

Cote du document:	EB 2005/86/R.2/Rev.2
Point de l'ordre du jour:	3
Date de distribution:	13 décembre 2005
Distribution:	Restreinte

**F**



ŒUVRER POUR QUE LES RURAUX PAUVRES  
SE LIBÈRENT DE LA PAUVRETÉ

## **Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement**

Décembre 2005

### **PLAN D'ACTION**

Conseil d'administration  
12-13 décembre 2005 - Rome

---

## **Note à l'intention des membres du Conseil**

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour approbation.

En vue de tirer le meilleur parti du temps imparti pour les sessions du Conseil d'administration, le Secrétariat invite les membres du Conseil à soumettre au correspondant suivant toute question technique relative à ce document avant la session.

### **Brian Baldwin**

Chef du Secrétariat du Plan d'action

tél.: +39-06-5459-2377

courriel: [b.baldwin@ifad.org](mailto:b.baldwin@ifad.org)

Les demandes relatives à la distribution des documents pour cette session doivent être adressées à:

### **Deirdre McGrenra**

Fonctionnaire responsable des organes directeurs

tél.: +39-06-5459-2374

courriel: [d.mcgrenra@ifad.org](mailto:d.mcgrenra@ifad.org)

## Table des matières

Sigles et acronymes	iii
Recommandation pour approbation	iv

### Plan d'action

I. Introduction	1
II. Avantage comparatif du FIDA	1
III. Assurer le changement grâce au plan d'action	2
IV. Conduite du plan d'action	3
V. Objectifs du plan d'action – l'efficacité en matière de développement: les cibles pour 2009	5
VI. Plan d'action: les trois axes d'intervention	5
A. Planification et orientation stratégiques	6
B. Nouveau modèle opérationnel	7
C. Gestion des connaissances et innovation	10

### Annexes

1. Planification et orientation stratégiques	13
2. Nouveau modèle opérationnel	15
3. Gestion des connaissances et innovation	17
4. Programme de gestion des ressources humaines	18
5. Plan d'action – récapitulation des coûts pour 2006-2007	19
6. Points à élaborer dans le contexte du Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement	20

## **Sigles et acronymes**

COSOP	Exposé des options et stratégies d'intervention par pays
DSRP	Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté
EEI	Évaluation externe indépendante
IFI	Institutions financières internationales
IPI	Initiative pour promouvoir l'innovation
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
PTS	Programme de transformation stratégique
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact
SYGRI	Système de gestion des résultats et de l'impact
TIC	Technologies de l'information et de la communication

## **Recommandation pour approbation**

Le Conseil d'administration est invité:

1. À approuver le Plan d'action figurant dans le document EB 2005/86/R.2/Rev.1 comme base pour la mise en œuvre de la réponse de la Direction du FIDA à l'évaluation externe indépendante;
2. À prendre note de la demande formulée dans le document EB 2005/86/R.42 concernant l'utilisation des fonds prévus pour la seconde phase du Programme de reconfiguration des processus (Programme de transformation stratégique) pour le financement de la mise en œuvre du Plan d'action.

# Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement

## I Introduction

1. Le présent document s'inspire du Plan d'action présenté au Conseil d'administration en septembre 2005<sup>1</sup>. La mise en œuvre du Plan d'action sera organisée selon les trois grands axes d'intervention suivants: *planification et orientation stratégiques, nouveau modèle opérationnel et gestion des connaissances et innovation*. Dans chaque cas, la mise en œuvre sera appuyée par des réformes au niveau des ressources humaines et un soutien sur le plan des technologies de l'information et de la communication (TIC). Les résultats du Plan d'action devraient se concrétiser dans une large mesure en 2006 et 2007. Durant l'année 2008, ces changements et réformes seront consolidés et approfondis afin que leur impact global contribue à la réalisation des objectifs du Plan d'action. Ces axes d'intervention et les réformes en matière de ressources humaines sous-jacentes sont présentés dans les sections et tableaux ci-dessous; l'ensemble des changements envisagés et les produits, indicateurs et échéances correspondants sont indiqués de façon détaillée aux annexes 1 à 4.
2. Le Plan d'action constituera le principal vecteur de changement au sein du FIDA pour la période de la septième reconstitution (2007-2009). Il intègre les recommandations de l'Évaluation externe indépendante (EEI), les avis du Conseil d'administration sur les priorités du changement et ceux de la Direction du FIDA concernant les besoins en la matière.
3. Le processus de changement renforcera encore le rôle et la spécificité du FIDA, et, par voie de conséquence, son avantage comparatif. Ces thèmes, qui sont traités dans le rapport de la Consultation sur la septième reconstitution, sont résumés ici.

## II Avantage comparatif du FIDA

4. Le FIDA s'attachera principalement à réduire la pauvreté extrême et la faim au sein des populations rurales les plus pauvres, notamment celles matériellement et socialement marginalisées, qui ne seront jamais intégrées si un effort délibéré et particulier n'est pas fait. Concernant les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), la contribution du Fonds portera essentiellement sur l'OMD n°1 - tout en mettant cependant fortement l'accent sur l'équité entre les hommes et les femmes (OMD n°3). Le FIDA ne traitera pas des questions macroéconomiques et extra-rurales. Globalement, il ne s'intéressera pas aux questions relatives au secteur social qui constituent la priorité de nombreux autres donateurs. Le Fonds se concentrera sur les compétences fondamentales qui lui sont propres, encourageant un engagement complémentaire d'acteurs plus qualifiés dans ces activités, certes nécessaires, mais ne relevant pas de ses compétences propres. Le FIDA interviendra directement au niveau communautaire et dans les domaines d'une importance immédiate pour les moyens de subsistance de la plupart des hommes et femmes pauvres:

<sup>1</sup> Le contenu du plan a été élaboré à partir de trois sources principales: la Réponse de la Direction du FIDA à l'Évaluation externe indépendante (avril 2005); le Plan d'action du FIDA concernant la Réponse de la Direction à l'Évaluation externe indépendante (septembre 2005); la Consultation sur la septième reconstitution des ressources du FIDA (en cours).

agriculture paysanne et emploi rural. Ces domaines sont notamment les suivants:

- a) la garantie d'un accès approprié à la terre et à l'eau;
  - b) la gestion et la conservation des ressources naturelles sur lesquelles reposent les moyens d'existence;
  - c) l'accès à des services locaux de financement rural pour l'investissement et l'épargne;
  - d) l'établissement et le maintien d'un accès équitable aux marchés en cours d'évolution pour leurs produits et les intrants matériels dont ils ont besoin;
  - e) la maîtrise des informations et techniques qui leur sont nécessaires pour la production et la commercialisation;
  - f) le renforcement des organisations de ruraux pauvres.
5. L'avantage comparatif du FIDA réside dans le fait qu'il aborde ces questions dans la perspective des populations pauvres, en collaboration avec les organisations et institutions de ces dernières et par leur intermédiaire. En conséquence, les projets et programmes auront pour groupe cible les ruraux pauvres vivant en dessous du seuil de pauvreté national, qui, dans la plupart des pays les plus pauvres, est inférieur au seuil de pauvreté extrême de 1 dollar par jour fixé pour l'OMD n°1. Entreront dans ce groupe les petits exploitants agricoles disposant de peu de biens, les paysans sans terre, les petits commerçants et artisans, les pasteurs, les pêcheurs, et tous ceux qui sont extrêmement pauvres et n'ont pas les moyens d'améliorer leur condition. Dans toutes les interventions du FIDA, les femmes rurales pauvres constituent l'un des principaux groupes visés et ce, autant pour des raisons d'équité que d'efficacité en matière de réduction de la faim et de la pauvreté. Les populations autochtones et les autres groupes marginalisés font également partie des principaux groupes cibles des opérations du FIDA. Le Fonds n'imposera pas pour ses activités un plan universel préétabli de réduction de la pauvreté. Il réagira en fonction du caractère spécifique de la pauvreté rurale dans chacun des pays où il intervient. Ses priorités seront affinées à l'occasion de la collaboration avec ses partenaires et grâce aux mécanismes de coordination nationaux et internationaux.

