

Cote du document: EB 2018/125/R.2  
Point de l'ordre du jour: 3 a)  
Date: 6 décembre 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 à l'intention des 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-cinquième session  
Rome, 12-14 décembre 2018

---

Pour: **Information**

## Table des matières

<b>I.</b>	<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>Décentralisation et délégation de pouvoirs</b>	<b>1</b>
	<b>A. Décentralisation</b>	1
	<b>B. Révision de la délégation des pouvoirs</b>	5
<b>III.</b>	<b>Examens sur mesure</b>	<b>6</b>
<b>IV.</b>	<b>Perspectives</b>	<b>7</b>
	<b>A. Prochaines étapes concernant les axes de travail de l'OpEx</b>	8
	<b>B. Indicateurs clés de performance</b>	8
	<b>C. Utilisation du budget</b>	8
	<b>D. Risques</b>	9
<b>Annexes</b>		
I.	Chaîne de résultats de l'OpEx	11
II.	Prévisions d'utilisation du budget d'ajustement et du budget d'investissement non renouvelables concernant les activités relatives à l'excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx)	12
<b>Appendix</b>		
	Staff positions funded by regular budget – by location	1

## **Sigles et acronymes**

CSD	Département des services institutionnels
CSST	Coopération Sud-Sud et triangulaire
ERG	Département des relations extérieures et de la gouvernance
OpEx	Excellence opérationnelle au service des résultats
PMD	Département de la gestion des programmes

## **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. Le FIDA vise à respecter les engagements pris au titre de FIDA11 et les objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030) au moyen 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. La consultation a aussi 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. Il faudra pour cela porter la capacité opérationnelle à un échelon supérieur grâce à un programme complet de réformes alignées sur celui en cours dans le système des Nations Unies. Les réformes portent principalement sur quatre domaines stratégiques 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 fonctionnement du siège du FIDA aux objectifs visés; iii) déléguer davantage au personnel de première ligne et iv) redimensionner les processus opérationnels. 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, et permettront au FIDA d'accroître son impact sur toute une série d'objectifs de développement durable.
3. En juin 2017, la direction a lancé une vaste opération intitulée "Excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx)" afin de mettre en œuvre la décentralisation et les réformes qui l'accompagnent et d'ancrer progressivement dans l'action du FIDA une culture du changement et de l'amélioration de l'exécution. Depuis le démarrage de l'OpEx, des points d'information réguliers ont été communiqués au Conseil d'administration en septembre 2017, en avril 2018 et, plus récemment, en septembre 2018. La présente note fait le point sur les progrès accomplis depuis septembre 2018 dans les domaines suivants: i) décentralisation et délégation de pouvoirs; ii) examens réalisés sur mesure et iii) perspectives.

### **II. Décentralisation et délégation de pouvoirs**

4. La décentralisation est un élément phare du programme de réformes engagé pour permettre au FIDA d'optimiser sa contribution au Programme 2030. De plus, pour être effective, la décentralisation doit s'accompagner d'une stratégie appropriée de délégation des pouvoirs et de responsabilité. Le transfert d'une plus grande part des responsabilités relatives à la 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. Depuis le dernier point d'information sur l'OpEx, des progrès sensibles ont été accomplis en ce qui concerne la décentralisation et la révision du cadre de délégation des pouvoirs.

#### **A. Décentralisation**

5. Depuis septembre, la réaffectation du personnel dans les bureaux de pays du FIDA s'est poursuivie conformément à la distribution des effectifs prévue dans la nouvelle carte décentralisée (voir Figure 1 ci-dessous). Comme indiqué dans les informations actualisées transmises en septembre, pour doter en personnel la structure décentralisée, il a fallu accroître la part des postes de terrain dans les effectifs totaux en la portant de 18% en 2017 à 30% en 2018 (voir données ventilées par lieu d'affectation à l'appendice). En 2019, le pourcentage de postes

inscrits au budget pour les bureaux de pays devrait s'établir à 30,5%, une position plutôt favorable si l'on considère le ratio cible de 33% que le FIDA souhaite atteindre d'ici la fin 2021.

