux.</li> </ul>			
Adapter le siège aux objectifs visés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Structure organisationnelle</b> harmonisée: pleinement opérationnelle.</li> <li>• <b>Profils de postes</b> des responsables de projets techniques, spécialistes régionaux du climat et de l'environnement, spécialiste des questions de parité hommes-femme et autres: achevés.</li> </ul>			
Réajuster les processus opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Processus de conception simplifié:</b> pleinement opérationnel.</li> <li>• <b>Mise en œuvre accélérée des instruments du mécanisme de démarrage des projets:</b> pleinement opérationnelle.</li> <li>• Instruments visant à <b>accélérer la mise en œuvre des projets:</b> pleinement opérationnels.</li> </ul>			