### **III. Assurer le changement grâce au Plan d'action**

6. Le défi du présent Plan d'action est de tirer parti de l'expérience propre au FIDA et des processus de changement engagés lors des cinquième et sixième reconstitutions, tout en apprenant auprès des autres et en adaptant certains de leurs processus, mécanismes et instruments aux exigences du FIDA. Durant la période de la sixième reconstitution, le Fonds a acquis une certaine expérience de la réalisation de changements dans nombre de ces domaines d'intervention tout en élargissant son programme de travail. Par exemple, il a adopté une budgétisation plus stratégique et un système d'allocation fondé sur la performance, formulé un programme pilote de présence sur le terrain et un système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI), créé un Bureau de l'évaluation indépendant, participé aux processus des documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) et établi des domaines de compétences thématiques tels que le financement rural.
7. Le Plan d'action permettra au FIDA d'intensifier ses partenariats avec d'autres – gouvernements, associations d'agriculteurs, organisations de ruraux pauvres, communauté internationale et secteur privé. Grâce à ces partenariats, le FIDA sera en mesure de concevoir des solutions novatrices pour éradiquer la pauvreté rurale et faciliter la transposition et la reproduction à plus grande échelle de ces solutions dans le cadre d'un effort national plus vaste.

8. Compte tenu de ses priorités générales et des ressources dont il dispose, le FIDA élaborera et mettra en œuvre des projets et programmes plus efficaces et durables, et renforcera ses partenariats de façon à maximiser son efficacité en matière de développement. Cette efficacité se trouvera améliorée d'autant qu'il renforcera son rôle dans la mise en œuvre. Cette expérience fera l'objet d'un suivi permanent, et les leçons tirées seront mises en commun avec les autres partenaires. Le FIDA renforcera son système d'assurance qualité en tirant parti des compétences et connaissances disponibles à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.
9. Une gestion efficace des connaissances s'inspirant de l'expérience opérationnelle du Fonds et de celle de ses partenaires est essentielle au développement d'une conception novatrice et au renforcement des stratégies et politiques du FIDA. Elle permettra une amélioration du ciblage, de la communication avec les parties prenantes et de l'efficacité des partenariats. Ainsi, la gestion des connaissances constituera l'un des thèmes centraux du Plan d'action.
10. La réalisation de ces changements devra s'accompagner d'une modification de la façon d'aborder la motivation, l'organisation, le perfectionnement et l'évaluation du personnel du FIDA.

#### **IV. Conduite du Plan d'action**

11. L'exécution du Plan d'action sera la priorité du FIDA au cours de la période de la septième reconstitution, car elle favorisera l'amélioration du ciblage, de l'impact, de l'efficacité et de la durabilité des programmes appuyés par le Fonds. Globalement, elle permettra de dégager des gains d'efficacité continus en matière de développement. Le FIDA s'inspirera de l'expérience de la mise en œuvre de la première phase du Programme de transformation stratégique (PTS), tirera parti de compétences extérieures et profitera de l'expérience des autres organisations de développement ayant mené à bien des programmes de changement analogues.
12. La gestion du changement est essentielle pour la réussite du Plan d'action. Le personnel dans son ensemble sera impliqué dans le processus de déroulement de cette entreprise à caractère participatif. Son adhésion sera encouragée en veillant, entre autres, à ce qu'il:
  - a) connaisse et comprenne ce qui se passe et les raisons sous-jacentes aux changements;
  - b) soit motivé et favorable à ces changements;
  - c) soit formé comme il convient pour assumer ses nouveaux rôles et tâches; et
  - d) s'attache à améliorer systématiquement l'efficacité du FIDA en matière de développement.
13. Pour finaliser et mettre en œuvre le Plan d'action, le FIDA a mis en place une structure organisationnelle, pourvu les postes clés et commencé à travailler. Cette structure est placée sous la direction du Comité directeur du Plan d'action, organe interdépartemental de haut niveau relevant du Président et chargé de la supervision, de la finalisation et de la mise en œuvre du Plan d'action. Il est composé de représentants des trois départements et présidé par la Présidente adjointe chargée du Département finances et administration. Il est appuyé par un Groupe de coordination du Plan d'action et un conseiller en stratégie extérieur indépendant. Ce Groupe de coordination, présidé par le Président adjoint chargé du Département Gestion des programmes, est appuyé par un secrétariat et composé des présidents des trois groupes de travail (sur la planification et l'orientation stratégiques, le nouveau modèle opérationnel, et la gestion des connaissances et l'innovation), du chef du secrétariat et des directeurs du Bureau des ressources humaines et de la Division communication. Ce groupe assure la gestion et la



coordination des activités des trois groupes de travail, en veillant à l'adoption d'une perspective institutionnelle intégrée de tous les plans et à une étroite collaboration entre les groupes.

### **Réforme des ressources humaines**

14. Tout au long de la mise en œuvre du Plan d'action, le FIDA poursuivra les réformes des ressources humaines recommandées par les groupes de travail. Ce faisant, l'appui que devra apporter le Bureau des ressources humaines aux départements et divisions qu'il dessert sera clairement défini, afin d'améliorer les conseils et services en matière de recrutement, de rétention, de perfectionnement et d'accompagnement du personnel dans le changement.
15. Le FIDA a déjà entrepris de moderniser la gestion de ses ressources humaines. Un grand nombre d'initiatives qui constituent globalement un programme plus large de changements dans ce domaine sont actuellement en cours, parmi lesquelles la participation, sous forme d'expérience pilote, à une initiative d'amélioration de la gestion des ressources humaines à l'échelle des Nations Unies. Ce programme de gestion des ressources humaines est résumé à l'annexe 4 où sont présentés les résultats, les actions, les indicateurs et les échéances.
16. Parmi les points forts du programme de réforme des ressources humaines figurent:
  - a) la mise au point et l'application d'une procédure d'évaluation du personnel qui fait plus clairement le lien entre les résultats des programmes aux niveaux de l'ensemble de l'Organisation, de la division et du pays et les performances, objectifs et notes au plan individuel;
  - b) l'évaluation des compétences du personnel et de la direction, conformément aux recommandations des groupes de travail, et la formation du personnel et de la direction qui en découle;
  - c) l'examen de la structure et de la charge de travail au sein de l'organisation et l'opération de changements d'affectation en vue d'améliorer les performances;
  - d) la mise au point d'un cadre de responsabilités et d'incitations approprié afin de renforcer les performances; et
  - e) l'élaboration de directives concernant les perspectives de carrières.

### **Besoins de financement pour 2006-2007**

17. Le coût du Plan d'action pour la période 2006-2007 est estimé à 9,5 millions de USD. Le financement serait assuré par le solde disponible du budget d'investissement du Programme de reconfiguration des processus (depuis rebaptisé Programme de transformation stratégique) approuvé par le Conseil d'administration en février 2000 [voir document EB 2005/86/R.42 qui contient un rapport sur la phase I du Programme de reconfiguration des processus (Programme de transformation stratégique)]. Le coût de la mise en œuvre du Plan d'action comprend le remplacement de personnels pour de courtes périodes, la formation, la consultation des parties prenantes extérieures et organisations partenaires, la poursuite de l'amélioration des technologies de l'information et le recours à des consultants extérieurs. On trouvera en annexe 5 un résumé des coûts estimés pour les trois principaux axes d'intervention, ainsi que les coûts des autres réformes des ressources humaines nécessaires, telles que l'évaluation et la formation en matière de compétences de gestion et de direction.