6. Suite au vaste processus de réaffectation achevé en juin, 61 membres du personnel ont été réaffectés dans un nouveau lieu d'affectation et, sur ce total, 46 personnes en poste au siège ont été spécifiquement affectées sur le terrain. Au 14 novembre 2018, seuls 15 membres du personnel devaient encore rejoindre leur nouveau lieu d'affectation (la quasi-totalité des derniers transferts étant prévue au premier trimestre 2019). Le FIDA a aussi avancé dans la campagne de recrutement qu'il a engagée pour pourvoir 59 postes opérationnels vacants, dont 54 relèvent des bureaux de pays.

FIGURE 1.

# Nouvelle carte après décentralisation

- ★ Siègne du FIDA
- Bureau de pays du FIDA
- ⊙ Pôle régional
- ⊙ Pôle régional (prévu)
- ⊙ Centre régional de coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST) et 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 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 P-3

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

est dirigé par un fonctionnaire de grade P-5

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

d'un analyste des opérations de pays et d'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 chargé de programme de pays dispose**

d'un membre du personnel local, de grade G-5

**Bureaux de pays:**

12 pôles régionaux et 3 Centres de CSST et de gestion des savoirs sont dirigés par un fonctionnaire de grade P-5

10 bureaux de pays sont dirigés par un fonctionnaire de grade P-5 ou P-4, selon la complexité du portefeuille

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

7. Ces changements augmentent considérablement la "force d'intervention" sur le terrain, ce qui permet au FIDA de se rapprocher davantage des zones rurales qu'il dessert, de renforcer sa participation à l'élaboration des politiques et à l'établissement des partenariats, et d'appuyer la performance globale des projets. Grâce au renforcement progressif des effectifs des bureaux de pays, les équipes d'exécution, les pôles régionaux et les bureaux de pays seront pleinement opérationnels et en mesure d'appuyer les directeurs de pays dans leur nouveau rôle d'exécution d'activités tant programmatiques que hors prêts.
8. Toutefois, la concrétisation de ces avantages dépendra de la capacité des équipes des bureaux de pays, nouvelles et renforcées, de s'adapter rapidement au changement pour garantir la continuité des opérations. La direction est déterminée à aider les membres du personnel et les équipes de pays à travailler en ce sens, notamment par les mesures suivantes:
- i) La direction travaille en étroite association avec l'Afrique du Sud, le Bangladesh, le Pakistan et la Turquie pour s'assurer que les accords avec les pays hôtes sont bien établis et donner au FIDA les moyens de mener à bien son plan de décentralisation. À cet égard, le 5 novembre dernier, la Turquie et le FIDA ont signé un accord, ce qui permettra, lorsqu'il aura été notifié, de s'atteler à la mise en place du pôle régional en Turquie.
  - ii) L'Unité d'appui sur le terrain s'emploie au besoin à moderniser les bureaux de pays existants et cherche de nouveaux bureaux susceptibles d'accueillir des effectifs plus nombreux.
  - iii) L'Académie des opérations propose à toutes les divisions régionales du Département de la gestion des programmes (PMD) des cours régionaux sur le module intitulé *Modèle renforcé axé sur les pays dans une organisation restructurée*. Ce module est centré sur les nouvelles procédures opérationnelles et actions à appliquer dans le modèle de fonctionnement de plus en plus décentralisé du FIDA, ainsi que sur les nouveaux rôles et responsabilités qu'il implique. Au 31 octobre, deux modules régionaux étaient achevés (session animée du 1<sup>er</sup> au 4 octobre au Ghana à l'intention de la Division Afrique de l'Ouest et du Centre et session animée du 21 au 24 octobre en Indonésie à l'intention de la Division Asie et Pacifique). Un module a été organisé au Maroc du 12 au 13 novembre pour la Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe. Les modules prévus pour la Division Amérique latine et Caraïbes et la Division Afrique orientale et australe seront animés avant la fin du premier trimestre 2019.
  - iv) PMD a organisé une journée de réflexion à laquelle ont été conviés le Vice-Président adjoint et les conseillers, tous les directeurs de division de PMD, les directeurs des pôles régionaux, les économistes régionaux et les conseillers de portefeuille. Cette journée de réflexion était consacrée à la mise en œuvre des engagements de FIDA11 grâce au nouveau modèle de pôles décentralisés.
9. Outre les actions précitées, la direction effectue une mission de "retour d'expérience" dans au moins un pôle par région d'ici la fin décembre 2018. Le but des missions de retour d'expérience est de recueillir, après une phase d'écoute, les retours d'expérience des membres du personnel sur:
- i) le processus de réaffectation et leur expérience dans leur nouveau lieu d'affectation;
  - ii) la nouvelle structure des pôles du FIDA et la configuration des équipes des programmes de pays;
  - iii) le processus réajusté de conception des projets et les modifications apportées à la délégation de pouvoirs;

