

a

FIDA

FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

Conseil d'administration – Quatre-vingt-cinquième session

Rome, 6-8 septembre 2005

**PLAN D'ACTION DU FIDA CONCERNANT LA RÉPONSE DE LA DIRECTION
À L'ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE**

TABLE DES MATIÈRES

SIGLES ET ACRONYMES	iii
I. DÉTERMINATION DU CONTEXTE	1
II. LE PLAN D'ACTION	1
III. GESTION DU PLAN	4
IV. LES PIVOTS DU CHANGEMENT	8
V. RÉPERCUSSIONS SUR LES RESSOURCES	11
VI. RECOMMANDATION	13
ANNEXE	15

SIGLES ET ACRONYMES

APD	Aide publique au développement
COSOP	Exposé des options et stratégies d'intervention par pays
EEI	Évaluation externe indépendante
MFF	Mécanisme flexible de financement
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
PTS	Programme de transformation stratégique
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
SYGRI	Système de gestion des résultats et de l'impact

PLAN D'ACTION DU FIDA CONCERNANT LA RÉPONSE DE LA DIRECTION À L'ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE

1. À sa quatre-vingt-quatrième session (avril 2005), le Conseil d'administration a accueilli favorablement la réponse de la direction à l'Évaluation externe indépendante (EEI) et y a souscrit en tant que cadre d'un plan d'action. Ce plan doit être présenté au Conseil en septembre 2005 et spécifie l'orientation du changement au FIDA tout en identifiant la nature des ressources requises pour sa mise en œuvre.

I. DÉTERMINATION DU CONTEXTE

2. Ces dernières années, les organismes de développement se sont orientés progressivement vers une approche programmatique de la réduction de la pauvreté en adoptant pour la réduction de la pauvreté des stratégies élaborées sous la direction des pays ainsi qu'en alignant les objectifs sur ceux du Millénaire pour le développement (OMD) et en harmonisant leurs modalités de travail.

3. Le FIDA a conservé son avantage comparatif, essentiellement en mettant l'accent sur ses rôles de catalyseur et d'innovateur dans la formulation et la mise en œuvre des programmes de réduction de la pauvreté rurale, en faisant une plus grande place aux partenariats et à la concertation à la lumière de son expérience opérationnelle et en se positionnant comme une organisation vouée, par ses efforts d'apprentissage et de facilitation, à la cause des ruraux pauvres.

4. Le FIDA est la seule organisation multilatérale dont l'action est axée exclusivement sur les ruraux pauvres, et surtout les plus pauvres d'entre eux. Comme l'a confirmé l'EEI, ce mandat non seulement continue d'être pertinent mais son rôle a été renforcé par les OMD et par la nécessité de redoubler d'efforts pour atteindre les objectifs fixés d'ici à 2015.

5. La réponse de la direction à l'EEI a dessiné un cadre général de changements et de renouveau au FIDA fondé sur six principaux supports:

1. clarifier le rôle et le créneau stratégique du FIDA;
2. élaborer un nouveau modèle opérationnel;
3. renforcer la gestion des savoirs et utiliser comme levier les compétences externes;
4. renforcer la culture du résultat et de la performance;
5. renforcer le pilotage des initiatives destinées à accroître l'efficacité des actions de développement;
6. gérer le changement.

6. L'EEI a souligné que le nouveau modèle opérationnel devait englober: des choix stratégiques plus précis; une performance améliorée en matière d'innovation; le renforcement de l'assurance-qualité et du contrôle de la qualité; la gestion institutionnalisée des connaissances; des liens systématiques avec les processus de changement et de transposition des actions à plus grande échelle; et des partenariats élargis dans tous les domaines d'activité.

II. LE PLAN D'ACTION

7. Les principales incidences du modèle opérationnel révisé qui doit être introduit dans le contexte du plan d'action sont les suivantes: a) adoption d'une approche-programme de pays afin d'intégrer les différentes opérations distinctes réalisées dans un pays avec l'appui du FIDA; b) constitution pour l'exécution des programmes de pays d'équipes reflétant une plus large gamme d'aptitudes et de compétences internes et associant les parties prenantes au niveau des pays, appuyées par un solide cadre d'obligation redditionnelle horizontale; c) mise en place d'un cadre plus efficace de gestion axée sur les résultats; et d) institutionnalisation et intégration aux

programmes de pays et aux programmes régionaux de la stratégie de l'Organisation en matière de gestion des savoirs.

8. L'introduction de l'approche-programme de pays signifie que les projets financés par des prêts et par des dons actuellement en cours, les activités d'élaboration de la filière de projets, les ateliers de renforcement des capacités dans différents domaines et les activités d'appui à l'exécution ne seront plus gérés sous forme d'opérations essentiellement indépendantes, mais seront plutôt intégrés à un seul et même programme cohérent fondé sur un exposé des options et stratégies d'intervention par pays (COSOP) orienté vers des résultats et assorti d'objectifs clairement définis en matière d'innovation, d'apprentissage et de concertation. Cette intégration permettra d'améliorer l'efficacité et de rassembler un ensemble opérationnel de connaissances au sujet de la réduction de la pauvreté rurale auxquelles puissent avoir accès toutes les parties prenantes. Cela permettrait également au FIDA d'affiner son ciblage et de jouer un rôle accru dans le partenariat établi en vue de promouvoir la réduction de la pauvreté rurale.

9. Les principaux pivots d'un programme de pays (tirés du document REPL.VII/3/R.3: Structure générale et composantes du modèle opérationnel du FIDA, juillet 2005 – page 6, encadré 2) sont résumés ci-après:

Encadré 1: Pivots d'un programme de pays

- a) Un **ensemble stratégique de projets et de programmes de dons innovants**, associés au développement des connaissances et des politiques, à la transposition et à la reproduction à plus grande échelle et au développement des partenariats.
- b) **Basé sur un exposé des options et stratégies d'intervention par pays (COSOP) axé sur les résultats** définissant la stratégie particulière adoptée par le FIDA avec le gouvernement d'un pays donné, conformément aux priorités stratégiques nationales concernant le secteur rural et la réduction de la pauvreté; cette stratégie de pays sera mise en œuvre par le biais d'un *schéma général des résultats du programme de pays*, assortie de scénarios basés sur la performance et sera liée à la stratégie régionale et au cadre stratégique du FIDA.
- c) **Gestion axée sur les résultats**, et notamment les résultats découlant du COSOP, des systèmes renforcés d'assurance-qualité, dont le système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI), la concertation (dans le contexte du système d'allocation fondé sur la performance [SAFP], dont les résultats obtenus dans le cadre d'autres instances grâce à l'expérience opérationnelle ou à ce propos) et les aspects liés aux divers partenariats (internes et externes).
- d) **Gestion de l'exécution efficace** des activités et de l'**apprentissage systématique** ainsi que de la diffusion des enseignements d'un programme de pays dans le cadre des projets et programmes de dons en cours – par le biais de l'appui à la supervision et à l'exécution, de la gestion des savoirs et de la concertation.
- e) **Gestion de l'innovation en vue de faciliter sa reproductibilité et son application à plus grande échelle**. La nouvelle approche-programme de pays mettra davantage l'accent sur l'innovation, ce qui se répercutera plus clairement dans les programmes de pays. Afin de promouvoir les possibilités de reproduction et de transposition à plus grande échelle, les projets novateurs devront être planifiés d'emblée avec la participation des cofinanceurs potentiels.

- f) **Gestion des équipes** chargées des programmes de pays en prenant comme points d'ancrage la **présence dans les pays** et les compétences, en recourant aux partenariats et aux prestataires de services et avec l'appui des équipes (de spécialistes) du siège.

- g) **Attribution de ressources financières** en fonction de la performance, du schéma directeur des résultats escomptés du programme de pays ainsi que des fonds supplémentaires et des actions financées au titre de l'Initiative pour intégrer l'innovation (III).

10. Les équipes de gestion des programmes de pays permettront aux pays d'avoir plus facilement accès à une plus large gamme de compétences internes. Les programmes de pays devront également concrétiser le "FIDA virtuel" en intégrant une partie prenante nationale - représentants des ruraux pauvres, personnel de gestion des projets, autorités gouvernementales, décideurs – aux institutions coopérantes. Une présence modulée dans les pays et des modalités flexibles de supervision seront au nombre des principaux éléments caractérisant l'action des équipes de gestion des programmes de pays.

11. Du point de vue du modèle opérationnel, nombre des changements mis en œuvre ont été faits par ajouts successifs. Le FIDA bénéficie désormais de l'expérience acquise dans le cadre de nouvelles initiatives lancées à titre expérimental: le mécanisme flexible de financement (MFF), la supervision directe et la présence sur le terrain. Pour tirer parti de ces initiatives et compte tenu de la nature et de l'intensité de l'aide publique au développement (APD), des ajustements auxquels ont procédé les pays et de la réaction des donateurs, il est maintenant évident qu'il faut adopter une approche plus globale, en adaptant davantage le modèle institutionnel au contexte, en intégrant dans l'ensemble des activités les enseignements tirés des actions menées à titre expérimental et en internalisant le programme relatif à l'harmonisation qui a récemment été adopté.

12. Pour renforcer le cadre de gestion axée sur les résultats, il faudra élaborer des stratégies cohérentes aux niveaux de l'Organisation, des régions et des pays ainsi qu'un plan à moyen terme au niveau de l'ensemble de l'Organisation. Il faudra également introduire un système d'assurance-qualité et de contrôle de la qualité à différents niveaux et à différentes étapes de l'élaboration des programmes de pays. Par ailleurs, le cadre de gestion axée sur les résultats devra reposer sur des systèmes de gestion des savoirs et un cadre renforcé d'obligation redditionnelle.