## V. Objectifs du Plan d'action – l'efficacité en matière de développement: les cibles pour 2009

18. L'objectif primordial du Plan d'action est d'accroître l'efficacité du FIDA en matière de développement. Ce plan vise trois dimensions de l'efficacité dans ce domaine: la pertinence, l'efficacité et l'efficience des programmes du FIDA concernant la pauvreté rurale. Se fondant sur ces trois critères de pertinence, d'efficacité et d'efficience, l'EEI a constaté que 70,7% des projets évalués présentaient des résultats satisfaisants, comparables à ceux obtenus par les projets de développement agricole et rural d'organisations de référence, telles que la Banque mondiale/IDA. Concernant chacune de ces cibles:

### a. Pertinence

i) L'EEI a constaté que, parmi les projets du FIDA évalués, le degré de cohérence avec les priorités de développement du pays était élevé pour 60% d'entre eux et important pour les 40% restants. Le FIDA maintiendra ce degré élevé de pertinence et veillera à ce que ses projets et programmes restent pleinement cohérents avec les stratégies et priorités de développement des pays.

### b. Efficacité

i) L'EEI a constaté que les deux tiers des projets financés par le FIDA devraient atteindre leurs objectifs de développement, ce qui constitue le critère de mesure de l'efficacité utilisée dans cette évaluation. Elle a également constaté que la durabilité de l'impact était jugée importante dans 61% des projets. D'ici à 2009, le FIDA s'attachera à parvenir dans ces domaines à un taux de réalisation de 80% et améliorera ses mécanismes de ciblage de façon à s'assurer que, durant leur exécution, les projets et programmes du FIDA atteignent effectivement les populations rurales les plus pauvres.

ii) La politique et les produits du FIDA en matière de connaissances feront régulièrement l'objet d'évaluations afin de s'assurer qu'ils contribuent de façon positive et tangible aux politiques et stratégies de réduction de la pauvreté rurale aux niveaux national et international.

iii) L'EEI a constaté que 25% des projets appuyés par le FIDA étaient considérés comme novateurs au niveau national. Grâce à ce Plan d'action et à l'Initiative d'intégration de l'innovation (III), le FIDA compte améliorer le taux de réussite obtenu au plan national en matière d'innovation tout en développant à plus grande échelle ce type de programmes novateurs.

### c. Efficience

i) L'EEI a conclu que 45% des projets de l'échantillon avaient été jugés comme présentant un niveau d'efficience élevé ou important. D'ici à 2009, le FIDA tentera de porter ce résultat à 60% au minimum.

19. Ces trois objectifs concernant la pertinence, l'efficacité et l'efficience se fondent sur les indicateurs utilisés dans l'EEI et le Rapport annuel sur les résultats et l'impact (RARI) élaboré par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA. Dans le cadre de ce Plan d'action et en collaboration avec les organisations partenaires engagées dans le développement rural, le Fonds précisera la définition des indicateurs de performance concernant l'impact, la durabilité et l'efficacité en matière de développement.

## VI. Plan d'action: les trois axes d'intervention

20. Le Plan d'action reposera sur trois axes d'intervention:

a) la planification et l'orientation stratégiques en vue de définir les domaines prioritaires d'intervention du FIDA;

- b) le renforcement des programmes de pays, s'inscrivant dans un nouveau modèle opérationnel permettant d'accroître l'efficacité et l'efficience du programme de travail et d'améliorer sa qualité et son impact; et
  - c) la gestion des connaissances et l'innovation en vue de s'assurer que les priorités et les opérations reposent sur une connaissance parfaite des problèmes essentiels de réduction de la pauvreté rurale et des moyens de résoudre effectivement ces problèmes.
21. Ces axes d'intervention, décrits ci-après et dans les annexes, s'appuieront sur un renforcement des capacités institutionnelles, propice à la mise en place d'un environnement de travail plus créatif et axé sur les performances.

## **A. Planification et orientation stratégiques**

22. L'action dans ce domaine consistera à concentrer les ressources du FIDA vers les domaines où celui-ci présente un avantage comparatif et à veiller à ce que ces ressources soient utilisées dans un cadre amélioré de planification stratégique, de suivi des activités et des résultats et de responsabilisation.

### **Un cadre stratégique révisé**

23. Les documents stratégiques clés du FIDA, y compris la version mise à jour et révisée du cadre stratégique, seront élaborés en consultation avec les principaux partenaires. Le cadre stratégique définira les domaines dans lesquels le FIDA continuera à développer ses atouts, afin d'apporter un soutien approfondi et novateur à la réduction de la pauvreté rurale, et la façon dont le Fonds travaillera plus systématiquement au moyen de partenariats et dans le cadre des processus nationaux et internationaux. Ce cadre stratégique sera établi à partir d'une analyse extérieure des organismes multilatéraux et bilatéraux de développement intervenant dans le domaine de l'agriculture et du développement rural. L'établissement de ce cadre stratégique révisé d'ici à la fin du troisième trimestre 2006 s'inscrira dans le contexte plus vaste de la complémentarité, ainsi que dans un système de partenariats mutuellement profitables.

### **Plan à moyen terme et gestion axée sur les résultats**

24. L'amélioration de la définition par le FIDA de son rôle, de sa spécificité et de l'impact recherché se fera grâce à de meilleurs instruments de planification et de suivi. Les principaux **indicateurs de performance et d'impact** institutionnels concernant les rôles et la spécificité du FIDA seront intégrés dans un plan à moyen terme qui constituera le cadre de l'application d'une approche de la planification et de la budgétisation utilisant la gestion axée sur les résultats. Il définira également les objectifs vérifiables concernant l'impact et les principaux produits du FIDA.
25. Un système renforcé de planification, budgétisation et suivi au niveau de l'organisation prenant comme référence les portefeuilles de développement agricole et rural d'autres institutions financières internationales (IFI) permettra de mieux rendre compte de la conformité et des performances. Le FIDA présentera à son Conseil d'administration des **rapports réguliers sur l'efficacité du FIDA en matière de développement** comportant des indicateurs quantitatifs et qualitatifs et mettant à profit le système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI).

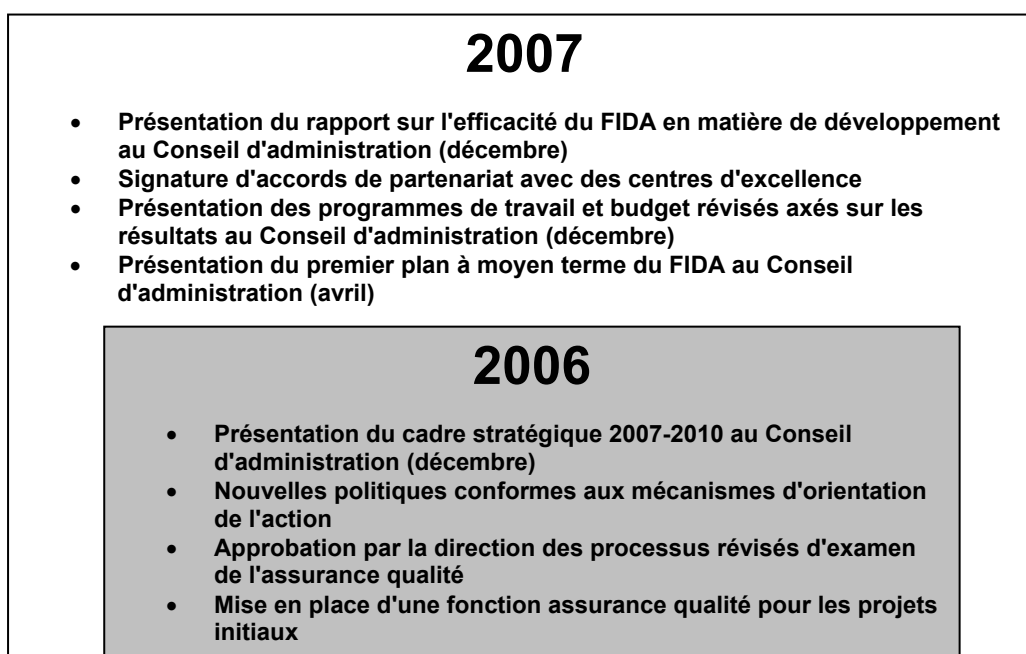
### **Système d'assurance qualité fondé sur le partenariat**

26. Le système d'assurance qualité s'appuiera à la fois sur les capacités techniques et thématiques renforcées qui seront développées au FIDA, et sur la mobilisation des compétences d'organisations extérieures. Concernant la qualité initiale, et conformément à l'esprit de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, la conception des projets et programmes sera soumise à un examen en collaboration avec les partenaires nationaux et internationaux au niveau du pays. Les processus

initiaux au niveau du FIDA seront améliorés en tirant parti du processus d'évaluation par les pairs qui fait déjà l'objet d'une expérience pilote au niveau des activités de financement rural du FIDA. Cette procédure permettra de disposer d'un système d'assurance qualité fonctionnant en toute indépendance des activités.