- iv) l'appui reçu et souhaité du siège et tout besoin supplémentaire ou goulet d'étranglement rencontré.
10. Les missions de retour d'expérience sont dirigées par l'équipe OpEx en étroite partenariat avec PMD, le Département des services institutionnels (CSD) (l'Unité d'appui sur le terrain en particulier) et des représentants des divisions techniques (Division environnement, climat, égalité femmes- hommes et inclusion sociale, Division production durable, marchés et institutions et Division des services de gestion financière). Les missions intègrent aussi des échanges entre pôles: un chef de pôle d'une région se rendra dans le pôle d'une autre région pour observer les divergences de pratiques et les similitudes, échanger les meilleures pratiques et renforcer le partage des savoirs et les relations entre régions.
  11. Les informations recueillies au cours de ces missions permettront à la direction de mieux comprendre dans quelle mesure le personnel s'adapte rapidement au changement et quels sont les meilleurs moyens d'assurer le succès futur de la nouvelle structure des pôles et du modèle opérationnel révisé. Les quatre premières missions ont été menées en novembre à Addis-Abeba, au Caire, à Panama et à Lima. D'autres missions auront lieu dans les pôles suivants en décembre: Beijing, Dakar, Hanoï, et Nairobi.

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

12. Dans le cadre des engagements pris au titre de FIDA11, la direction a accepté de réviser la totalité du cadre de délégation des pouvoirs pour déléguer des responsabilités accrues aux échelons inférieurs de la direction (opérationnels et non opérationnels) et aux bureaux de pays. Il est essentiel d'assurer, en parallèle de la décentralisation, une délégation appropriée des pouvoirs, accompagnée de contrôles adaptés favorisant la responsabilité et intégrés aux principaux systèmes informatiques.
13. En concertation avec un expert extérieur, l'équipe OpEx a procédé à l'examen de l'ensemble du cadre de délégation des pouvoirs et des mécanismes associés de suivi des actions effectuées au titre des pouvoirs délégués, et travaille à sa révision.
14. Un point d'étape sur les progrès accomplis dans ce domaine a été présenté lors d'un séminaire informel du Conseil d'administration en septembre. L'un des principaux éléments à retenir du séminaire est que, pour être fonctionnel, un cadre de délégation des pouvoirs doit s'appuyer sur des mécanismes de responsabilité clairs et efficaces.
15. D'un côté, la mise en place d'un cadre de délégation des pouvoirs cohérent et clair est l'un des facteurs clés favorisant la mise en œuvre de mécanismes de responsabilité efficaces et elle est par ailleurs indispensable au choix des personnes responsables de chaque action. De l'autre, un cadre de responsabilité rigoureux crée les contre-pouvoirs nécessaires pour garantir la rentabilité, la transparence et la conformité des décisions. Une étape fondamentale de cette opération consistera à élaborer un cadre de responsabilité indépendant plus complet sur la base d'un examen des meilleures pratiques en vigueur dans d'autres institutions.
16. Compte tenu de l'examen réalisé, et afin que les modifications apportées au cadre de délégation des pouvoirs soient appliquées dans un système de responsabilité accrue, les principaux principes suivants, qui doivent sous-tendre les révisions, ont été dégagés:
  - i) Les délégataires informent les délégants de toutes les mesures prises pendant la période de délégation.
  - ii) Toute délégation de pouvoir est clairement établie par écrit.