13. Les systèmes d'assurance-qualité à appliquer en vue d'une conception flexible des éléments essentiels des programmes devront tendre notamment à tirer des programmes de pays des enseignements de nature à améliorer la conception et l'exécution futures ainsi qu'à élaborer des politiques, des fiches techniques et des procédures fondées sur les connaissances et l'expérience provenant de l'exécution des programmes de pays. L'assurance-qualité visant à améliorer l'appui à l'exécution peut être obtenue en: établissant des liens plus dynamiques avec les principaux partenaires nationaux au moyen de partenariats stratégiques, de la présence dans les pays et de partenariats en vue de la formulation et de l'exécution des projets; redéfinissant le rôle des institutions coopérantes et de la supervision; incorporant un plus grand nombre de composantes d'"apprentissage" aux programmes de pays, au suivi et à l'évaluation des projets, la gestion du portefeuille (auto-évaluation), au SYGRI et à la gestion connexe des savoirs; renforçant la participation du personnel du FIDA (personnel du siège et personnel de terrain) aux principales activités de reformulation, en particulier les examens à mi-parcours et la préparation des programmes de travail annuels.

14. Le plan d'action, qui est un cadre évolutif, définit les principaux éléments de la mise en œuvre du nouveau modèle opérationnel. Il définit les processus de changement interne qui s'imposent pour donner efficacement suite aux recommandations issues de l'EEI et pour faire face aux défis représentés par le contexte externe.

15. Le plan d'action indique:
- a) ce que le FIDA fera pour améliorer son efficacité en matière de développement; et
 - b) comment le FIDA planifiera et gèrera les mesures, les résultats et les changements devant déboucher sur une amélioration mesurable de son efficacité en matière de développement.
16. Pour mettre en œuvre ce plan d'action, le FIDA devra:
- a) **mieux expliciter ses avantages comparatifs et son rôle complémentaire;**
 - b) **exécuter un programme de prêts et de dons plus vaste en améliorant ses produits et ses services** à la lumière de l'accroissement du niveau de l'APD et en mettant l'accent sur la soutenabilité de la dette;
 - c) **élaborer de nouvelles modalités d'implication des pays** pour améliorer l'efficacité et l'intégration des processus nationaux et la conduite des pays;
 - d) **mettre l'accent sur la planification, la gestion et la comptabilisation orientées sur les résultats et l'impact en les reliant à des systèmes renforcés d'assurance-qualité.** Le lien avec le renforcement de l'assurance-qualité est essentiel et devra être renforcé de façon à englober non seulement la phase de la conception mais également toutes les autres phases de l'exécution telles que la supervision, la planification annuelle du programme et l'examen à mi-parcours. Les performances du FIDA seront mesurées et comparées à celles d'autres organisations;
 - e) **promouvoir l'innovation avec les partenaires**, cela étant considéré non pas comme une fin en soi mais plutôt comme un moyen de trouver des solutions nouvelles aux problèmes rencontrés et pour promouvoir la reproductibilité et la mise en œuvre à plus grande échelle des programmes de réduction de la pauvreté rurale;
 - f) **concevoir et mettre en place des structures et des systèmes de gestion des ressources humaines de nature à appuyer la mise en œuvre du nouveau modèle opérationnel.** Cela débouchera sur la création au niveau de l'Organisation d'une culture propre à appuyer le nouveau modèle;
 - g) **mettre en œuvre les changements pendant la période 2006-2009;**
 - h) **dégager un budget et des ressources humaines appropriés, dans les délais requis,** pour réaliser ces objectifs.

III. GESTION DU PLAN

17. **La mise en œuvre du plan d'action constituera la principale priorité du FIDA pendant la période couverte par la septième reconstitution des ressources.** Pour mettre en œuvre le plan d'action (et en particulier ses aspects de changement), l'ensemble du processus sera piloté à tout moment par une équipe de la direction générale. Les structures de gestion du plan d'action seront mises en place en septembre 2005 et seront composées de fonctionnaires et de membres de la direction générale spécifiquement chargés de cette tâche. Il sera établi en septembre 2005 un comité directeur relevant directement du Président au sein duquel seront représentés tous les départements. Les responsabilités et rôles respectifs et les délais seront définis dans un plan de mise en œuvre.

18. L'expérience acquise lors de la première phase du Programme de transformation stratégique (PTS) a montré que l'Organisation doit être consciente de sa capacité de promouvoir le changement indépendamment de ses activités usuelles. Le FIDA a appris qu'une approche progressive et autogérée est beaucoup plus efficace qu'un modèle externe fondé sur le recours à des consultants. Cette approche suppose une période d'exécution plus longue mais se traduit par un sentiment d'appropriation du changement et par une mise en œuvre efficace.

19. Avec le recul, la précieuse expérience acquise lors de la première phase du PTS a montré qu'il aurait fallu allouer un budget plus élevé de manière à pouvoir affecter un plus grand nombre de fonctionnaires à plein temps et à organiser une formation plus intensive pour introduire les changements souhaités. Cela aurait également eu pour avantage d'élargir les possibilités de développement professionnel des fonctionnaires dans la mesure où certains d'entre eux ont assumé des responsabilités provisoires pendant le processus d'affectation de fonctionnaires à plein temps au PTS. Les changements envisagés dans le présent contexte exigeront également un large concours de consultants pour appuyer et faciliter la mise en œuvre; des compétences techniques (par exemple à propos d'aspects spécifiques de la gestion des savoirs); une formation; des systèmes d'assurance-qualité; et un suivi et une évaluation.

20. **Étape préparatoire – septembre 2005-avril 2006.** Après que le Conseil d'administration aura approuvé les principales orientations du plan d'action en septembre 2005, l'équipe de gestion du programme élaborera la structure organisationnelle à mettre en place pour la mise en œuvre du plan d'action et pour définir de façon plus précise les coûts de l'opération. Un rapport intérimaire sera présenté au Conseil d'administration à sa session de décembre 2005. Les tâches ci-après seront menées à bien d'ici à avril 2006 (ces tâches sont définies plus en détail dans l'annexe):

- a) mise en place des structures de gestion des programmes et constitution d'équipes interdépartements;
- b) traduction du plan d'action en tâches détaillées assorties d'indicateurs de performance et de jalons, avec une définition des responsabilités;
- c) calcul détaillé des coûts de la mise en œuvre du plan d'action;
- d) introduction des pivots de changement prévus dans le plan d'action aux activités et programmes de travail en cours (voir ci-dessous);
- e) organisation d'une formation spécifique à la gestion des risques et du changement à l'intention de l'équipe responsable du programme.

21. Il y aura ensuite une phase de mise en œuvre, qui s'étendra d'avril 2006 à juin 2009, comme indiqué ci-dessous. Une équipe interdépartements a revu les six supports de la réponse de la direction à l'EEI (paragraphe 5 ci-dessus) dans le contexte des premières études concernant la mise en œuvre du nouveau modèle opérationnel du FIDA et a structuré le plan d'action autour de quatre pivots du changement. L'équipe s'est employée à cette fin à analyser les principaux domaines dans lesquels un changement doit être introduit pour mettre en œuvre le plan d'action. Ces domaines sont résumés dans l'encadré 2.

Encadré 2: Aperçu des domaines qui appellent un changement afin d'améliorer l'efficacité du FIDA en matière de développement

Approche-programme de pays

- ◆ Élaborer des méthodes et des directives opérationnelles concernant la conduite de pays, l'alignement des stratégies, la formulation de politiques en faveur des pauvres, les partenariats et les réseaux
- ◆ Élaborer et mettre à l'essai un processus d'élaboration des COSOP axé sur les résultats
- ◆ Mettre au point de nouvelles modalités de supervision
- ◆ Établir un processus et un système d'assurance-qualité
- ◆ Élaborer une stratégie de présence dans le pays
- ◆ Définir les rôles et les responsabilités des équipes de gestion au niveau du pays

Gestion des savoirs

- ◆ Élaborer et adopter une stratégie de gestion des savoirs
- ◆ Élaborer des mécanismes concrets pour la mise en œuvre de la stratégie
- ◆ Établir une infrastructure afin d'appuyer la gestion des savoirs au plan régional et au niveau de l'Organisation (par exemple réseaux de diffusion des savoirs ou portail sur la pauvreté rurale)

Gestion axée sur les résultats et obligation redditionnelle

- ◆ Mettre au point des mécanismes de gestion appropriés: cadre de résultats stratégiques, plan à moyen terme, stratégies régionales
- ◆ Mettre au point un système d'évaluation des performances de l'Organisation
- ◆ Resserrer les liens entre l'élément susmentionné, le SYGRI, le Rapport annuel sur les résultats et l'impact (RARI) et le Rapport sur le portefeuille de projets

Réformes de la gestion des ressources humaines

- ◆ Revoir la structure interne du FIDA et la répartition des tâches pour modifier et mettre en œuvre, le cas échéant, les mesures de réalignement ou de restructuration requises pour mettre l'Organisation mieux à même d'exécuter le plan d'action
- ◆ Examiner et élaborer un programme de gestion du changement afin d'introduire les changements d'attitudes qui s'imposent pour que les fonctionnaires puissent répondre aux exigences nouvelles du plan d'action (par exemple accent plus marqué sur les résultats, renforcement de l'obligation redditionnelle et amélioration du travail en équipe)
- ◆ Examiner et identifier de nouvelles aptitudes et compétences nécessaires pour mettre en œuvre le plan d'action ainsi que les lacunes constatées dans ce domaine
- ◆ Formuler et exécuter un plan de formation d'ensemble sur la base de l'examen des aptitudes et des compétences
- ◆ Élaborer un plan pour identifier et fidéliser les fonctionnaires les plus motivés et les plus qualifiés et faire le nécessaire pour donner suite aux analyses des tâches et des compétences

Technologie de l'information

- ◆ Planifier et élaborer un programme d'ensemble afin de mettre au point de nouveaux systèmes et d'intégrer les systèmes existants, de mieux relier les activités du siège du FIDA et les opérations au niveau des pays et appuyer la réalisation d'autres initiatives, par exemple dans les domaines comme la gestion des savoirs, la gestion des ressources humaines et la gestion financière.