27. D'ici à la fin 2006 seront mis en place des politiques opérationnelles, des directives et des produits améliorés, des processus de contrôle de leur application, ainsi qu'un suivi des performances. D'ici à 2007, le cadre élargi de planification et des rapports sera opérationnel, ce qui permettra de dresser le premier bilan annuel global de l'efficacité du FIDA en matière de développement avant la fin de l'année 2007, qui sera la première de la période de la septième reconstitution.
28. La figure 1 donne un aperçu des principaux résultats concernant cet axe d'intervention pour les années 2006 et 2007. L'annexe 1 présente les interventions, indicateurs et échéances correspondants.

**Figure 1: Planification et orientation stratégiques – principaux produits**



## **B. Nouveau modèle opérationnel**

29. Le nouveau modèle opérationnel permettra une concentration accrue sur la pauvreté rurale et un ciblage plus efficace des populations rurales les plus pauvres, une amélioration de la qualité et de l'impact sur le terrain, une plus grande durabilité, une meilleure pertinence et efficacité des projets et des programmes appuyés par le FIDA et, par conséquent, une augmentation de l'efficacité globale du FIDA en matière de développement. Le nouveau modèle opérationnel intégrera les aspects du Plan d'action relatifs à la planification et l'orientation stratégiques, et à la gestion des connaissances et l'innovation.
30. Ce modèle opérationnel fait appel à une nouvelle approche des programmes de pays axée sur les résultats, un engagement plus actif au niveau des pays, de nouvelles modalités de supervision et d'appui à l'exécution, des partenariats constructifs et un cadre plus efficace pour une gestion axée sur les résultats.

### **Exposé des options et stratégies d'intervention par pays (COSOP) fondé sur les résultats**

31. Le COSOP fondé sur les résultats constituera le cadre de planification et de gestion des programmes de pays du FIDA. La participation effective aux stratégies de réduction de la pauvreté poursuivies par les pays et la coordination et l'harmonisation de l'aide exigeront l'élaboration d'un COSOP plus concis et plus transparent ainsi qu'une participation plus systématique du FIDA au dialogue au niveau des pays.
32. Le COSOP fondé sur les résultats sera élaboré en consultation avec le gouvernement et des représentants des populations rurales pauvres, des autres parties prenantes nationales et des mécanismes de coordination. Le COSOP indiquera clairement les domaines d'intervention du FIDA dans chaque pays, compte tenu de l'avantage comparatif de ce dernier, des besoins et priorités des pays, des activités des autres organismes de développement et des possibilités effectives de partenariats. Cet instrument fera la jonction entre les objectifs et les modalités du FIDA au niveau régional et de l'Organisation, d'une part, et les spécificités et processus du pays (y compris le DSRP), d'autre part.
33. Le COSOP comportera des objectifs précis en matière d'innovation, de partenariat de gestion des connaissances et de politiques, ainsi que des stratégies de supervision et de gestion des programmes. Ce faisant, la gestion des connaissances se trouvera améliorée, ce qui permettra au FIDA de renforcer sa spécificité et de tenir son rôle au sein de partenariats plus solides en faveur de la réduction de la pauvreté rurale.
34. Les projets et programmes du FIDA mettront l'accent sur l'expérimentation d'innovations destinées à aider les ruraux pauvres à se libérer de la pauvreté, en vue de mettre au point des approches qui soient susceptibles d'être transposées et reproduites à plus grande échelle dans des programmes plus vastes bénéficiant d'un appui national et international.

### **Engagement et présence au niveau des pays**

35. Le FIDA recensera les moyens présentant un bon rapport coût-efficacité pour renforcer ses capacités au niveau des pays et son engagement dans le dialogue au niveau national et la collaboration avec les donateurs.
36. Les résultats et leçons tirés de la supervision directe et des programmes pilotes de présence sur le terrain serviront à recenser les approches les plus adaptées pour appuyer l'engagement du FIDA au niveau des pays. La nature et la spécificité de cette présence varieront d'un pays à l'autre en fonction des besoins et possibilités locales et compte tenu de la volonté d'ancrer l'exécution et la gestion des programmes de pays du FIDA.
37. Le FIDA adoptera une approche de la supervision des projets et de la mobilisation et du partage systématiques des expériences et des innovations, permettant la participation d'institutions de la société civile et du secteur privé compétentes et d'envergure nationale. En concluant des partenariats avec les associations d'agriculteurs et de femmes et les organisations communautaires et en investissant dans ces structures, ces institutions pourront participer aux processus politiques et programmatiques nationaux et locaux.

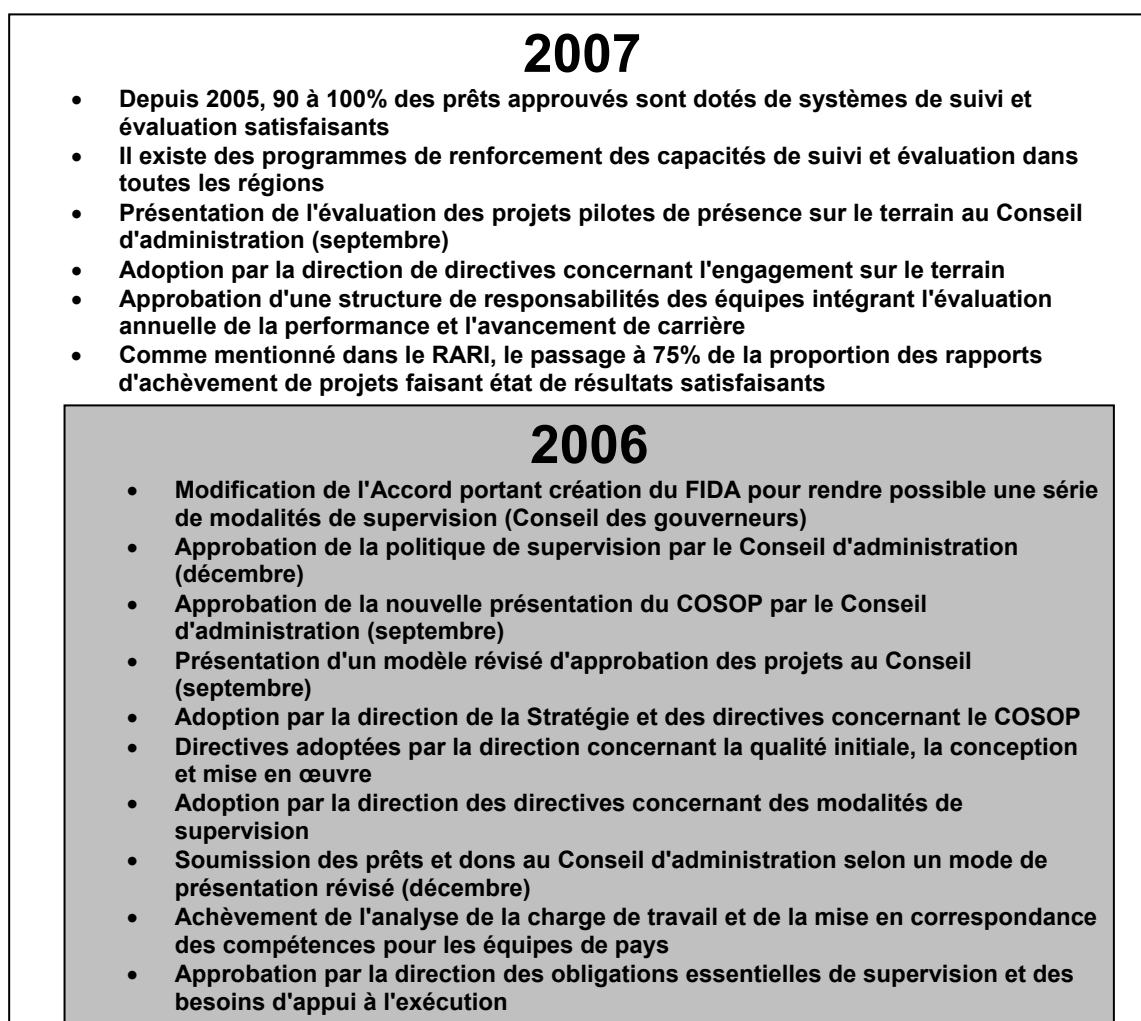
### **Équipes de pays et amélioration de la qualité**