- iii) Les délégataires ne sont pas habilités à subdéléguer des pouvoirs qui leur ont été délégués sans autorisation écrite expresse du délégant initial. La désignation d'un membre du personnel en tant que responsable par intérim est considérée comme une autorisation écrite expresse.
  - iv) Les délégataires ne sont pas habilités à subdéléguer des pouvoirs qui ne leur ont pas été délégués par le délégant initial.
  - v) Les pouvoirs délégués sont à la mesure du niveau de responsabilité du délégataire.
  - vi) L'obligation de rendre des comptes est absolue et incombe en dernier ressort au délégant.
  - vii) Le délégant initial a le droit de retirer ou de réviser les pouvoirs qu'il a délégués.
17. Le cadre révisé de délégation des pouvoirs prévoit également des procédures particulières pour la formalisation, l'exécution, la révision, la continuité et la révocation des pouvoirs délégués. Ces procédures visent à garantir l'établissement d'un cadre de responsabilité adapté qui fasse office d'outil de conformité permettant de contrôler si les pouvoirs délégués sont bien exercés conformément aux principes et aux processus prédéfinis.
18. Parallèlement à l'examen complet et à la révision de l'ensemble du cadre de délégation des pouvoirs, l'équipe OpEx a aussi avancé sur plusieurs points hautement prioritaires du cadre révisé, à savoir l'autorité responsable du budget, le recrutement de consultants, l'approbation des frais de voyage et la passation de marchés de faible valeur. La Division des technologies de l'information et des communications a achevé les travaux d'ajustement des systèmes afin de répondre à ces besoins et d'intégrer des contrôles appropriés dans le système de planification des ressources de l'organisation; elle a aussi fini ses travaux sur les mesures requises pour mettre en œuvre les points hautement prioritaires. Le déploiement des nouveaux systèmes ajustés a démarré dans le bureau de pays d'Hanoï. Dans sa phase initiale, le déploiement vise aussi d'autres pôles de la région Asie et Pacifique et il devrait se poursuivre ensuite dans d'autres régions. L'objectif est que tous les pôles soient opérationnels pour la fin du premier trimestre 2019.

### III. Examens sur mesure

19. Au-delà des travaux portant sur la décentralisation et la délégation des pouvoirs, le programme de réformes s'est aussi centré, depuis le dernier point d'information, sur l'examen des domaines non opérationnels.
20. En juillet 2018, l'équipe OpEx a engagé des examens sur mesure des domaines non opérationnels. Ces examens visent à garantir que les domaines non opérationnels appuient le nouveau modèle opérationnel et l'environnement décentralisé du FIDA. L'objectif est aussi de recenser les possibilités de rationaliser les services d'appui et d'améliorer globalement l'efficacité et l'efficience. Ces examens (toujours en cours) ont été regroupés comme suit:
- i) **Examen du Département des relations extérieures et de la gouvernance (ERG) et de deux entités du Département des services institutionnels.** En août, l'équipe OpEx a procédé à un examen d'ERG et de deux entités de CSD: la Division des services administratifs et l'Unité d'appui sur le terrain. En septembre, l'équipe de direction du FIDA s'est réunie pour débattre des recommandations issues de l'examen et a validé les mesures suivantes: i) mettre à profit les synergies dans la Division de l'engagement mondial et des relations multilatérales et le Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources; ii) renforcer la communication dans les pôles régionaux; iii) rationaliser le protocole et les relations avec les membres;