22. L'objectif visé est que le FIDA soit d'ici à 2009 une institution caractérisée par:
- a) **De meilleurs résultats en matière de développement durable.** Le FIDA aura amélioré ses performances organisationnelles et aura utilisé ses ressources de manière à renforcer son impact et à obtenir ainsi des résultats plus substantiels et plus durables sur le développement. Ses objectifs institutionnels doivent être conformes aux priorités des pays et ses opérations ciblées avec précision. Ses interventions doivent également aboutir de façon plus systématique à la transposition ou à la reproduction des actions à plus grande échelle par les pouvoirs publics ou d'autres partenaires; à cet effet, la mise en place de partenariats stratégiques dès le stade de la conception des projets et des programmes dans le pays est cruciale.
 - b) **Une meilleure aptitude à démontrer un impact sur le développement et à en rendre compte.** Dans un environnement où les organismes d'aide sont de plus en plus tenus de rendre compte de leurs résultats dans le domaine du développement, alors qu'ils doivent aussi se disputer les mêmes ressources, le FIDA doit être à même de mettre en évidence ses résultats concrets de façon plus systématique et plus générale. Il devra mettre au point des mécanismes plus pointus de planification et de définition des priorités, de gestion des résultats et de mesure de sa performance pour améliorer son impact. Il lui faudra pour cela améliorer ses modalités de gestion des ressources humaines, de création et d'administration des partenariats et de collaboration avec les gouvernements, ou en adopter de nouvelles.
 - c) **Une plus grande capacité d'apprentissage.** Le FIDA doit renforcer ses capacités de capitalisation et de diffusion des connaissances sur les approches de la réduction de la pauvreté rurale ayant fait leurs preuves et sur la situation particulière, les aspirations et les potentialités des ruraux pauvres. Le FIDA apparaîtra comme une organisation ayant réussi à innover dans le rôle bien défini et bien circonscrit qui est le sien, ayant introduit à titre expérimental de nouvelles approches de réduction de la pauvreté rurale tout en identifiant les domaines qui appellent des changements et en s'employant à faciliter ces derniers.
 - d) **Une plus grande capacité de contribuer au progrès de l'action mondiale en faveur du développement.** Grâce aux connaissances acquises au moyen de ses opérations novatrices et de ses partenariats stratégiques, le FIDA aura joué un rôle plus marquant au sein des instances internationales et nationales de formulation des politiques.
 - e) **Une interface améliorée avec les pays.** À une époque où la plupart des organismes d'aide au développement ont décentralisé leurs opérations et où les gouvernements des pays en développement ont pris en main les activités de développement, les interventions du FIDA doivent se rapprocher davantage des réalités des pays.
 - f) **Révision et rationalisation des modalités internes de travail,** y compris ses processus de planification stratégique et de budgétisation ainsi que sa gestion des ressources humaines. Des compétences et des structures de gestion appropriées auront été identifiées et le personnel aura acquis les nouvelles compétences requises.
 - g) **Rôle reconnu d'organisation opérant en partenariat** dans les domaines de la supervision et de l'appui à l'exécution des projets, de la gestion des savoirs et de la concertation. En outre, le FIDA aura recours à des partenaires stratégiques pour promouvoir l'assurance-qualité, sa présence dans le pays et l'application et la reproduction à plus grande échelle de l'innovation.
 - h) **Le modèle d'obligation redditionnelle** aura changé et, après avoir été un modèle classique de type vertical, sera devenu un système selon lequel la gestion des ressources humaines et

des performances est fondée sur un travail en équipe et une obligation redditionnelle de type horizontal.

IV. LES PIVOTS DU CHANGEMENT

23. Le plan d'action comporte pour promouvoir le changement quatre pivots qui sont directement liés au nouveau modèle opérationnel:

- a) Encadrement et centrage stratégique visant à accroître l'efficacité en matière de développement
- b) Approche-programme de pays
- c) Renforcement de l'apprentissage et de la gestion des savoirs
- d) Amélioration des capacités institutionnelles.

24. Le premier pivot du changement, à savoir **l'encadrement et centrage stratégique visant à accroître l'efficacité en matière de développement**, doit déboucher sur la réalisation plus efficace d'objectifs de développement mesurables dont il puisse être clairement rendu compte aux États membres et à la communauté des acteurs qui œuvrent en faveur du développement rural.

25. L'EEI est parvenue à la conclusion que le cadre stratégique du FIDA et, à un moindre degré, les stratégies régionales et les stratégies par pays, n'étaient pas des filtres permettant une sélection efficace.

26. **Orientations stratégiques pour le premier pivot du changement:**

- a) Le FIDA est mû par un cadre stratégique novateur orienté vers les résultats et un plan à moyen terme connexe qui a été élaboré en collaboration avec les organisations associées et qui est appuyé par les organismes donateurs et les partenaires (à la suite notamment d'une restructuration des cinq stratégies régionales et d'une amélioration de la formulation des politiques au niveau de l'Organisation).
- b) Le Conseil d'administration guide activement l'Organisation vers la réalisation du cadre stratégique et d'une meilleure efficacité en matière de développement conformément à une série de rôles et de critères de performances clairement définis.
- c) La direction stratégique et la gestion des performances ont été améliorées à tous les niveaux de l'Organisation et permettent à cette dernière d'atteindre ses objectifs et de faire face efficacement aux problèmes rencontrés sur le plan des performances.
- d) Il a été mis en place au niveau de l'Organisation un système d'évaluation des performances qui est utilisé à des fins de gestion stratégique à tous les niveaux (notamment grâce à une analyse et à une amélioration des processus opérationnels existants comme RARI, SAFR, SYGRI, Système de gestion du portefeuille de projets (SGPP) et Système de prêts et dons (SPD)).

27. L'on trouvera en annexe une description plus détaillée des résultats escomptés et des activités prévues au titre des quatre pivots du changement pour la période comprise entre 2006 et 2009.

28. Le deuxième pivot du changement, **l'approche-programme de pays**, devra avoir permis au FIDA d'adopter une approche globale axée sur les programmes de pays pour mettre au point et appliquer des solutions aux problèmes de pauvreté rurale grâce à un renforcement de l'appropriation et de la direction au plan national, à une gestion flexible, à une évaluation rigoureuse et à une information en retour efficace.

29. Aussi bien l'EEI que les trois évaluations de programme de pays réalisées en 2003 sont parvenues à la conclusion que si l'on veut que le FIDA joue un rôle plus stratégique en tant que partenaire de développement au niveau des pays et améliore ses résultats et son impact sur la pauvreté rurale, il devra s'attaquer aux contraintes critiques qui affectent la performance de ses opérations au niveau des pays et remédier à la faiblesse généralisée des relations entre le siège et les pays due à un modèle CPP caractérisé par le recours à des missions reposant sur des consultants et des chargés de programmes de pays (CPP) qui fonctionnent en tant que "agents autonomes" (pour reprendre les termes de l'EEI).

30. **Orientations stratégiques pour le deuxième pivot du changement:** Du fait de l'accent qui est mis aujourd'hui sur le rôle de direction qui incombe aux pays et sur l'harmonisation des efforts de développement, il importe au plus haut point que le Fonds s'emploie à exploiter au mieux ses avantages comparatifs tout en s'impliquant davantage et en renforçant sa présence au niveau des pays. Le FIDA doit:

- a) Intégrer ses divers prêts et dons à une approche-programme de pays¹ (voir également l'encadré 1 ci-avant) combinant stratégiquement des produits et des services de haute qualité de nature à accroître les résultats et l'impact des activités réalisées au niveau des pays en faveur des populations rurales pauvres.
- b) Faire en sorte que les projets soient conçus et gérés de manière à amplifier au maximum leurs liens avec l'environnement institutionnel et économique plus vaste et l'impact qu'ils ont sur lui. Une priorité plus élevée doit être attachée aux liens institutionnels, à l'innovation, à la reproductibilité à plus grande échelle, à la durabilité et à une concertation sélective et stratégique.
- c) Opérer plus activement en tant que partenaire stratégique au plan national et, pour cela, renforcer sa présence dans les pays au moyen de partenariats stratégiques afin d'assurer la réalisation des objectifs communs.
- d) Concevoir des programmes de pays plus cohérents et mieux intégrés au moyen de projets qui partagent une approche stratégique commune. L'approche-programme de pays va au-delà de l'impact des projets au plan local. Pour obtenir un plus grand impact, il faut conjuguer les interventions et alliances aux programmes et partenaires nationaux et à une réflexion et un dialogue sur la politique générale. Cela exige également l'adoption d'une approche fondée sur des équipes de gestion des programmes de pays (voir encadré 1 et annexe page 20).