38. L'approche proposée exigera une gestion du programme de pays qui accorde plus de place à la concertation, tire profit de l'expérience et des capacités disponibles au sein du Fonds et soit en phase avec les processus de renforcement de la gestion des connaissances et d'amélioration de la qualité. Les équipes de pays travailleront en étroite collaboration avec celles chargées de la gestion des programmes de pays au

siège. Ces équipes de pays incluront des représentants de la population rurale pauvre, du personnel de gestion des projets, des pouvoirs publics, des décideurs et des autres parties prenantes au niveau national. Participeront également à ces équipes les institutions coopérantes et les principaux partenaires du développement. Ce renforcement des activités des équipes sera facilité par de nouvelles procédures de gestion et de responsabilisation du personnel. Ces procédures permettront de faire apparaître la contribution des membres de l'équipe aux résultats, grâce à des indicateurs de performance individuels et collectifs.

39. Le FIDA renforcera ses critères et systèmes concernant la qualité initiale et celle de l'exécution. Ces critères et systèmes seront intégrés dans le système d'assurance qualité fondé sur le partenariat (voir paragraphes 26-27) et les compétences extérieures pertinentes seront également mises à profit. Les équipes de pays ainsi renforcées aideront à améliorer encore la qualité durant l'exécution des programmes et projets.
40. La figure 2 donne un aperçu des principaux résultats concernant cet axe d'intervention pour les années 2006 et 2007. L'annexe 2 présente les interventions, indicateurs et échéances correspondants.

**Figure 2: Nouveau système opérationnel – principaux produits**



## **C. Gestion des connaissances et innovation**

41. La gestion des connaissances et l'innovation imposent au FIDA de veiller à ce que ses projets et autres activités s'accompagnent d'un apprentissage permanent et efficace et qui fasse systématiquement appel à l'expérience des autres. La gestion des connaissances doit être organisée de manière à faciliter l'application continue des nouveaux savoirs et permettre leur large diffusion.
42. Une stratégie de gestion des connaissances sera élaborée et mise en œuvre. Elle visera à instaurer une culture de l'apprentissage, du partage et de l'innovation et à rechercher ou concevoir de nouveaux instruments dans ce domaine.
43. En vue d'élaborer une stratégie globale de gestion des connaissances d'ici à la fin 2006, le FIDA collaborera avec ses partenaires, fera intensivement appel à des spécialistes et conseillers extérieurs, et:
  - a) concentrera son engagement sur les aspects thématiques où il possède un avantage comparatif. Ces aspects, qui seront encore affinés dans la version révisée du cadre stratégique, constitueront les principaux domaines de concentration des programmes de pays;
  - b) utilisera les activités axées sur les prêts et les dons comme plate-forme de développement des connaissances en y incluant explicitement des objectifs et des mécanismes à cet effet;
  - c) accordera une priorité accrue à la gestion des connaissances au sein de l'institution en vue de générer des intrants à incorporer systématiquement dans les activités relatives aux programmes et politiques;
  - d) établira des partenariats à moyen terme avec des centres d'excellence mondiaux et régionaux pour le développement et la diffusion des connaissances; et
  - e) investira dans la capacité des centres et réseaux régionaux et nationaux en vue d'étudier, en partenariat avec les organisations de ruraux pauvres, les problèmes et solutions en matière de réduction de la pauvreté rurale.

### **Une culture de l'apprentissage, du partage des connaissances et de l'innovation**

44. La part des ressources du FIDA consacrée à l'apprentissage et à la gestion des connaissances sera augmentée, afin de faciliter la réalisation d'objectifs explicites et de production et d'impact faisant l'objet d'un suivi au niveau des pays et, dans la mesure où cela est utile, aux niveaux régional et mondial. Dans les domaines prioritaires du FIDA, l'apprentissage et les connaissances seront pleinement pris en compte au niveau du système de planification et de suivi institutionnels du Fonds, ainsi qu'à celui de l'évaluation de la performance du personnel dans le cadre de la mise en place d'une culture de l'apprentissage, du partage des connaissances et de l'innovation. Des fiches d'apprentissage seront systématiquement élaborées à partir des notes d'examens techniques, évaluations de projets, rapports de supervision, informations en retour fournies par les équipes de conception des projets ou provenant d'autres praticiens dans le domaine du développement rural. Ces fiches d'apprentissage, qui serviront d'outil de communication, enregistreront les connaissances et compétences sur les aspects clés de la réduction de la pauvreté rurale provenant du FIDA et d'autres organisations. Leur large diffusion, en janvier 2006, permettra d'améliorer les capacités d'apprentissage, de constitution de réseaux et d'innovations du personnel du FIDA et des partenaires, et faciliteront les procédures relatives à l'assurance qualité et au perfectionnement.

### **Portail de la pauvreté rurale**

45. Le portail de la pauvreté rurale est un site internet qui permettra à des groupes de personnes d'accéder aux informations et connaissances dont ils ont besoin pour s'engager plus efficacement dans la lutte contre la pauvreté rurale. Cet instrument et ce service leur permettront de générer, acquérir, adapter, stocker, diffuser, gérer et utiliser des informations et des connaissances. Le portail aidera le FIDA à renforcer son efficacité en matière de développement en offrant des environnements propices à la collaboration pour l'apprentissage et le partage des connaissances.

### **Intégration de l'innovation**

46. En 2005, une initiative pour promouvoir l'innovation (IPI) d'une durée de trois ans a été lancée avec l'aide du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord dans le but de renforcer la capacité du FIDA à promouvoir les innovations propres à avoir un impact positif sur la pauvreté rurale. Dans le cadre du Plan d'action, une stratégie d'innovation clairement définie sera élaborée sur la base de l'expérience de l'III, afin d'atteindre le degré d'innovation nécessaire à l'amélioration des résultats et de l'impact des programmes de pays du FIDA.

47. La figure 3 donne un aperçu des principaux résultats concernant cet axe d'intervention pour les années 2006 et 2007. L'annexe 3 présente les interventions, indicateurs et échéances correspondants.

**Figure 3: Gestion des connaissances et innovation – principaux produits**



48. La figure 4 récapitule les résultats attendus du Plan d'action pour la période biennale 2006-2007 et indique les échéances correspondantes.