- iv) mieux consolider l'offre de services de la Division des services administratifs et de l'Unité d'appui sur le terrain. ERG et CSD travaillent à présent à la mise en place des modifications proposées.
- ii) **Harmonisation de l'appui administratif.** L'équipe OpEx a œuvré en partenariat avec un groupe de travail technique transversal pour déterminer les principales fonctions requises dans les secrétariats des départements et des divisions, et pour élaborer une méthode fondée sur des indicateurs destinée à harmoniser les effectifs des services généraux en fonction du volume et de la complexité des fonctions retenues. Les premières constatations et les options de mise en œuvre proposées par le groupe de travail ont été présentées à l'équipe de direction du FIDA en octobre et sont en cours d'application. Ces travaux sont menés en concertation étroite avec le Comité exécutif de l'Association du personnel du FIDA.
- iii) **Examen de la Division des ressources humaines.** Dans un examen en deux temps, l'équipe OpEx a travaillé en partenariat avec un spécialiste externe des ressources humaines pour examiner la Division et proposer des changements majeurs dans le fonctionnement, les politiques générales et les procédures du modèle de gestion des ressources humaines du FIDA, l'objectif étant de veiller à ce que la Division ait la structure et la capacité requises pour appuyer la décentralisation et mettre en œuvre un cadre de mobilité complet. Les premières constatations et recommandations ont été présentées à l'équipe de direction en octobre; CSD et l'équipe OpEx réfléchissent à présent aux prochaines étapes.
- iv) **Examen des domaines restants.** En octobre, l'équipe OpEx a examiné tous les domaines non opérationnels restants, notamment le Groupe d'appui aux services institutionnels et les domaines non opérationnels du Département des opérations financières et du Département de la stratégie et des savoirs. Les conclusions préliminaires ont été présentées à l'équipe de direction le 31 octobre. La principale conclusion de cet exercice est que, compte tenu de la nouvelle orientation retenue par le FIDA en matière de décentralisation et de la réforme de l'architecture financière et du modèle opérationnel, il convient de renforcer les domaines concernant le risque, la gouvernance et la conformité. En outre, les conclusions de l'examen doivent encore être combinées aux principales constatations d'autres examens en cours, dont l'examen indépendant de la gestion des risques financiers, qui sera également présenté au Conseil à sa cent vingt-cinquième session.
21. On estime à 3,43 millions d'USD les économies qui pourront être réalisées en 2019 grâce aux gains d'efficacité et aux mesures de rationalisation précitées qui ont été préconisés par l'OpEx. Ce montant est inscrit dans le budget de l'exercice 2019. Ces économies seront réalisées sans aucune suppression d'emploi au siège, conformément à l'engagement pris par la direction.

#### IV. Perspectives

22. 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 nécessite encore attention et appui, en particulier en ce moment où les recommandations des examens des domaines non opérationnels sont débattues et mises en œuvre. La direction prévoit que 2019 sera une année charnière de confirmation des changements, durant laquelle l'organisation s'adaptera à de nouveaux processus et configurations des bureaux de pays.
23. Pour fournir au Conseil des perspectives sur les activités induites par la réforme, la présente section expose: a) les prochaines étapes concernant les axes de travail de l'OpEx; b) les indicateurs clés de performance; c) l'utilisation du budget; d) les risques.

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

24. Comme le décrit la présente note, la direction et l'équipe OpEx mettront l'accent, jusqu'à la fin de 2018, sur les points suivants:
- i) appui au personnel, aux équipes des bureaux de pays et au personnel opérationnel décentralisés pour ce qui est de l'adaptation aux changements, notamment en mettant en application les révisions apportées au cadre de délégation des pouvoirs;
  - ii) achèvement de l'examen des domaines non opérationnels et lancement de la série de changements définis.
25. Parallèlement à ces deux priorités, en novembre, l'équipe OpEx a travaillé en partenariat avec des experts externes à la réalisation d'une étude de cadrage afin de recenser les principaux processus d'affaires hors domaines opérationnels qui doivent être rationalisés et simplifiés, en mettant l'accent sur ceux où les gains d'efficacité et les économies possibles sont les plus importants. L'étude a aussi permis de formuler des recommandations sur les moyens que le FIDA peut mettre en œuvre pour fixer des pratiques de référence plus rigoureuses à l'appui de l'amélioration continue. Les conclusions de l'étude de cadrage sont en cours d'examen et serviront à élaborer le cahier des charges d'un appel à propositions qui sera lancé au début de 2019 pour la réalisation d'un examen technique complet et la reconfiguration des processus recensés.
26. Outre l'OpEx, la direction poursuivra ses travaux visant la mise en place d'une unité consacrée au changement, à la production de résultats et à l'innovation. Cette unité jouera un rôle clé de contrôle, s'assurant que les changements pilotés par l'OpEx sont pérennisés, suivis et renforcés grâce à l'innovation et à l'amélioration continue. L'unité fera office de laboratoire d'innovation et sera chargée de promouvoir la constitution d'un catalogue d'innovations et de solutions de développement rural, et de contribuer de manière agile au déploiement et à la reproduction à plus grande échelle de ces solutions. La direction souhaite recruter la ou le fonctionnaire principal(e) de l'unité d'ici la fin 2018.

