

Cote du document:	<u>EB 2006/89/R.47</u>
Point de l'ordre du jour:	<u>19</u>
Date:	<u>22 novembre 2006</u>
Distribution:	<u>Restreinte</u>
Original:	<u>Anglais</u>

**F**



Cœuvrer pour que les ruraux pauvres  
se libèrent de la pauvreté

## **Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement**

Conseil d'administration — Quatre-vingt-neuvième session  
Rome, 12-14 décembre 2006

---

Pour: **Information**

## **Note aux Administrateurs**

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

Afin que le temps imparti aux réunions du Conseil soit utilisé au mieux, les Administrateurs qui auraient des questions techniques à poser au sujet du présent document sont invités à se mettre en rapport, avant la session, avec la responsable du FIDA ci-après:

### **Gunilla Olsson**

Directrice exécutive du Plan d'action

téléphone: +39 06 5459 2581

courriel: [g.olsson@ifad.org](mailto:g.olsson@ifad.org)

Les demandes concernant la transmission des documents de la présente session doivent être adressées à:

### **Deirdre McGrenra**

Fonctionnaire responsable des organes directeurs

téléphone: +39 06 5459 2374

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

## **Table des matières**

<b>Sigles et acronymes</b>	<b>ii</b>
<b>I. Introduction</b>	<b>1</b>
<b>II. Objectifs du Plan d'action</b>	<b>1</b>
<b>III. Principaux axes d'intervention</b>	<b>1</b>
<b>IV. Gestion du Plan d'action</b>	<b>2</b>
<b>V. Progrès accomplis</b>	<b>2</b>
<b>VI. Produits du Plan d'action</b>	<b>3</b>
<b>VII. Interaction avec le Conseil d'administration</b>	<b>6</b>
<b>VIII. Évaluation du Plan d'action</b>	<b>6</b>
<b>IX. Principaux défis</b>	<b>6</b>
<b>X. Gestion du budget</b>	<b>8</b>
<b>Annexe</b>	
Répertoire des risques liés au Plan d'action	11

## **Sigles et acronymes**

APMT  
COSOP

Équipe de gestion du Plan d'action  
Programme d'options stratégiques par pays

# Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement

## I. Introduction

1. À sa quatre-vingt-sixième session, en décembre 2005, le Conseil d'administration a approuvé le Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement comme base pour la mise en œuvre de la réponse du FIDA à l'Évaluation externe indépendante du Fonds et pour l'établissement du cadre du changement et du renouveau nécessaires à l'amélioration de l'efficacité et de l'impact de ses activités en matière de développement (EB 2005/86/R.2/Rev.2). Lorsqu'il a approuvé le Plan d'action, le Conseil d'administration a demandé qu'indépendamment des rapports faisant le point de l'application du Plan d'action qui lui seront présentés périodiquement, un rapport annuel sur son état d'avancement lui soit systématiquement soumis à ses sessions de décembre. Le rapport ci-après est le premier de ces rapports annuels.

## II. Objectifs du Plan d'action

2. L'objectif primordial du Plan d'action est d'accroître l'efficacité du FIDA en matière de développement en visant trois dimensions critiques de la qualité des prestations dans ce domaine: la pertinence, l'efficacité et l'efficience.

## III. Principaux axes d'intervention

3. Afin que cet objectif soit atteint, la mise en œuvre du Plan d'action a été organisée, avec l'assentiment du Conseil d'administration, selon trois axes d'intervention:
  - a) la planification stratégique et l'orientation en vue de définir les domaines d'activités prioritaires du FIDA;
  - b) la qualité et l'impact des projets et l'introduction d'un nouveau modèle opérationnel permettant d'accroître l'efficacité et l'efficience du programme de travail; et
  - c) la gestion des connaissances et l'innovation en vue de s'assurer que les priorités et les opérations reposent sur une connaissance approfondie des problèmes essentiels en matière de réduction de la pauvreté rurale et des moyens de résoudre effectivement ces problèmes.
4. Chacun de ces axes d'intervention a été confié à un groupe de travail dont la composition recouvre l'ensemble de l'institution. Dans chaque cas, la mise en œuvre se trouve en outre appuyée par un soutien sur le plan des technologies de l'information et de la communication et par des réformes au niveau des ressources humaines, ce dernier aspect ayant été confié à un groupe de travail "virtuel" distinct chargé d'examiner les questions liées à la gestion des ressources humaines dans tous les domaines visés dans le Plan d'action.
5. Les produits du Plan d'action se concrétiseront dans une large mesure en 2006 et 2007. Durant l'année 2008, les changements et réformes seront consolidés et intégrés aux activités du Fonds.