**Figure 4: Résultat à présenter au Conseil d'administration – 2006-2007**


---

1.	Cadre révisé du COSOP fondé sur les résultats	Septembre 2006
2.	Modèle révisé d'approbation des projets	Septembre 2006
3.	Version révisée du cadre stratégique pour 2007-2010	Décembre 2006
4.	Politique de supervision	Décembre 2006
5.	Prêts et dons présentés selon le modèle révisé	Décembre 2006
6.	Rapport de situation sur la mise en œuvre du Plan d'action	Avril 2007
7.	Plan à moyen terme	Septembre 2007
8.	Présentation de l'évaluation du projet pilote de présence sur le terrain	Décembre 2007
9.	Programme de travail et budget axés sur les résultats	Décembre 2007
10.	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement	Décembre 2007
11.	Rapport de situation sur la mise en œuvre du Plan d'action	Décembre 2007

---

## Annexe 1: Planification et orientation stratégiques

Objectif	Résultats	Actions	Indicateurs/Produits	Échéance
Concentrer les ressources du FIDA sur son avantage comparatif dans l'agriculture et le développement rural et veiller à ce que ces ressources soient utilisées dans un cadre de planification stratégique, de suivi et de responsabilité quant aux résultats.	1. Le rôle et l'orientation du FIDA s'appuient sur l'analyse des principales contraintes de développement que connaissent les populations rurales pauvres et les avis des autres parties prenantes dans ce domaine	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revoir le cadre stratégique en consultation avec les partenaires internes et externes, en tenant compte de la cohérence et de l'harmonisation des objectifs</li> <li>- Définir les objectifs de performance du cadre stratégique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation au Conseil d'administration du cadre stratégique 2007-2010</li> </ul>	Décembre 2006
	2. Le cadre de planification et de suivi des opérations du FIDA formule les objectifs sous forme de produits, met en correspondance les ressources et les priorités et évalue les progrès	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir les priorités et cibles à moyen terme en matière de performance et de résultats</li> <li>- Mettre en relation les processus d'allocation des ressources et les objectifs de performance et d'impact</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation au Conseil d'administration du premier plan à moyen terme du FIDA</li> <li>- Présentation au Conseil d'administration du programme de travail et du budget révisés axés sur les résultats</li> </ul>	<p>Avril 2007</p> <p>Décembre 2007</p>
	3. Les processus d'action et d'orientation du FIDA sont tels que les parties intéressées à l'intérieur de l'organisation et les partenaires extérieurs sont consultés systématiquement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir les processus d'action du FIDA en vue d'exploiter les avantages comparatifs et de tirer parti des avis des partenaires nationaux et internationaux du développement, tels que les gouvernements et les organisations d'agriculteurs et de femmes</li> <li>- Mettre en place des mécanismes permettant une orientation et un suivi efficaces de la mise en œuvre des activités nouvelles et en cours du FIDA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation au Conseil d'administration d'un rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement</li> <li>- Les nouvelles politiques sont conformes aux mécanismes relatifs aux orientations générales</li> </ul>	<p>Décembre 2007</p> <p>4<sup>e</sup> trimestre 2006</p>
	4. Concernant le suivi et les rapports relatifs aux principaux problèmes et progrès, le FIDA a mis en place une gestion axée sur les résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place une structure permettant de rendre compte de façon exhaustive des performances et de l'impact et en liaison avec les systèmes de suivi</li> <li>- Définir des références pour pouvoir comparer les performances et l'impact du FIDA et ceux d'autres organisations</li> <li>- Mettre en place des mécanismes d'examen par les partenaires externes et les pairs</li> <li>- Intégrer l'établissement des rapports sur les performances et l'impact de l'Organisation dans le PRISMA, l'examen des portefeuilles et le SYGRI</li> <li>- Recourir à l'aide d'experts extérieurs pour l'évaluation des performances du FIDA dans le cadre plus général du développement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation au Conseil d'administration du rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement</li> </ul>	Décembre 2007

	Résultats	Actions	Indicateurs/Produits	Échéance
	5. Le FIDA a adopté pour les produits relatifs aux programmes, aux politiques et aux connaissances un système d'assurance qualité fondé sur la collaboration avec les partenaires extérieurs et des centres d'excellence	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Établir un bilan et renforcer la fonction assurance qualité pour les projets initiaux</li> <li>- Mettre en place des processus conjoints internes/externes de gestion et d'établissement des rapports et, notamment, des réseaux pour les examens par des pairs, en vue de réviser le système d'assurance qualité, l'élaboration des politiques et la gestion des connaissances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place par le FIDA et les principaux partenaires extérieurs d'une fonction assurance qualité pour les projets initiaux</li> <li>- Approbation par la direction des processus d'examen révisés concernant l'assurance qualité</li> <li>- Signature d'accords de partenariat avec des centres d'excellence</li> </ul>	<p>2<sup>e</sup> trimestre 2006</p> <p>4<sup>e</sup> trimestre 2006</p> <p>2<sup>e</sup> trimestre 2007</p>
	6. Le Conseil d'administration donne au FIDA des orientations plus précises sur les questions de stratégie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faciliter l'examen par le Conseil d'administration de l'orientation stratégique, des priorités, des performances et de l'impact du FIDA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation au Conseil d'administration du Cadre stratégique 2007-2010</li> <li>- Présentation au Conseil d'administration du premier plan à moyen terme du FIDA</li> <li>- Présentation au Conseil d'administration des programmes de travail et budget révisés axés sur les résultats</li> <li>- Présentation au Conseil d'administration du rapport sur l'efficacité du FIDA sur le développement</li> </ul>	<p>Décembre 2006</p> <p>Avril 2007</p> <p>Septembre 2007</p> <p>Décembre 2007</p>

## Annexe 2: Nouveau modèle opérationnel

Objectif	Résultats	Actions	Indicateurs/Produits	Échéance
Améliorer la qualité et l'impact durable des programmes de pays dans le domaine de l'agriculture et du développement rural	1. Les programmes de pays intègrent toutes les activités menées sur place par le FIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaborer un COSOP fondé sur les résultats qui permette d'orienter et d'intégrer les activités au niveau du pays</li> <li>- Mettre en place des systèmes permettant de veiller à ce que le développement ultérieur des activités des programmes de pays soit conforme aux COSOP</li> <li>- Former les membres du personnel à l'application des directives du COSOP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adoption par la direction de la stratégie et des directives relatives au COSOP</li> <li>- Approbation par le Conseil d'administration de la nouvelle présentation du COSOP</li> <li>- Présentation au Conseil d'administration de la version révisée du modèle d'approbation des projets</li> <li>- Soumission des prêts et dons au Conseil d'administration selon le modèle de présentation révisé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4<sup>e</sup> trimestre 2006</li> <li>Septembre 2006</li> <li>Septembre 2006</li> <li>Décembre 2006</li> </ul>
	2. Les équipes de gestion des programmes de pays ont apporté aux programmes de développement du FIDA un éventail plus large de compétences et l'appui des systèmes internes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir des modalités d'intervention sur le terrain adaptées aux besoins spécifiques du pays pour la gestion des dimensions locales des programmes de pays</li> <li>- Mettre en place au niveau du pays et des projets des mécanismes de suivi et d'établissement des rapports concernant les résultats</li> <li>- Constituer des équipes de gestion des programmes de pays réunissant un plus large éventail de compétences, renforcer l'harmonisation et l'alignement, et améliorer l'efficacité du FIDA en matière de développement</li> <li>- Améliorer au plan de la conception des programmes les processus internes de renforcement de la qualité et d'assurance qualité concernant: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La qualité initiale des prêts et dons</li> <li>• La qualité de la conception et de l'évaluation</li> <li>• La qualité de l'exécution et la supervision</li> <li>• La formation du personnel à l'application des directives</li> </ul> </li> <li>- Faire en sorte que les systèmes institutionnels du FIDA viennent effectivement à l'appui de l'exécution des programmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation au Conseil d'administration de l'évaluation des expériences pilotes de présence sur le terrain</li> <li>- Adoption par la direction des directives concernant l'engagement sur le terrain</li> <li>- Partenariats sur le terrain établis conformément à la nouvelle politique de supervision</li> <li>- Achèvement de l'analyse de la charge de travail et de la mise en correspondance des compétences au sein des équipes de pays</li> <li>- Approbation d'une structure des responsabilités des équipes intégrant l'évaluation annuelle et l'avancement de carrière</li> <li>- Adoption par la direction de directives concernant la qualité initiale, la conception et l'exécution</li> <li>- Achèvement de l'analyse de la charge de travail et de la mise en correspondance des compétences concernant le personnel</li> <li>- Approbation de la structure interdépartementale des responsabilités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Septembre 2007</li> <li>4<sup>e</sup> trimestre 2007</li> <li>1<sup>er</sup> trimestre 2007</li> <li>4<sup>e</sup> trimestre 2006</li> <li>4<sup>e</sup> trimestre 2007</li> <li>4<sup>e</sup> trimestre 2006</li> <li>4<sup>e</sup> trimestre 2006</li> <li>4<sup>e</sup> trimestre 2007</li> </ul>