31. Le troisième pivot du changement, **le renforcement de l'apprentissage et la gestion des savoirs**, devra avoir transformé l'apprentissage et la gestion des savoirs en processus fondamentaux permettant de générer, de documenter et de diffuser l'expérience *collective* tirée des programmes de pays pour pouvoir trouver plus rapidement et plus économiquement des solutions

¹ Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA, opérations évaluées en 2003 (document EB 2004/82/R.6, paragraphe 119): "Ils signalent en priorité la nécessité pour le FIDA et ses projets d'avoir une vision qui déborde du cadre limité d'un projet de développement rural ou agricole typique portant sur une zone déterminée. Les projets doivent mieux s'insérer dans le cadre institutionnel et économique plus vaste et être plus adaptés aux conditions ambiantes. Ils doivent être conçus et réalisés dans une optique plus large que celle de l'impact et de l'influence au niveau local. Cela requiert une véritable innovation qui réponde à un besoin bien défini et plus ambitieux et qui offre de réelles perspectives d'être reproduite à plus large échelle. Cela signifie qu'il faut aller plus loin que les projets pour trouver le principal instrument d'aide si l'on veut que le FIDA contribue à modifier plus profondément les politiques et pratiques rurales et à exercer ainsi un impact d'une envergure plus vaste sur la pauvreté rurale."

aux problèmes liés à la pauvreté rurale et adapter et reproduire à plus grand échelle les innovations réussies ou les connaissances au profit de ceux qui en ont besoin, tant à l'intérieur du FIDA qu'à l'extérieur.

32. Comme cela a été relevé dans le document du FIDA intitulé *La voie de l'avenir* (document REPL.VII/2/R.2), ni les gouvernements, ni les autres partenaires du développement, ne peuvent efficacement intervenir en faveur des pauvres en milieu rural s'ils ne comprennent pas où se trouvent les ruraux pauvres, quels sont leurs moyens de subsistance, quelles sont les possibilités spécifiques qui s'offrent à eux ou au contraire les contraintes auxquelles ils se heurtent et quels sont les mécanismes de nature à permettre aux ruraux pauvres d'accroître leurs revenus et d'améliorer leur sécurité alimentaire. Toutefois, apprentissage et génération de savoirs ne sont pas le résultat d'une génération spontanée. Pour le FIDA, la gestion des savoirs et l'apprentissage doivent tendre à permettre la création, la documentation et la diffusion de connaissances acquises en association avec les ruraux pauvres, les praticiens du développement rural et les décideurs.

33. Orientations stratégiques pour le troisième pivot du changement:

- a) Il faut identifier les principaux domaines du développement rural dans lesquels il importe d'innover, aussi bien d'une façon générale que dans des secteurs spécifiques, puis mettre en place des mécanismes propres à faciliter l'apprentissage et la génération des connaissances au sujet de ces domaines. Il conviendra pour cela d'investir dans des réseaux d'apprentissage ainsi que d'établir des processus associant les différentes parties prenantes et des mécanismes permettant de compiler et de diffuser les connaissances dûment documentées et d'y avoir accès.
- b) Étant donné que le FIDA travaille avec les populations rurales pauvres, les processus de collecte des savoirs seront nécessairement souvent informels et exigeront la mise en place de processus efficaces pour intégrer les formes de savoirs et l'innovation d'origine autochtone et scientifique.
- c) Une meilleure utilisation des évaluations constitue une très importante source de génération de savoirs et d'apprentissage. En faisant la synthèse des conclusions des évaluations, l'on peut contribuer à enrichir une base commune de connaissances, et les processus mêmes par lesquels les évaluations sont entreprises et leurs conclusions sont diffusées peuvent apporter une contribution importante à l'apprentissage et à l'autonomisation des populations rurales et des partenaires d'exécution.

34. En conclusion, il faudra mettre en œuvre au niveau de l'ensemble de l'Organisation une stratégie de gestion qui soit intégrée aux opérations dans les pays ainsi qu'aux stratégies régionales et stratégies par pays. Ce point est développé plus en détail dans l'annexe.

35. Le quatrième pivot du changement, **le renforcement des capacités institutionnelles**, devra déboucher sur des capacités institutionnelles revitalisées et modernisées et notamment sur un réaligement des systèmes d'information, une optimisation de la répartition des tâches, une stratégie de gestion des ressources humaines et des modalités de gestion financière de nature à promouvoir un environnement de travail plus dynamique, plus créateur et plus orienté vers les résultats et les performances.

36. Orientations stratégiques pour le quatrième pivot du changement:

- a) Le fonctionnement du FIDA est fondé sur une culture d'entreprise caractérisée par des fonctionnaires dévoués à la mission et à la stratégie de l'Organisation, qui font preuve d'un esprit novateur et travaillent en ayant en vue des résultats, et dans laquelle la

collaboration et l'apprentissage au niveau de l'ensemble de l'Organisation sont appréciés.

- b) Les modalités de travail et les structures organisationnelles ont été alignées sur les exigences d'une approche-programme de pays orientée vers les résultats caractérisée par des processus d'innovation et de gestion des savoirs.
- c) Il a été mis en place un programme dynamique de développement des ressources humaines pour veiller à ce que l'Organisation dispose en matière de gestion et de facilitation des processus ainsi que dans le domaine technique des compétences appropriées pour pouvoir ainsi accomplir sa mission de façon efficace et efficiente et mettre en œuvre son cadre stratégique orienté sur les résultats (ce qui repose sur les travaux continus portant sur la politique et les procédures du FIDA en matière de ressources humaines comme détaillé dans l'annexe).
- d) Les systèmes de gestion financière et administrative ont été alignés sur les exigences de l'approche de gestion axée sur les résultats et de l'approche-programme de pays et débouchent sur la fourniture de services adaptés aux besoins des clients et de haute qualité.

V. RÉPERCUSSIONS SUR LES RESSOURCES

37. Depuis 2002, le programme de travail du FIDA a augmenté de 28%, passant d'un peu moins de 400 millions de USD à un niveau estimé à 500 millions de USD en 2005. Le programme de travail proposé pour 2006 atteindra 550 millions de USD. Conscient de la nécessité de servir un plus grand nombre de ruraux et d'améliorer l'impact de ses activités, le FIDA est résolu à poursuivre son mouvement de croissance et propose une nette augmentation dans le contexte de la septième reconstitution des ressources. La communauté internationale se prépare à accroître les ressources qu'elle fournit en vue d'éradiquer la pauvreté, ce qui offrira au FIDA une occasion accrue de jouer un rôle important.

38. Comme cela a été souligné par l'EEI et par la réponse de la direction et comme cela est reflété dans le présent plan d'action, le FIDA doit améliorer sa performance qui accroîtra son efficacité en matière de développement. Le Fonds devra pour cette fin élaborer des modalités de travail nouvelles et plus efficaces, ce qui exigera des ressources accrues.

39. Pour estimer le coût des investissements à prévoir, il a été entrepris une analyse de l'approche et de l'étude du coût de la première phase du Programme de transformation stratégique (PTS) ainsi que des principaux éléments de coûts du plan d'action.

40. En décembre 2000, le FIDA a présenté au Conseil d'administration des propositions concernant la mise en œuvre de la première phase du PTS. La direction avait décidé de suivre une approche graduelle du développement du système et de la mise en œuvre des processus, reconnaissant que la capacité de mise en œuvre du FIDA n'était pas illimitée. L'approche adoptée pour la première phase du PTS a consisté à adopter l'option "modérée"².

41. Le Conseil d'administration a approuvé un montant de 15,5 millions de USD pour la mise en œuvre de la première phase du PTS. Les autres ressources nécessaires devraient être dégagées lors

² Voir document EB 2000/71/R.9 "Schéma détaillé du programme de reconfiguration des processus" (maintenant appelé PTS).

d'une phase suivante du programme, pour laquelle la direction avait mis de côté le montant restant, c'est-à-dire 9,0 millions de USD.

42. Les principaux éléments de coûts du PTS étaient le développement des services informatiques, qui exigeait une combinaison de services de consultants et de nouveaux logiciels et types de matériel, ainsi que le coût des services de personnel et de la formation. Avec le recul, l'expérience montre qu'il aurait fallu prévoir un budget plus élevé pour pouvoir affecter à cette tâche un plus grand nombre de fonctionnaires à plein temps et organiser une formation plus intensive. Les résultats donnés par le recours à un bureau d'études sur la base d'un prix forfaitaire, d'une part, et à un certain nombre de consultants indépendants sélectionnés, de l'autre, ont montré que la deuxième approche cadre beaucoup mieux avec la culture et les capacités institutionnelles du FIDA. La première phase du PTS a été menée à bien sans dépasser le budget approuvé de 15,5 millions de USD.

43. Les quatre pivots du changement prévus dans le plan d'action exigeront des investissements non récurrents, en particulier dans la conception et la mise au point des améliorations à apporter aux principaux processus opérationnels, le développement et l'intégration des systèmes existants d'information de gestion et l'organisation des activités de gestion du changement et de formation. L'approche proposée pour la gestion et la mise en œuvre du plan d'action prévoit l'affectation de fonctionnaires et de cadres à plein temps.

44. Des crédits supplémentaires devront être dégagés pour couvrir les dépenses récurrentes annuelles afin d'accroître l'efficacité en matière de développement grâce à l'introduction de nouvelles méthodes de travail, à l'amélioration des modalités opérationnelles (y compris dans les domaines de la supervision, des réseaux d'apprentissage, des partenariats et d'une présence flexible dans les pays) et à l'introduction de processus opérationnels nouveaux et améliorés (également dans des domaines comme l'assurance-qualité, l'innovation, la planification et la budgétisation à moyen terme et la gestion des performances). Des propositions et analyses détaillées seront présentées au Conseil d'administration en décembre 2005 après l'établissement, en septembre 2005, d'un comité directeur relevant du Président. Ce comité élaborera un plan de mise en œuvre qui sera soumis au Conseil en avril 2006 et qui définira les rôles, les tâches et les délais.