## IV. Gestion du Plan d'action

6. Il a été constitué une équipe de gestion du Plan d'action (APMT)<sup>1</sup> qui veille à la coordination et au suivi d'ensemble de la mise en œuvre du Plan, ainsi qu'à la réalisation en temps voulu des produits qu'il doit permettre d'obtenir. Cette équipe, avec à sa tête une Directrice exécutive, Mme G. Olsson, se compose des présidents des trois groupes de travail mentionnés précédemment, MM. G. Howe, T. Elhaut et M. Beavogui, ainsi que des Directrices des Divisions des ressources humaines et de la communication, Mmes B. Kimani et S. McGuire respectivement. Un conseiller stratégique externe, M. Keith Bezanson, fournit en permanence les éléments d'orientation nécessaires.
7. L'équipe mène ses activités sur la base de plans de travail approuvés pour chacun des groupes et sous-groupes, des échéances précises, un système d'examen collégial et un budget étant prévus dans chaque cas. Elle est secondée par un petit secrétariat.
8. Un certain nombre de mécanismes de coordination et de suivi ont été mis en place pour assurer, entre autres, que les problèmes d'intégration et de cohérence soient décelés en temps voulu, que les risques soient évalués et que les changements nécessaires sur les plans institutionnel et comportemental soient déterminés. Ces mécanismes comprennent des réunions hebdomadaires de l'APMT, des réunions régulières avec la direction du FIDA et la présentation à celle-ci de rapports hebdomadaires par les soins de la Directrice exécutive.
9. En 2006, les groupes de travail se sont réunis périodiquement entre eux ainsi qu'avec les autres groupes et sous-groupes pour régler les questions d'intégration et de cohérence. De plus, en vue de favoriser une large implication et de tirer parti des connaissances et meilleures pratiques tant internes qu'externes, ils ont organisé des enquêtes, des ateliers, des séminaires, des consultations avec des partenaires extérieurs ainsi que des stages de formation. Ils ont aussi fait appel aux services d'experts et de consultants externes.

## V. Progrès accomplis

10. À ce jour, les travaux progressent bien, à quelques exceptions près, les produits attendus ayant été réalisés dans les délais prévus. L'APMT entend poursuivre dans cette voie. Il importe néanmoins de bien souligner l'ampleur et la complexité des tâches couvertes par le Plan d'action comme celles des résultats escomptés, ainsi que la nécessité de chiffrer avec soin et exactitude les conséquences financières de la création de tous les nouveaux mécanismes et de la mise en œuvre de tous les changements de politique. Les tâches à entreprendre au titre du Plan d'action ayant été abordées au cours des derniers mois, on a pu mesurer de plus en plus clairement les complexités de chacune d'entre elles et la difficulté de veiller à ce qu'elles forment un tout cohérent et complémentaire. Il faut donc surveiller et ajuster constamment les échéances, un certain retard étant actuellement enregistré dans un domaine précis par rapport au calendrier prévu. Il s'agit du domaine des ressources humaines, où l'on n'a pas suffisamment tenu compte des délais nécessaires à chaque étape des travaux.

---

<sup>1</sup> Jusqu'en août 2006, la gestion du Plan d'action incombait à un comité directeur, organe interdépartemental de haut niveau qui travaillait sous la conduite du Président adjoint, Département finances et administration et relevait du Président. Ce comité était secondé les premiers temps par un groupe de coordination du Plan d'action dirigé par le Président adjoint, Département gestion des programmes. Le départ des deux Présidents adjoints a entraîné la refonte de la structure de gestion du Plan d'action sous sa forme actuelle.