<b>Résultats</b>	<b>Actions</b>	<b>Indicateurs/Produits</b>	<b>Échéance</b>
3. Le renforcement de l'appui à l'exécution a permis une amélioration des performances des programmes de pays bénéficiant du soutien du FIDA	- Renforcer l'appui à l'exécution pour un éventail plus large de modalités de supervision	- Modification de l'accord portant création du FIDA pour rendre possible une série de modalités de supervision	Conseil des gouverneurs en 2006
	- Signature des accords d'administration et de supervision révisés avec les institutions coopérantes	- Approbation par la direction des obligations essentielles de supervision et des besoins d'appui à l'exécution	3 <sup>e</sup> trimestre 2006
4. Les partenariats stratégiques ont renforcé les programmes financés par le FIDA	- Réviser le système de gestion des résultats et des performances des programmes par pays	- Adoption par la direction de directives concernant des modalités de supervision différentes	4 <sup>e</sup> trimestre 2006
		- Approbation par le Conseil d'administration de la politique de supervision	Décembre 2006
		- Depuis 2005, 90 à 100% des prêts approuvés sont dotés de systèmes de suivi et évaluation satisfaisants	1 <sup>er</sup> trimestre 2007
		- Des programmes de renforcement des capacités de suivi et évaluation existent dans toutes les régions	1 <sup>er</sup> trimestre 2007
		- Comme mentionné dans le RARI, passage à 75% de la proportion des rapports d'achèvement des projets faisant état de résultats satisfaisants	4 <sup>e</sup> trimestre 2007
		- Efficacité des partenariats confirmée par les examens par des pairs	4 <sup>e</sup> trimestre 2007
	- S'engager plus efficacement avec les organisations de ruraux pauvres, d'agriculteurs et de la société civile, ainsi que d'autres partenaires		
	- Dresser le bilan de l'expérience des autres parties prenantes au développement ayant conclu des partenariats stratégiques au niveau des pays		

## Annexe 3: Gestion des connaissances et innovation

Objectif	Résultats	Actions	Indicateurs/Produits	Échéance
	1. Les stratégies de gestion des connaissances et d'innovation ont permis au FIDA et à ses partenaires d'accélérer la reproduction à plus grande échelle d'approches ayant porté leurs fruits	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concevoir une stratégie de rationalisation de la gestion des connaissances</li> <li>- Elaborer une stratégie de rationalisation de l'innovation</li> <li>- Mettre au point des directives en vue d'une reproduction à plus grande échelle réussie des innovations avec et par les partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approbation par la direction de la stratégie de gestion des connaissances</li> <li>- Approbation par la direction de la stratégie d'innovation</li> <li>- Approbation des directives par la direction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4<sup>e</sup> trimestre 2006</li> <li>2<sup>e</sup> trimestre 2007</li> <li>4<sup>e</sup> trimestre 2006</li> </ul>
	2. Mise en place de réseaux externes et internes d'apprentissage, de partage et d'innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concevoir des instruments et des mécanismes pour réunir, adapter, partager, diffuser et appliquer les connaissances et innovations aux niveaux local, national, régional et mondial</li> <li>- Mettre en œuvre l'Initiative pour promouvoir l'innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publication et utilisation systématique de fiches d'apprentissage</li> <li>- Mise en ligne de la première version du portail de la pauvreté rurale</li> <li>- Le portail de la pauvreté rurale est totalement opérationnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1<sup>er</sup> trimestre 2006</li> <li>1<sup>er</sup> trimestre 2006</li> <li>4<sup>e</sup> trimestre 2007</li> </ul>
	3. La culture de l'apprentissage, du partage des connaissances et de l'innovation fait maintenant partie des valeurs fondamentales du FIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration d'objectifs d'apprentissage, de partage des connaissances et d'innovation dans le cycle des projets/programmes et les autres processus du FIDA: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en compte dans l'affectation du personnel et les descriptions de postes des fonctions en matière de gestion des connaissances et d'innovation</li> <li>• Lancement de la formation du personnel du FIDA en matière de gestion des connaissances et d'innovation</li> </ul> </li> <li>- Intégration dans le système d'évaluation de la performance d'objectifs relatifs à la gestion des connaissances et à l'innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration d'objectifs relatifs à la gestion des connaissances et à l'innovation dans la conception des projets/programmes</li> <li>- Modification des descriptions de postes de façon à inclure des fonctions concernant la gestion des connaissances et l'innovation</li> <li>- Mise en place de stages de formation</li> <li>- Intégration de la gestion des connaissances et de l'innovation dans la planification du programme de travail et du budget</li> <li>- La gestion des connaissances et l'innovation sont prises en compte dans 20% des objectifs du système d'évaluation de la performance du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2<sup>e</sup> trimestre 2007</li> <li>2<sup>e</sup> trimestre 2007</li> <li>4<sup>e</sup> trimestre 2006</li> <li>3<sup>e</sup> trimestre 2006</li> <li>1<sup>er</sup> trimestre 2007</li> </ul>

## Annexe 4: Programme de gestion des ressources humaines

Objectif	Résultats	Actions	Indicateurs/Produits	Échéance
Gérer le changement et faciliter l'élaboration et l'institutionnalisation de la nouvelle culture de l'organisation	1. Les membres du personnel ont reçu le soutien dont ils avaient besoin pour comprendre et faciliter la mise en œuvre du Plan d'action et le passage à la culture institutionnelle requise, et y participer pleinement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaborer et diffuser des approches destinées à réduire la résistance au changement tout en maximisant l'engagement et la motivation à l'égard du Plan d'action et de l'évolution de la culture institutionnelle:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convaincre de la nécessité du changement</li> <li>• Assurer une formation pour faciliter la mutation nécessaire</li> <li>• Revoir les processus pour accélérer l'évolution des comportements</li> <li>• Intégrer les changements émanant des trois groupes et institutionnaliser les nouvelles approches</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conception du changement transmise et comprise</li> <li>- Génération de gains à court terme et diffusion des réalisations accomplies avec succès</li> <li>- Le personnel comprend et utilise les nouveaux processus</li> </ul>	En cours, début en 2006
	2. Développement de la fonction ressources humaines et prestation de conseils sur le recrutement, la rétention, l'avancement de carrière et la formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concevoir des gratifications, sanctions et autres incitations afin de renforcer le système de gestion des performances</li> <li>- Redéfinir les rôles respectifs du Bureau des ressources humaines et des unités opérationnelles du FIDA en matière de gestion des ressources humaines</li> <li>- Mener à bien l'expérience pilote de rémunération liée à l'efficacité et appliquer les recommandations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les systèmes de reconnaissance et de récompense sont en place</li> <li>- Les nouveaux rôles et modes de mesure des performances sont en place</li> <li>- Présentation à la direction des recommandations de la Commission de la fonction publique internationale sur l'expérience pilote et son application généralisée</li> </ul>	3 <sup>e</sup> trimestre 2006  4 <sup>e</sup> trimestre 2006  4 <sup>e</sup> trimestre 2008
	3. Les processus de travail et l'affectation du personnel ont été reconsidérés en fonction de la planification stratégique, de la gestion axée sur les résultats, et des compétences afférentes au nouveau modèle opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procéder à une analyse de la charge de travail pour déterminer l'effectif et le niveau de compétence optimal du personnel requis</li> <li>- S'accorder sur les compétences fonctionnelles concernant les différents postes</li> <li>- Faire connaître au personnel les compétences fonctionnelles et les perspectives de carrière</li> <li>- Concevoir et appliquer des indicateurs de performance clés</li> <li>- Consulter les parties prenantes et concevoir des instruments de mesure, concernant notamment l'information en retour par les clients</li> <li>- Mettre au point une structure des responsabilités permettant de faire le lien entre les résultats des programmes au niveau de l'organisation, des divisions et des pays, d'une part, et la mesure des performances individuelles, d'autre part</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen par la direction de l'analyse de la charge de travail; achèvement de l'analyse des carences sur le plan des compétences du personnel</li> <li>- Adoption de la nouvelle structure d'affectation du personnel</li> <li>- Application des directives relatives à la carrière</li> <li>- Le système de gestion des performances et la structure des responsabilités sont en place</li> </ul>	4 <sup>e</sup> trimestre 2006  4 <sup>e</sup> trimestre 2006  4 <sup>e</sup> trimestre 2006  2 <sup>e</sup> trimestre 2007