45. **Ressources à prévoir pour l'application de l'approche-programme de pays.** L'approche-programme de pays et les efforts d'amélioration des performances des résultats (efficacité en matière de développement) devront amener le FIDA à repenser l'approche qu'il suit pour la gestion des programmes et sa présence au niveau des pays. Les partenariats constituent à cet égard un élément critique des relations entre le siège et les pays. La combinaison de ces éléments – gestion plus rigoureuse des programmes de pays, assurance-qualité, présence dans les pays et partenariats – revêtira différentes formes selon le profil du programme de pays dont il s'agit. Comme cela a été reconnu par l'EET, ces améliorations ne manqueront pas d'avoir des incidences sur les effectifs, et en particulier sur le nombre de CPP³.

46. Les principaux éléments de coûts de cette approche sont notamment les suivants:

- a) **L'élaboration pour chaque programme de pays d'un cadre de résultats** qui reflétera les opérations à mettre en œuvre pour préparer et obtenir les résultats. Des efforts novateurs

³ Par exemple, les estimations seront fondées sur l'hypothèse qu'il faut un CPP dans les pays où trois projets ou plus sont en cours et qu'un demi CPP suffit dans les pays où le nombre de projets en cours ne dépasse pas deux. Ce scénario prévoit également une augmentation des effectifs des divisions chargées d'appuyer les opérations d'investissement ou participant aux activités de gestion des savoirs ou de formulation des politiques (par exemple la Division consultative technique, le Bureau du Contrôleur/Unité chargée de l'administration des prêts et dons, le Service juridique, la Division des politiques, essentiellement, ainsi que des autres divisions de services du Département finances et administration).

- devront être entrepris pour améliorer les projets et les intégrer à une stratégie nationale d'ensemble (COSOP orienté vers les résultats).
- b) **Une application et un appui accrus et plus systématiques aux processus stratégiques dirigés par les pays (documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté, approches-programmes sectorielles, etc.),** ce qui amènera les pays et les partenaires du développement à demander au FIDA de contribuer à cet effort en assumant la responsabilité des analyses de la pauvreté rurale, des études de politique générale, etc., dans le cadre de l'élaboration d'un cadre stratégique par pays.
 - c) **La supervision** devra être mieux ciblée pour rendre possible l'application d'une approche orientée vers les résultats. Cela supposera un nombre accru de journées de travail dans le pays de la part des institutions coopérantes, du personnel du FIDA et des partenaires. Cela supposera en outre une application plus directe des organismes de supervision (par exemple des institutions coopérantes) dans la planification, la conception, l'exécution et l'évaluation des programmes régionaux et des programmes de pays. La nouvelle approche de la supervision consistera notamment à élargir la gamme d'institutions – en particulier, au niveau des pays, des experts du secteur privé, des ONG, etc. – qui seront chargées sous contrat des activités de supervision.
 - d) **Stratégie de partenariats.** Les méthodes de fonctionnement du FIDA sont directement liées au fait que le Fonds a été initialement créé comme une petite institution opérant à partir de son siège dont la mission était de compléter, en s'associant à eux, l'action d'autres institutions aux niveaux mondial et régional et au niveau des pays. Comme proposé dans le plan d'action, il serait élaboré une stratégie de développement des partenariats à divers niveaux. Aux échelons mondial et régional, des partenariats destinés à devenir des centres d'excellence en matière de formulation des politiques, d'innovation et d'assurance-qualité, qui compléteront les capacités institutionnelles du FIDA. Au niveau des pays, des partenariats, en particulier avec les organisations de ruraux pauvres, la société civile et le secteur privé, qui donneront corps à l'orientation stratégique du FIDA, qui est d'autonomiser les ruraux pauvres. Ces partenariats devront être reflétés dans le cadre stratégique du FIDA, les stratégies régionales et les programmes de pays et être financés dans le cadre des programmes régionaux et des programmes de dons aux pays. L'accroissement du niveau des prêts se reflétera dans une augmentation de celui des dons pouvant financer certains de ces besoins accrus.
 - e) **Présence flexible dans les pays.** Ces coûts dépendront du nombre de pays dans lesquels le FIDA sera activement représenté ainsi que du type d'arrangements appliqués. Différentes options seront mises au point à la lumière des enseignements retirés du Programme pilote de présence sur le terrain.

47. **En conclusion**, les tâches à accomplir dont il est question ci-dessus auront des incidences sur le budget administratif. Avant de finaliser ce budget, le FIDA doit pousser plus avant l'analyse et l'élaboration des propositions du plan d'action avant soumission au Conseil d'administration en décembre 2005.

VI. RECOMMANDATION

48. La direction recommande au Conseil d'administration d'approuver le plan d'action figurant dans le document EB 2005/85/R.6 en tant que base de mise en œuvre de la réponse de la direction à l'Évaluation externe indépendante du FIDA.

Premier pivot du changement – Encadrement et centrage stratégique visant à accroître l'efficacité en matière de développement

Objet: Réalisation plus efficace par le FIDA d'objectifs de développement mesurables dont il est rendu compte plus clairement à ses États membres et à la communauté des acteurs qui œuvrent en faveur du développement rural.

Contexte

Le FIDA doit accroître sa contribution à l'efficacité en matière de développement et mettre en relief son rôle stratégique et sa complémentarité avec les autres acteurs du développement. En tant qu'institution exclusivement axée sur la pauvreté rurale, le FIDA se doit de faire œuvre de pionnier, afin de travailler avec des partenaires pour trouver des solutions nouvelles et efficaces et, après les avoir mises à l'essai, les intégrer dans les processus nationaux d'élaboration et de mise en œuvre des stratégies et des programmes.

En tirant parti des connaissances existantes et des partenariats au plan local ainsi que des connaissances rassemblées au plan mondial sur les défis que représente la transformation des moyens de subsistance en milieu rural et les options pouvant être envisagées à cette fin, le FIDA doit élargir et systématiser son appui à l'élaboration de politiques nationales en faveur des pauvres et notamment de stratégies pour la réduction de la pauvreté.

Orientations stratégiques

1. Le FIDA est mû par un cadre stratégique novateur orienté vers les résultats et un plan à moyen terme connexe qui a été élaboré en collaboration avec les organisations associées et qui est appuyé par les organismes donateurs et les partenaires.
2. Le Conseil d'administration guide activement l'Organisation vers la réalisation du cadre stratégique et l'amélioration de son efficacité en matière de développement conformément à une série de rôles et de critères de performances clairement définis.
3. La direction stratégique et la gestion des performances ont été améliorées à tous les niveaux de l'Organisation et permettent à cette dernière d'atteindre ses objectifs et de faire face efficacement aux problèmes rencontrés sur le plan des performances.
4. Il a été mis en place au niveau de l'Organisation un système d'évaluation des performances qui est utilisé à des fins de gestion stratégique à tous les niveaux.

Objet	Résultats escomptés sur le plan des performances d'ici à 2009	
<p><i>Réalisation plus efficace par le FIDA d'objectifs de développement mesurables dont il est rendu compte plus clairement à ses États membres et à la communauté des acteurs qui œuvrent en faveur du développement rural.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le Conseil d'administration donne des indications plus précises sur les objectifs que doit atteindre le FIDA pour accroître son efficacité en matière de développement • Les principaux indicateurs de performance de l'Organisation dépassent nettement les indicateurs comparatifs de référence • Les institutions comparables et les experts les plus réputés se réfèrent au Rapport annuel sur l'efficacité de l'action du FIDA en matière de développement des activités du FIDA 	
Réalizations	Activités	Jalons
<p>1. Un ciblage et des activités accrues se traduisent par un renforcement des avantages comparatifs et du rôle complémentaire du FIDA</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mettre en œuvre le document sur le rôle et le créneau stratégique du FIDA (septième reconstitution) en tant que point de départ du cadre stratégique 2. Élaborer cinq stratégies régionales en association avec les principaux partenaires et parties prenantes 3. Définir sur la base des cadres stratégiques les objectifs en cascade à atteindre, des stratégies régionales aux programmes de pays 4. Élaborer pour l'ensemble de l'Organisation une stratégie définissant les attentes du FIDA et son approche des partenariats stratégiques. 	<p>Adoption du cadre stratégique par le Conseil d'administration en décembre 2006</p> <p>Adoption des stratégies régionales en décembre 2007</p> <p>Tous les COSOP après décembre 2007</p> <p>Stratégie élaborée d'ici à décembre 2006</p>
<p>2. Accord sur le rôle et la responsabilité du Conseil d'administration en ce qui concerne l'efficacité en matière de développement</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concevoir les principales attributions, responsabilités et modalités opérationnelles du Conseil d'administration 2. Ajuster les rôles et les responsabilités de la direction du FIDA pour les aligner sur les résultats attendus du nouveau modèle opérationnel et sur l'approche des partenariats stratégiques 3. Officialiser le rôle des organisations de la société civile et des ONG au Conseil des gouverneurs 	<p>Redéfinition et approbation du rôle et des responsabilités du Conseil d'administration en décembre 2006</p> <p>Définition d'ici à décembre 2006</p> <p>Accord en février 2007</p>
<p>3. Un système d'évaluation des performances de l'Organisation est en place et est utilisé à des fins de gestion stratégique à tous les niveaux</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Réviser les principaux indicateurs de performance, assortis d'indicateurs de référence, concernant l'efficacité en matière de développement 2. Identifier et établir des partenariats stratégiques pour mettre le FIDA mieux à même d'établir et de suivre des indicateurs d'efficacité en matière de développement 3. Analyser les modes opératoires et systèmes d'information connexes existants (par exemple RARI, SAFR, SYGRI, SGPP, et SPD) et proposer les mesures à prendre pour les intégrer, notamment dans le contexte des systèmes de S&E au niveau des pays 4. Établir des mécanismes d'information en retour et de rapports pendant l'ensemble du cycle des programmes de pays pour garantir une gestion axée sur les résultats 5. Refondre les processus (y compris études comparatives par les pairs) et les systèmes d'appui pour disposer d'un cadre de suivi au niveau de l'ensemble de 	<p>Systèmes et processus d'évaluation des performances de l'Organisation mis au point d'ici à décembre 2007</p> <p>Partenariats convenus d'ici à avril 2006</p> <p>Analyse achevée d'ici à septembre 2006</p> <p>Mise au point achevée d'ici à décembre 2006</p> <p>Mise en œuvre des nouveaux processus d'ici à septembre 2007</p>