## **B. Indicateurs clés de performance**

27. La direction suit les résultats positifs tangibles et mesurables des activités relatives à la réforme au moyen 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 I).

## **C. Utilisation du budget**

28. Un budget d'investissement non renouvelable d'un montant de 9,65 millions d'USD a été approuvé pour les activités relatives à l'OpEx et devrait être engagé en deux temps: 6,25 millions d'USD en 2018 et 3,40 millions d'USD en 2019. 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 relatives à 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; frais afférant aux départs volontaires; dépenses d'équipement dues à la modernisation des systèmes informatiques.

29. La prévision d'utilisation pour 2018, qui se chiffre à 4,82 millions d'USD, représente 77% du montant initialement affecté pour l'année 2018 (voir l'annexe II). Les principaux facteurs influant sur l'exécution du budget sont les suivants:
- i) La direction a mis en place un ensemble rigoureux de principes et de contrôles relatifs à l'accès au budget des activités relatives à l'OpEx, pour faire en sorte que les principes de rentabilité et d'efficience soient une priorité.
  - ii) Les frais inscrits pour le détachement du personnel et l'installation des bureaux de pays traduisent le fait que le nombre de bureaux de pays progressivement ouverts et dotés en personnel est supérieur aux estimations initiales inscrites dans le budget des activités relatives à l'OpEx. Il convient de noter que les dépenses de l'OpEx associées aux frais de délocalisation correspondent aux coûts supportés en sus des coûts ordinaires de réinstallation estimés dans le budget ordinaire.
  - iii) Les économies inscrites aux postes budgétaires "Analyse des processus opérationnels et analyse fonctionnelle" et "Services d'experts en organisation et gestion du changement" s'expliquent par le fait que les ressources internes en personnel ont été plus largement mobilisées que ce qui avait été prévu à l'établissement des premières estimations de coûts.
  - iv) Les économies réalisées au titre du recrutement du personnel ont été produites en limitant au strict minimum le nombre de personnes affectées à plein temps aux activités relatives à l'OpEx, au lieu de pourvoir les 4 à 5 temps pleins initialement prévus pour l'année 2018. Pour ce faire, des ressources internes en personnel ont été mobilisées pour des tâches bien précises, tandis qu'une équipe de base restreinte a été constituée pour le projet.
  - v) Les coûts afférents au programme de départ volontaire sont conformes aux attentes et les dépenses destinées aux technologies de l'information et des communications correspondent aux contrôles préalables et aux processus de gouvernance ordinaires exécutés en cas de modification de systèmes informatiques.

#### **D. Risques**

30. Les risques clés induits par les activités menées dans le cadre de l'OpEx et les mesures d'atténuation connexes sont présentés au tableau 1.

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>- Pour couvrir les besoins de formation du personnel, le programme de l'Académie des opérations est actuellement renforcé.</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 opérationnels supérieurs expérimentés chargés d'appuyer les chargés de programme de pays; ii) personnels d'appui pour une mise à plat rapide des besoins immédiats en matière de délégation de pouvoirs et des autres domaines.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Il est essentiel de veiller</b> à ce que le personnel adhère aux objectifs globaux des activités relatives à l'OpEx pour assurer la réussite des réformes. 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 en compromettre les résultats.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un appui particulier 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>Trouver le bon équilibre</b> entre la rapidité d'exécution du projet et les changements transformationnels et culturels requis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surveillance constante pour maintenir un juste équilibre.</li> </ul>