## Annexe 5: Plan d'action – récapitulation des coûts pour 2006-2007

AXES D'INTERVENTION	Exercice 2006 (en milliers de USD)					Exercice 2007 (en milliers de USD)					Total (USD)
	Coût en journées de travail du personnel	Consultation des organisations partenaires et des parties prenantes externes	Personnes ressources extérieures	Formation	Systèmes de TI	Coûts des journées du personnel	Consultation des organisations partenaires et des parties prenantes externes	Personnes ressources extérieures	Formation	Systèmes de TI	
<b>PLANNIFICATION ET ORIENTATION STRATÉGIQUES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus de conception et application des politiques</li> <li>• Cadre stratégique</li> <li>• Indicateurs de performance clés au niveau de l'organisation/du pays</li> <li>• Système d'assurance qualité</li> <li>• Système de mesure et de suivi des performances</li> <li>• Plan à moyen terme</li> <li>• Plan de travail et budgets annuels axés sur les résultats</li> <li>• Rapport sur l'efficacité en matière de développement</li> </ul>	469,3	155,4	214,6	29,6	22,2	469,3	109,1	144,3	66,6	222,0	1 902
<b>NOUVEAU MODÈLE OPÉRATIONNEL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception et planification du nouveau modèle opérationnel</li> <li>• Approche des programmes de pays</li> <li>• Équipe de gestion des programmes de pays</li> <li>• COSOP fondé sur les résultats</li> <li>• Amélioration de la qualité et de l'assurance qualité</li> <li>• Supervision</li> <li>• Partenariats stratégiques</li> </ul>	441,3	320,8	174,9	159,0	170,0	2 763,0	261,0	100,5	69,4	169,6	4 630
<b>GESTION DES CONNAISSANCES ET INNOVATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilan et inventaire</li> <li>• Stratégie de conception</li> <li>• Directives opérationnelles et conception de produits</li> <li>• Développement de la communication et mécanismes d'échange des connaissances</li> <li>• Mise au point de méthodes de collecte et de diffusion</li> <li>• Mise au point de systèmes de TI pour la gestion des connaissances, portail compris</li> <li>• Institutionnalisation des outils et mécanismes d'apprentissage</li> <li>• Mutation de la culture institutionnelle</li> <li>• Développement de bonnes pratiques en matière d'engagement politique</li> <li>• Examen de questions particulières avec les partenaires clés</li> </ul>	197,5	32,8	81,4	145,0	430,0	721,6	59,4	149,8	206,5	27,2	2 051
<b>PROGRAMME DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Création, gestion et suivi de l'avancement de carrière</li> <li>• Qualités et capacités à diriger des cadres</li> <li>• Instauration d'une culture de l'organisation/facilitation du changement</li> </ul>	0,0	53,8	0,0	499,5	0,0	0,0	14,0	147,8	1,5	0,0	717
<b>IMPRÉVUS</b>	23,8	12,1	10,1	17,9	13,4	85,0	9,5	11,7	7,4	9,0	200
<b>SOUS-TOTAL dépenses</b>	1 132,0	574,9	481,0	850,9	635,6	4 039,0	453,1	554,2	351,4	427,9	9 500
<b>SOUS-TOTAL dépenses (en % pour l'année)</b>	31%	16%	13%	23%	17%	69%	8%	10%	6%	7%	
<b>TOTAL dépenses par an</b>	3 674,0					5 826,0					
<b>TOTAL dépenses</b>											9 500,0



---

ANNEXE 6

# a

## FIDA

### FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

#### Conseil d'administration – Quatre-vingt-sixième session

Rome, 12-13 décembre 2005

### **POINTS À ÉLABORER DANS LE CONTEXTE DU PLAN D'ACTION DU FIDA POUR AMÉLIORER SON EFFICACITÉ EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT**

1. Lors de son examen du Plan d'action, le Conseil d'administration a souligné la nécessité d'une orientation claire sur les résultats et d'une sensibilisation aux risques ainsi que d'une limitation des hausses de coûts pour superviser l'efficacité du Fonds à plus long terme. Il a été pris acte de toutes ces observations qui ont été jugées fondées. Toutefois, pour les rendre explicites, les éléments suivants seront officiellement exposés dans un document soumis au Conseil d'administration en avril:

- Les risques spécifiques ainsi que les mécanismes et instruments utilisés pour les gérer à l'appui du Plan d'action seront pris en compte.
- Les indicateurs de référence pour mesurer la performance future seront clarifiés, y compris ceux concernant la durabilité, les partenaires, l'innovation, l'efficacité/impact et l'efficience.
- Outre les indicateurs de référence susmentionnés, les modalités de ciblage des bénéficiaires centrées sur les plus pauvres seront définies avec une plus grande précision.
- Un cadre spécifique pour les indicateurs de performance globale applicables à l'évaluation du Plan d'action par le Bureau de l'évaluation sera finalisé, y compris la méthodologie à appliquer. Les indicateurs d'objectif et de résultat seront eux-aussi élaborés.
- La différence entre le modèle actuel de chargé de programme de pays et la nouvelle approche d'équipe de pays sera explicitée. Les structures de responsabilité pour les équipes de pays seront pleinement clarifiées et préciseront le rôle principal du chargé de programme de pays.
- Les détails d'un système d'assurance qualité s'inspirant des meilleures pratiques reconnues des institutions financières internationales seront précisés.
- Le Plan d'action dans sa globalité, en tant que deuxième phase du Programme de transformation stratégique, sera appliqué dans les limites du plafond budgétaire fixé à 9,5 millions de USD.
- Les incidences sur les coûts renouvelables de toutes les composantes du Plan d'action, y compris la présence sur le terrain, seront déterminées en fonction de l'impératif de ne pas augmenter le pourcentage des dépenses administratives dans le programme de travail par rapport à 2006.

- La mise en œuvre du Plan d'action sera coordonnée et intégrée entre tous les départements du FIDA tandis que les aspects relatifs aux ressources humaines seront pleinement pris en compte dans chacun des domaines d'action.
- Le Plan d'action accordera une haute priorité à la définition, aux besoins et aux risques potentiels liés au renforcement de l'innovation.
- La contribution du FIDA à la coordination au niveau des pays dans le cadre de l'examen triennal des activités opérationnelles et de l'initiative du Secrétaire général des Nations Unies visant à renforcer la cohérence systémique et la gestion étroite des entités sera élaborée.
- La nécessité d'un plan à moyen terme sera réexaminée à la lumière du nouveau cadre stratégique et des autres documents d'orientation.
- Les documents d'orientation et de stratégie découlant du Plan d'action seront soumis à l'approbation du Conseil d'administration. En outre, le Conseil d'administration sera régulièrement informé des progrès au moyen d'un rapport annuel sur la mise en œuvre du Plan d'action présenté à sa session de décembre et de mises à jour aux autres sessions.