	<p>l'Organisation</p> <p>6. Améliorer la qualité des examens des performances de l'Organisation et de ses départements</p>	<p>Examen du Rapport annuel sur l'efficacité de l'action du FIDA en matière de développement par le Conseil d'administration en avril 2008 et avril 2009</p>
<p>4. Élaboration de processus de formulation de politiques à partir des données issues de l'expérience sur le terrain et de la concertation avec les principaux partenaires qui facilitent et guident l'engagement en faveur de politiques pour les pauvres</p>	<p>1. Renforcer la fonction de formulation des politiques institutionnelles de nature à faciliter le plaidoyer et à influencer sur la concertation, aux niveaux national, régional et mondial</p> <p>2. Développer un programme de renforcement des capacités à l'intention des organisations de ruraux pauvres pour qu'elles puissent influencer sur les processus et débats nationaux, régionaux et mondiaux et représenter leurs intérêts et leurs préoccupations</p>	<p>Activités de formulation des politiques pleinement articulées d'ici à décembre 2006</p> <p>Intégration des activités de renforcement des capacités aux stratégies régionales d'ici à décembre 2007</p>
<p>5. Établissement d'un cadre de planification à moyen terme de nature à optimiser l'allocation des ressources pour l'obtention de résultats correspondant aux objectifs stratégiques</p>	<p>1. Ajuster les processus et systèmes existants de planification et de budgétisation en s'inspirant de pratiques optimales d'institutions semblables</p> <p>2. Élaborer au niveau de l'Organisation un système de planification et de rapports fondé sur le cadre stratégique et le système d'évaluation des performances de l'Organisation</p> <p>3. Aligner les capacités institutionnelles et les besoins en matière d'appui et les allocations de ressources pour exécuter le cadre stratégique, au moyen d'une opération de budgétisation à base zéro</p>	<p>Examen du plan à moyen terme par le Conseil d'administration en avril 2007 Septembre 2007</p> <p>Opération de budgétisation sur une base zéro achevée d'ici à décembre 2007</p>

Deuxième pivot du changement – Approche-programme de pays

Objet: *Le FIDA adopte une approche-programme de pays complète et intégrée pour rechercher et appliquer des solutions aux problèmes de pauvreté rurale, cette approche reposant sur l'initiative des pays et étant guidée par une gestion flexible et une information en retour et une évaluation rigoureuse.*

Contexte

Traditionnellement, le FIDA a financé des projets tendant principalement à introduire des améliorations dans les domaines de l'agriculture et du développement rural au plan local, comme irrigation, productivité agricole, microfinance, et renforcement des capacités locales.

Orientations stratégiques

Le défi, pour le FIDA, consiste à mettre en place au niveau des pays un modèle opérationnel de nature à éliminer les causes structurelles de la pauvreté rurale tout en continuant à fournir un appui direct et efficace aux efforts de réduction de la pauvreté dans les régions les plus marginalisées des pays. Il faudra pour cela évaluer de façon plus complète la situation de la pauvreté, élaborer des stratégies plus claires en matière de formulation des politiques, créer un espace d'innovation et mettre un accent plus marqué sur une gestion des opérations axée sur l'impact.

Il faut que les projets s'intègrent mieux au monde extérieur et soient plus innovants et mieux en phase avec le contexte général du pays, et que le FIDA intervienne plus activement dans un rôle de partenaire stratégique à l'échelle des pays. Pour y parvenir, il conviendra accorder plus d'attention aux liens avec l'environnement extérieur, c'est-à-dire les institutions, les politiques publiques et les partenaires, y compris les organisations de ruraux pauvres et mettre plus l'accent sur les innovations reproductibles et leur transposition à plus grande échelle, ainsi que sur la concertation. L'on s'attachera pour cela à renforcer la présence dans le pays et réorienter les compétences et la formation de tous ceux qui sont appelés à participer à la conception et au suivi de l'exécution des programmes de pays appuyés par le FIDA.

L'approche-programme de pays et la présence dans les pays devront appuyer au niveau de l'ensemble de l'institution un cadre permettant de fournir des produits et des services de meilleure qualité dans les pays, d'évaluer la qualité, d'engager des ressources additionnelles pour renforcer les travaux d'analyse et d'exécution au niveau des pays et accroître durablement les opérations de prêts et de dons.

Pour mettre en œuvre ce nouveau modèle opérationnel, la part du budget allouée aux services d'intervention directe devra être accrue et il faudra simultanément allouer des ressources aux nouvelles priorités. Il faudra accomplir des progrès majeurs en ce qui concerne les divers aspects de la qualité des services de prêts et des autres services. Toutes ces améliorations devront se traduire par de meilleurs résultats sur le terrain. Les engagements de prêts passeront de 550 millions de USD en 2006 à 750 millions de USD en 2009.

Objet	Résultats escomptés sur le plan des performances d'ici à 2009	
<i>Le FIDA adopte une approche-programme de pays complète et intégrée pour rechercher et appliquer des solutions aux problèmes de pauvreté rurale, cette approche reposant sur l'initiative des pays et étant guidée par une gestion flexible et une information en retour et une évaluation rigoureuse</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer notablement, par rapport à ce qu'ils étaient lors de l'EEI, les indicateurs de performance du portefeuille de projets • Faire en sorte que les opérations dans les pays se soldent par une plus large gamme d'activités réussies • Améliorer la qualité de la supervision en comparaison des indicateurs EEI/RARI • Améliorer les indicateurs de qualité en comparaison des indicateurs EEI/RARI • Incorporer systématiquement aux rapports du FIDA sur les programmes de pays des études de cas sur les "pratiques optimales" en matière d'innovation • Intégrer l'innovation aux opérations du FIDA 	<p>Présentation de rapports annuels sur l'efficacité en matière de développement au Conseil d'administration en 2007-2009</p> <p>Indicateurs et jalons de référence RARI 2007-2009</p> <p>Indicateurs et jalons de performance du portefeuille 2007-2009</p> <p>Rapports périodiques III</p>
Réalizations	Activités	Jalons
1. L'amélioration de l'approche-programme de pays et des processus appuie le rôle de direction des pays et débouche sur une série cohérente d'interventions	<ol style="list-style-type: none"> 1. Élaborer des méthodes et directives opérationnelles pour promouvoir l'appropriation au plan national, l'alignement stratégique, l'innovation (reproductibilité à plus grande échelle), la formulation de politiques en faveur des pauvres, les partenariats et les réseaux sur la base du document relatif au modèle opérationnel (septième reconstitution) 2. Diversifier les types de prêts et de dons existants pour répondre aux exigences des nouveaux programmes de pays 3. Renforcer les capacités nationales et régionales d'application et de suivi de l'approche-programme de pays 	<p>Recalibration des processus d'élaboration des programmes de pays d'ici à décembre 2007</p>
2. Un processus d'élaboration des COSOP axé sur les résultats mettant l'accent sur des activités intégrées et comportant des stratégies en matière de formulation des politiques, de réforme des institutions et d'innovation, est appliqué efficacement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifier les éléments existants ou nouveaux les plus critiques de la conception et de l'exécution du cycle des programmes de pays et établir des liens avec les activités en cours comme l'III et la stratégie ciblée d'élaboration des politiques 2. Incorporer les enseignements et connaissances retirés d'autres ressources nationales au processus d'élaboration des COSOP 3. Élaborer et mettre à l'essai un prototype de COSOP axé sur les résultats comportant notamment un avant-projet de document et indiquant les processus et ressources requis pour l'élaborer 4. À partir d'avril 2007, faire en sorte que tous les nouveaux COSOP soient fondés sur cette approche redéfinie. Ainsi, entreprendre les travaux appropriés de conception dans une dizaine de pays pour élaborer chaque année dix COSOP axés sur les résultats à partir de cette date 	<p>Élaboration des processus et outils destinés au COSOP axé sur les résultats en décembre 2006</p> <p>Achèvement d'ici à décembre 2006</p> <p>D'ici à avril 2007</p> <p>Le Conseil d'administration approuve les stratégies pour dix programmes de pays fondés sur les nouveaux COSOP axés sur les résultats en avril 2008</p>
3. La nouvelle politique appliquée en matière de supervision débouche sur une amélioration de l'assurance-qualité de la supervision	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modifier l'Accord portant création du FIDA et autres textes juridiques de base pour permettre au FIDA d'appliquer une plus large gamme de formules de supervision, y compris la supervision nationale et la supervision directe 2. Élaborer les politiques et modalités concernant l'association de nouveaux partenaires de supervision 3. Soumettre les processus de supervision à un examen annuel des performances et un processus interne d'assurance-qualité 	<p>Approbation de la modification de l'Accord et autres textes par le Conseil des gouverneurs en février 2006</p> <p>Nouvelle politique en matière de supervision opérationnelle en décembre 2007</p> <p>Examen par la direction du rapport sur les nouvelles modalités de supervision en avril 2008</p>