## Chaîne de résultats de l'OpEx

Activités	Produits	Résultats intermédiaires (Cadre de gestion des résultats de FIDA11)		IMPACT
		Effets directs		
	← 2018-2019 →	← 2020-2021 →		
<b>Refondre le modèle axé sur les pays</b>	<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 <b>approbation par le Conseil d'administration</b> (réduit 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 de 17 à 12 mois d'ici à 2021)</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> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3.3: Indicateurs de performance des programmes de pays</li> <li>- 3.6: Transformation des ressources en résultats en matière de développement</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Le FIDA accroît son impact et sa contribution au Programme 2030</b></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>
<b>Déléguer davantage au personnel de première ligne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Délégation des pouvoirs</b> révisée pleinement opérationnelle</li> <li>• Mécanismes de <b>contrôle et de contre-pouvoir</b> intégrés dans les systèmes informatiques centraux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pourcentage de décaissement</b> (augmenté de 16,7 à 17 d'ici à 2021)</li> <li>• <b>Pourcentage de projets présentant des problèmes</b> (réduit 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> </ul>	<p><b>Transformation des ressources en résultats de développement (modèle opérationnel de FIDA11), efficacité et équité (utilisation optimale des ressources)</b></p>	
<b>Adapter le siège aux objectifs visés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Structure organisationnelle</b> harmonisée pleinement opérationnelle</li> <li>• <b>Profils de poste</b> des responsables de projets techniques, des spécialistes régionaux du climat et de l'environnement, des spécialistes des questions de parité femmes-hommes et autres: achevés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pourcentage de soutien alloué à la supervision/ appui à l'exécution et utilisé par l'intermédiaire des bureaux de pays/pôles régionaux</b></li> </ul>	<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><i>Mobilisation des ressources (modèle opérationnel FIDA11), efficacité et équité (utilisation optimale des ressources)</i></p>	
<b>Réajuster les processus opérationnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus de <b>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>			

### Prévisions d'utilisation du budget d'ajustement et du budget d'investissement non renouvelables concernant les activités relatives à l'excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx)

(en millions d'USD)

	Total	Échelonnement prévu		Utilisation prévue		Solde pour 2019
		2018	2019	(Fin 2018)	% de 2018	
<b>I. BUDGET D'AJUSTEMENT NON RENOUELABLE</b>						
<b>A. Décentralisation accélérée</b>						
Coûts du détachement du personnel <sup>a</sup>	1,05	0,75	0,30	0,90	120%	0,15
Création de bureaux de pays et amélioration de ceux qui existent <sup>b</sup>	1,45	1,15	0,30	1,00	87%	0,45
<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	-	0,22	44%	0,28
Services d'experts en organisation et gestion du changement	0,75	0,50	0,25	0,22	44%	0,53
Recrutement de personnel affecté à l'OpEx <sup>c</sup>	1,00	0,65	0,35	0,43	66%	0,57
Formation	0,35	0,15	0,20	0,13	87%	0,22
<b>C. Programme de départ volontaire</b>	1,50	0,5	1,00	0,50	100%	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>3,40</b>	<b>81%</b>	<b>3,20</b>
<b>II. BUDGET D'INVESTISSEMENT NON RENOUELABLE</b>						
<b>A. Améliorations des systèmes informatiques</b>						
Reconfiguration du système PeopleSoft à l'appui de la décentralisation	1,55	1,00	0,55	0,86	86%	0,69
Établissement de nouvelles infrastructures et amélioration des anciennes dans les bureaux de pays/pôles régionaux	0,50	0,30	0,20	0,26	88%	0,24
Autres systèmes de rapports et initiatives informatiques	1,00	0,75	0,25	0,30	40%	0,70
<b>Montant total du budget d'investissement non renouvelable</b>	<b>3,05</b>	<b>2,05</b>	<b>1,00</b>	<b>1,42</b>	<b>69%</b>	<b>1,63</b>
<b>Montant total du budget d'ajustement et du budget d'investissement non renouvelables</b>	<b>9,65</b>	<b>6,25</b>	<b>3,40</b>	<b>4,82</b>	<b>77%</b>	<b>4,83</b>

a On a estimé et chiffré un certain nombre de détachements en utilisant un coût moyen onusien de 50 000 USD.

b Compte tenu des détachements et du nombre croissant de fonctionnaires recrutés sur le plan national, il faut prévoir plus d'espace et des installations supplémentaires. La modernisation des bureaux de pays existants a été chiffrée à 30 000 USD par bureau, le passage à de nouveaux bureaux à 50 000 USD et la création de pôles régionaux dans de nouveaux sites à 100 000 USD.

c Chiffré sur la base de 4-5 administrateurs affectés à l'exécution des activités relatives à l'OpEx en 2018, ramenée à 2-3 administrateurs en 2019.