	4. Élaborer un processus pour intégrer les conclusions de la supervision à la gestion des savoirs	La supervision est incorporée aux fiches d'apprentissage (décembre 2006)
4. Le système amélioré d'assurance-qualité met l'accent sur les aspects critiques de la conception et de l'exécution et sur l'évaluation de la performance du portefeuille	<ol style="list-style-type: none"> 1. Établir un processus et un système d'assurance-qualité englobant l'ensemble du cycle des programmes de sa conception (PBA, COSOP, etc.) à l'exécution (y compris examens annuels de la supervision) et à l'évaluation, y compris l'auto-évaluation 2. Élaborer un système auto-évaluation pour superviser l'application cohérente des approches et méthodes communes d'élaboration des projets, d'innovation et d'influence politique 3. Appliquer les propositions issues des examens des programmes de pays par les bénéficiaires 4. Élaborer et mettre à l'essai des méthodes d'examen par les pairs à des fins d'assurance-qualité 	<p>Groupe d'assurance-qualité créé d'ici à décembre 2006</p> <p>L'examen du portefeuille comprend une évaluation des résultats</p> <p>Processus et système d'assurance-qualité élaborés d'ici à décembre 2006</p> <p>Examen par la direction du premier rapport annuel sur l'assurance-qualité en décembre 2007</p>
5. Les nouveaux partenariats fonctionnent de façon satisfaisante et améliorent les résultats dans des secteurs stratégiques tout en aboutissant à des approches plus efficaces de réduction de la pauvreté rurale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifier les domaines de partenariats stratégiques avec les centres d'excellence de l'extérieur, avec les organisations de ruraux pauvres et avec le secteur privé, et élaborer les arrangements juridiques, administratifs et pratiques 2. Sélectionner et obtenir les services de centres d'excellence pour appuyer les processus de formulation des politiques, d'apprentissage et autres présentant une importance critique pour le cycle des programmes de pays 	<p>Examen de la stratégie de l'Organisation en matière de partenariat par le Conseil d'administration en septembre 2006</p> <p>Les nouveaux partenariats fonctionnent de façon satisfaisante et les résultats dans les secteurs stratégiques sont améliorés d'ici à décembre 2007</p>
6. L'approche de gestion fondée sur les programmes de pays est adaptée et mise en œuvre avec les partenaires	<ol style="list-style-type: none"> 1. Élaborer l'approche de présence dans les pays et intégrer les exigences des programmes de pays aux enseignements retirés des projets pilotes de présence sur le terrain pour définir les options pouvant être envisagées dans différentes circonstances (avec leurs incidences du point de vue des ressources) 2. Déterminer les rôles et responsabilités de l'équipe de gestion des programmes de pays, y compris les acteurs nationaux, le personnel du FIDA et les acteurs d'autres institutions, en les alignant sur les exigences du cycle des programmes de pays 3. Élaborer des scénarios concernant les ajustements à apporter à la structure et aux ressources du siège pour tenir compte des exigences de la gestion des programmes et de la présence dans les pays 4. Sélectionner et retenir les services de partenaires locaux, de prestataires de services, etc., pour appuyer la gestion des programmes de pays 5. Affecter, recruter et/ou former les fonctionnaires appropriés du siège 	<p>Les propositions concernant la présence dans les pays, y compris les incidences sur les structures et les ressources du siège et des bureaux de pays, sont approuvées d'ici à avril 2007</p> <p>Septembre 2006</p> <p>2006-2008</p> <p>Affiner les options touchant le partenariat dans les pays à partir de décembre 2006</p>

Troisième pivot du changement – Renforcement de l'apprentissage et de la gestion des savoirs

Objet: *L'apprentissage et la gestion des savoirs sont devenus des processus fondamentaux permettant de générer, de documenter et de diffuser l'expérience collective tirée des programmes de pays pour pouvoir trouver plus rapidement et plus économiquement des solutions aux problèmes liés à la pauvreté rurale, et adapter et reproduire à plus grand échelle les innovations réussies.*

Contexte

Surmonter la pauvreté rurale est une entreprise complexe qui exige des approches interdisciplinaires constamment adaptées à des contextes culturels, économiques, sociaux, politiques et biophysiques uniques. L'innovation et l'apprentissage tirés de la situation spécifique locale sont par conséquent des éléments indispensables d'un développement rural réussi. Grâce à son grand nombre de projets sur le terrain, le FIDA a accumulé une énorme expérience qui devrait lui permettre de stimuler l'innovation et de tirer des enseignements. Toutefois, comme bien d'autres organisations internationales, il lui a été difficile de mettre en place des systèmes de gestion des savoirs permettant de stimuler une telle innovation et de documenter, de diffuser et d'utiliser les enseignements et les connaissances. Souvent, les systèmes de gestion des savoirs sont voués à l'échec car ils mettent un accent trop marqué sur la documentation, la compilation et la diffusion linéaire de l'information plutôt que sur les processus et les incitations nécessaires pour que les parties prenantes innovent, apprennent et s'adaptent.

Orientations stratégiques

Au FIDA, la gestion des savoirs devra mettre l'accent sur la dynamique didactique entre les ruraux pauvres, les chercheurs, les praticiens du développement rural et les décideurs. Toutefois, l'apprentissage et la génération de savoirs ne sont pas les résultats d'une génération spontanée. Il est nécessaire d'identifier les principaux domaines dans lesquels il importe d'innover en matière de développement rural, aussi bien d'une façon générale que dans des localités spécifiques, puis mettre en place les mécanismes et processus de nature à faciliter l'apprentissage et la génération de savoirs au sujet de ces problèmes. Il faut pour cela investir dans des réseaux et des processus d'apprentissage associant les différentes parties prenantes ainsi que des mécanismes permettant de compiler et de diffuser les informations rassemblées et d'y avoir accès. Comme le FIDA travaille avec les populations rurales pauvres, les processus de collecte des savoirs seront nécessairement souvent informels par le fait même et exigeront la mise en place de processus efficaces pour intégrer les formes de savoirs autochtones et scientifiques et l'innovation. Une meilleure utilisation des évaluations constitue une très importante source de génération de savoirs et d'apprentissage. En faisant la synthèse des conclusions des évaluations, l'on peut contribuer à enrichir une base commune de connaissances, et les processus mêmes par lesquels les évaluations sont entreprises et leurs conclusions sont diffusées peuvent apporter une contribution importante à l'apprentissage et à l'autonomisation des populations rurales et des partenaires d'exécution.

Objet	Résultats escomptés sur le plan des performances d'ici à 2009	
<p>L'apprentissage et la gestion des savoirs sont devenus des processus fondamentaux permettant de générer, de documenter et de diffuser l'expérience collective tirée des programmes de pays pour pouvoir trouver plus rapidement et plus économiquement des solutions aux problèmes liés à la pauvreté rurale et adapter et reproduire à plus grand échelle les innovations réussies.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusion et partage systématiques des enseignements tirés et des pratiques optimales en matière de formulation des politiques • Les éléments des programmes de pays sont reproduits systématiquement à plus grande échelle par le FIDA et d'autres • Les connaissances rassemblées par le FIDA lui-même constituent une des principales sources des savoirs téléchargés à partir du portail concernant la pauvreté rurale • Le rapport sur la pauvreté rurale est reconnu comme étant la principale source d'analyses sur la pauvreté rurale 	
Réalizations	Activités	Jalons
<p>1. Il a été mis en place un cadre d'apprentissage et de gestion des savoirs qui permet au FIDA et à ses partenaires de devenir des organisations didactiques efficaces</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cartographier tous les modes opératoires pour identifier leurs capacités de générer, de synthétiser, de rassembler et de diffuser et/ou de réutiliser les connaissances d'origine interne et externe 2. Promouvoir et adopter au sein de l'ensemble de l'Organisation une culture de gestion active des savoirs 3. Définir les mécanismes et procédures d'échange des savoirs, surtout au niveau des pays 	<p>Stratégie de gestion des savoirs élaborée d'ici à décembre 2006</p> <p>Intégration du partage des connaissances aux évaluations des performances pour 2007</p> <p>Incorporation aux COSOP d'une définition des objectifs et de la stratégie de gestion des savoirs d'ici à avril 2007</p>
<p>2. Des réseaux d'apprentissage et des programmes de génération de connaissances ont été établis et fonctionnent efficacement</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Renforcer les capacités de gestion des savoirs et promouvoir et adopter au sein de l'Organisation une culture de gestion active des savoirs 2. Documenter les produits, outils et méthodes existants et nouveaux pour faciliter la mise en œuvre du modèle opérationnel 3. Établir des mécanismes et procédures d'échange des connaissances à l'échelon des pays ainsi qu'aux niveaux régional et mondial 4. Définir, sélectionner et financer des partenariats pour l'échange des savoirs avec des centres d'excellences internationaux et régionaux 	<p>Élaboration et lancement d'ici à février 2007 du site web sur la pauvreté rurale</p> <p>Incorporation aux documents et rapports du FIDA, d'ici à 2006, d'une section concernant le rôle de la gestion des connaissances touchant le sujet considéré</p> <p>D'ici à décembre 2006, les agents d'exécution donnent suite aux conclusions et recommandations en matière de gestion des savoirs, contrôlent l'impact et assurent le suivi requis pendant l'exécution des projets</p> <p>Partenariats sélectionnés et établis d'ici à décembre 2006</p>
<p>3. Une implication accrue dans la formulation des politiques se traduit par une plus grande influence et un dialogue plus étroit ainsi que par des résultats concrets aux différents niveaux d'intervention (pays, région, monde)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Élaborer et mettre en œuvre aux plans national, régional et mondial, des directives concernant l'implication dans la formulation des politiques et la concertation 2. Aborder une gamme de points dans le domaine des politiques générales avec les partenaires essentiels 3. Appuyer la génération et le partage de connaissances sur les défis auxquels sont confrontées les populations rurales pauvres et les possibilités qui s'offrent à elles 	<p>Approbation en décembre 2006 des directives concernant l'implication dans la formulation des politiques</p>