### Staff positions funded by regular budget – by location

Division	Regional Hub	Country	City	2017 Total	2018 Total	2019 Total	
APR	East Asia Regional SSTC and KM Centre (Beijing)	Afghanistan	Kabul	1	0	0	
		China	Beijing	4	5	5	
		Pakistan	Islamabad	1	2	3	
	Mekong Hub (Hanoi)	Cambodia	Phnom Penh	1	1	1	
		Lao People's Democratic Republic	Vientiane	1	1	1	
		Myanmar	Naypyidaw	1	0	0	
		Philippines	Manila	2	3	3	
		Viet Nam	Hanoi	4	9	9	
	South Asia Hub (Delhi)	Bangladesh	Dhaka	1	2	3	
		India	New Delhi	5	13	13	
		Nepal	Kathmandu	1	1	1	
		Sri Lanka	Colombo	1	0	0	
	South East Asia and Pacific Hub (Jakarta)	Fiji	Suva	1	1	1	
		Indonesia	Jakarta	4	6	7	
	ESA	African Union Regional SSTC and KC (Addis Ababa)	Ethiopia	Addis Ababa	3	5	6
Eastern Africa and Indian Ocean Hub (Nairobi)		Burundi	Bujumbura	3	2	2	
		Kenya	Nairobi	10	20	21	
		Madagascar	Antananarivo	1	1	1	
		Rwanda	Kigali	1	1	1	
		United Republic of Tanzania	Dar es Salaam	3	3	3	
Uganda		Kampala	2	1	1		
Southern Africa Hub (Johannesburg)		Malawi	Lilongwe	0	0	0	
		Mozambique	Maputo	3	2	2	
		South Africa	Johannesburg	0	8	10	
		Zambia	Lusaka	2	1	1	
LAC		Andean and Southern Cone Hub (Lima)	Bolivia (Plurinational State of)	La Paz	1	1	2
			Peru	Lima	4	10	11
	Brazil Regional SSTC and KM Centre (Brasilia)	Brazil	Salvador and Brasilia	0	2	4	
	Mesoamerican and Caribbean Hub (Panama City)	Guatemala	Guatemala City	2	3	2	
		Panama	Panama City	0	12	13	



**Staff positions funded by regular budget – by location (continued)**

Division	Regional Hub	Country	City	2017 Total	2018 Total	2019 Total	
<b>NEN</b>	Central Asia and Eastern Europe Hub (Istanbul)	Turkey	Istanbul	2	11	13	
	IFAD headquarters (Rome)	Morocco	Rabat	2	2	2	
	North Africa and Middle East Hub (Cairo)	Egypt	Cairo	4	13	14	
		Sudan	Khartoum	3	4	4	
		Yemen	Sana'a	1	0	0	
<b>WCA</b>	Central Africa Hub (Yaoundé)	Cameroon	Yaoundé	4	6	7	
		Democratic Republic of the Congo	Kinshasa	4	3	3	
		Congo	Brazzaville	1	0	0	
	Coastal Hub (Abidjan)	Burkina Faso	Ouagadougou	2	2	2	
		Côte d'Ivoire	Abidjan	4	11	12	
		Ghana	Accra	4	4	4	
		Niger	Niamey	1	1	1	
		Nigeria	Abuja	4	4	4	
		Sierra Leone	Freetown	1	1	1	
	West Africa Hub (Dakar)	Guinea	Conakry	1	1	1	
		Mali	Bamako	1	1	1	
		Senegal	Dakar	4	9	10	
	Planned reductions (net of regional communication officers where location is being reviewed)						-13
<b>Total</b>				<b>106</b>	<b>189</b>	<b>193</b>	
<b>Other locations</b>							
	Americas Liaison Office (USA)	USA	New York	2	2	3	
	Americas Liaison Office (USA)	USA	Washington	3	3	2	
	Rome headquarters (all other divisions)			492.4	434.5	457.5	
	Planned reductions in other locations						-23
<b>Total number of staff positions</b>				<b>603.40</b>	<b>628.5</b>	<b>632.5</b>	
<b>% of staff positions in the field</b>				<b>18%</b>	<b>30%</b>	<b>30.5%</b>	