	4. Lancer des publications concernant les pratiques optimales en matière de formulation des politiques	Publications présentées pendant la période 2007-2009
4. Les processus d'apprentissage des évaluations sont intégrés aux programmes de pays	<ol style="list-style-type: none"> 1. Élaborer un mécanisme pour recycler l'information en retour du Bureau de l'évaluation pour l'intégrer aux processus d'apprentissage et de gestion des savoirs 2. Renforcer le RARI en tant que répertoire des sources de connaissances 	Il est tiré parti des connaissances et des enseignements documentés dans toutes les activités relatives aux nouveaux programmes de pays

Quatrième pivot du changement – Renforcement des capacités institutionnelles

Objet: *Le FIDA se dote des moyens nécessaires pour dégager les ressources financières, administratives et humaines flexibles requises pour faire face à l'évolution des besoins en matière de développement rural*

Orientations stratégiques

1. **Culture et motivation de l'Organisation** – Le fonctionnement du FIDA est fondé sur une culture d'entreprise caractérisée par des fonctionnaires dévoués à la mission et à la stratégie de l'Organisation, qui font preuve d'un esprit novateur et travaillent dans l'optique des résultats, et qui sont attachés à la collaboration et l'apprentissage au niveau de l'ensemble de l'Organisation.
2. **Méthodes de travail et structures organisationnelles** – Les modalités de travail et les structures organisationnelles ont été alignées sur les exigences d'une approche-programme de pays orientée vers les résultats caractérisée par des processus d'innovation et de gestion des savoirs.
3. **Capacités en matière de ressources humaines** – Il a été mis en place un programme dynamique de perfectionnement des ressources humaines pour veiller à ce que l'Organisation dispose en matière de gestion et de facilitation des processus ainsi que dans le domaine technique des compétences appropriées pour pouvoir ainsi accomplir sa mission de façon efficace et efficiente et mettre en œuvre son cadre stratégique orienté vers des résultats.
4. **Systèmes conviviaux et flexibles de gestion financière et administrative** – Les systèmes de gestion financière et administrative ont été alignés sur les exigences de l'approche de gestion axée sur les résultats et de l'approche-programme de pays et débouche sur la fourniture de services de qualité adaptés aux besoins des clients.

Objet	Résultats escomptés sur le plan des performances d'ici à 2009	
Le FIDA se dote des moyens nécessaires pour dégager les ressources financières, administratives et humaines flexibles requises pour faire face aux besoins changeants en matière de développement rural	<ul style="list-style-type: none"> • Les fonctionnaires, dûment qualifiés et motivés, atteignent leurs objectifs individuels et par conséquent les objectifs de performance de l'Organisation • Les départements du FIDA se fournissent réciproquement des services internes de qualité notablement meilleure • x% des fonctionnaires du FIDA sont dotés d'aptitudes appropriées compte tenu des besoins, selon la définition du modèle des compétences, grâce aux efforts de recrutement et de formation 	
Réalisations	Activités	Jalons
1. La division des RH et les services des autres divisions qui s'occupent des RH peuvent, grâce à la réforme de leurs effectifs et de leurs tâches, s'acquitter de leur nouveau rôle	<ol style="list-style-type: none"> 1. Élaborer une stratégie de recrutement et de formation comportant des éléments de planification des successions 2. Redéfinir les rôles respectifs de la Division des RH et des unités opérationnelles du FIDA 	<p>Approbation d'ici à la fin de 2006 de la stratégie de recrutement et de formation</p> <p>Publication d'ici à la fin de 2006 d'un Bulletin du Président concernant les nouveaux rôles et la nouvelle organisation de la Division des RH</p>
2. Le système de gestion des performances des ressources humaines est pleinement opérationnel et débouche sur des appréciations de plus en plus satisfaisantes parmi les fonctionnaires et les cadres	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introduire les indicateurs de performance clés et élaborer des outils de mesure, notamment fondés sur l'information en retour du client 2. Concevoir des récompenses, sanctions et incitations pour renforcer le système de gestion des performances 3. Élaborer un cadre d'obligation redditionnelle pour lier les résultats aux niveaux de l'Organisation, des divisions et des programmes de pays, d'une part, et la mesure des performances individuelles, de l'autre 4. Incorporer des indicateurs individuels des performances pour les équipes de pays 5. Inclure dans le système d'évaluation des performances et la planification des carrières une rubrique concernant le respect des comportements attendus au niveau de l'Organisation 6. Intégration d'un cadre de compétences au système d'évaluation des performances du personnel 7. Lancer un système d'évaluation des performances établissant un lien entre les priorités de l'Organisation et les performances individuelles 	Le système de gestion des performances est pleinement opérationnel d'ici à avril 2007
3. La base de ressources humaines est mieux formée et mieux recrutée et est mieux récompensée lorsque les performances correspondent au modèle de compétences	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procéder à une analyse des tâches pour déterminer le niveau optimal des effectifs et des ressources requis pour mettre en œuvre le plan de l'Organisation 2. Mener à bien le projet pilote de rémunération au mérite et appliquer les recommandations 3. Lancer pour les fonctionnaires et les cadres un programme de formation fondé sur le modèle des compétences et des qualifications opérationnelles requises 	<p>Les résultats de l'étude des tâches sont examinés par la direction générale d'ici à avril 2007</p> <p>Les recommandations de la CFPI sont présentées à la direction générale en 2007</p> <p>Les plans de formation sont élaborés d'ici à décembre 2006</p>

<p>4. La direction et les fonctionnaires du FIDA adhèrent aux changements comportementaux nécessaires pour appuyer et promouvoir la transformation de la culture du FIDA</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entreprendre des analyses des changements à introduire dans la culture de l'Organisation et dans les comportements, notamment des points de vue des conséquences de leur inobservation, pour définir clairement une vision commune 2. Entreprendre une analyse des lacunes des processus et des procédures et définir les mesures correctives à adopter pour faire en sorte que les processus et procédures débouchent sur les comportements et les valeurs requis 3. Définir de façon détaillée une série cohérente de valeurs pour le FIDA (par exemple intégrité, respect de la diversité, respect d'autrui, solidarité, etc.) au moyen d'un large processus de consultation 4. Planifier, individualiser et mettre en œuvre une formation concernant les comportements et valeurs spécifiques pour appuyer les exigences du FIDA 5. Lancer un processus d'information en retour vers le haut pour que la direction prenne l'engagement de donner l'exemple et d'impulser les changements comportementaux attendus 6. Les activités de communication appuient pleinement l'introduction du nouveau système de valeurs et la sensibilisation à son importance 	<p>Analyses des changements à apporter à la culture de l'Organisation et aux comportements et études d'impact achevées d'ici à décembre 2006</p> <p>Examen des processus et des procédures et alignement sur les valeurs et comportements attendus achevé d'ici à décembre 2006 (activité devant commencer au début de 2006)</p> <p>Accord sur ces valeurs du FIDA d'ici à mars 2006</p> <p>Préparation des transformations d'ici à juin 2006</p> <p>Réalisation de programmes annuels de formation à partir de juin 2006</p> <p>Les comportements escomptés et les exemples réussis sont largement diffusés au sein de l'Organisation à partir de 2006</p>
---	---	---

Gestion du changement		
Résultats	Activités	Jalons
Les structures de gestion nécessaires à la mise en œuvre du plan d'action sont établies et les rôles et responsabilités respectifs sont définis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Établir un Comité directeur relevant directement du Président, avec la représentation de tous les départements pour élaborer un plan de mise en œuvre, et s'entendre sur les rôles, responsabilités et délais. Le plan de mise en œuvre serait fondé sur l'expérience tirée de l'exécution du PTS pour garantir un sentiment d'appropriation interne, les activités de conception et d'exécution étant analysées par les fonctionnaires, avec un soutien adéquat de consultants de l'extérieur dans des domaines comme la facilitation, l'appui à la gestion, la formation, le suivi et le contrôle de la qualité 2. Élaborer des structures de gestion du programme et des interfaces avec les unités opérationnelles 3. Présenter un rapport de situation au Conseil 4. Organiser une formation à l'intention des équipes de gestion des programmes 	<p>Septembre 2005–avril 2006</p> <p>Décembre 2005</p> <p>Décembre 2005</p> <p>Formation achevée d'ici à juin 2006</p>
Lancement de la mise en œuvre du plan d'action	<ol style="list-style-type: none"> 1. Élaborer une stratégie de gestion tendant notamment à renforcer une culture axée sur la performance et le travail d'équipe pour mettre en œuvre le plan d'action 2. Formuler et soumettre à l'examen du Conseil le plan de mise en œuvre, compte tenu des résultats de la Consultation sur la septième reconstitution 3. Élaborer et mettre en œuvre un plan détaillé de communication et des mécanismes d'information en retour pour tenir tous les fonctionnaires informés de l'avancement du plan d'action 4. Élaboration d'un programme de formation visant à perfectionner les compétences de gestion 5. Le Comité directeur suit et supervise la mise en œuvre du plan d'action 	<p>Février 2006</p> <p>Avril 2006</p> <p>Juin 2006</p> <p>Juin 2006</p> <p>Avril 2006-juin 2009</p>
Examen par le Conseil d'administration du rapport de situation établi par la direction et du rapport externe sur l'assurance-qualité	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recruter un consultant réputé de l'extérieur pour aider la direction du FIDA à mettre en œuvre le plan d'action 2. Organiser des réunions périodiques du Comité directeur, du responsable du programme et des consultants externes pour l'assurance-qualité afin de suivre la mise en œuvre 3. Présentation au Conseil d'administration de rapports périodiques sur l'avancement du programme 	<p>Mars 2006</p> <p>À partir d'avril 2006</p> <p>À partir de septembre 2006</p>