## VI. Produits du Plan d'action

11. Deux produits du Plan d'action ont été soumis en septembre au Conseil d'administration, qui les a approuvés, à savoir:
  - a) **Les programmes d'options stratégiques par pays (COSOP) axés sur les résultats.** Les caractéristiques essentielles des COSOP axés sur les résultats sont les suivantes: forte implication des pays; claire motivation de l'engagement; importance accordée à la focalisation et à la sélectivité; alignement systématique sur les politiques et stratégies nationales; harmonisation avec les activités d'autres donateurs; gestion de la performance axée sur les résultats; apprentissage incluant une acceptation mûrement réfléchie des risques en appliquant des stratégies de gestion des risques et en en tirant des enseignements; gestion des connaissances et partage des données d'expérience. Le COSOP axé sur les résultats est conçu comme un instrument de positionnement stratégique, en même temps que de gestion et de responsabilisation vis-à-vis des résultats. Les changements qu'impose le nouveau COSOP aux modalités de fonctionnement du FIDA sont les suivants: plus grande importance accordée aux compétences principales et à l'avantage comparatif du FIDA; plus grande importance accordée au ciblage et aux groupes cibles conformément à la politique du FIDA; implication conjointe du FIDA et des pays concernés, avec participation beaucoup plus grande de ces derniers à la conception et à l'exécution; alignement complet sur la stratégie de réduction de la pauvreté ou son équivalent; plus grande importance accordée à l'harmonisation avec les activités d'autres partenaires du développement; focalisation plus nette par le choix de trois objectifs stratégiques clés pour chaque COSOP; intégration croissante des prêts, des dons, de la concertation sur les politiques, des partenariats et de la gestion des connaissances, avec synergie et complémentarité totales de ces différents instruments dans la poursuite des mêmes objectifs stratégiques; adoption d'une description standardisée du cadre de financement, élaboré à partir du système d'allocation fondé sur la performance (SAFP); et remplacement d'un cadre logique par un cadre de gestion des résultats avec, chaque année, examen de l'état d'avancement et notification des réalisations et résultats.
  - b) **La structure révisée du document soumis pour l'approbation des projets.** Afin de donner suite à la recommandation de l'Évaluation externe indépendante visant à rationaliser la structure du document soumis pour l'approbation des projets en centrant l'attention sur les objectifs clés de ces derniers, les niveaux de financement et un cadre de résultats, le nouveau Rapport et recommandation du Président sera ramené à une longueur maximale de cinq pages en l'axant strictement sur les principaux thèmes institutionnels en rapport avec le projet proposé tels que les conditions de prêt, le respect des politiques et procédures, les aspects liés à la réputation et les mesures de protection contre une mauvaise utilisation des ressources. Les Administrateurs bénéficieront d'un accès électronique confidentiel au corps du rapport de préévaluation et aux dossiers clés des documents de conception des projets. Ils seront ainsi en mesure d'évaluer de façon plus approfondie les aspects opérationnels et organisationnels des projets proposés. La nouvelle structure se traduira notamment par une amélioration du rapport coût-efficacité, de la transparence et du partage des informations grâce à la possibilité de consulter les rapports de préévaluation sur le site web à accès restreint du FIDA.
12. Dans le cadre de l'effort général entrepris pour mettre en œuvre le Plan d'action et à la suite d'une demande expresse du Conseil d'administration, il a été soumis à celui-ci, qui l'a approuvée, une Politique du FIDA concernant le ciblage (EB 2006/88/R.2/Rev.1). Un ciblage efficace est un facteur clé pour la production d'un impact durable sur la pauvreté. Par conséquent, la politique ainsi adoptée

- s'intégrera parfaitement et contribuera à la mise en œuvre du Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement. Elle définit clairement le groupe cible du FIDA et établit une interprétation commune du concept de ciblage; elle précise les principes généraux qui guideront le FIDA pour définir et atteindre le groupe cible ainsi que pour choisir les méthodes et moyens qu'il utilisera à cette fin; elle donne un aperçu de la façon dont le ciblage sera intégré dans les instruments opérationnels du FIDA; et elle fixe le cadre de l'élaboration des directives opérationnelles. En outre, elle esquisse, au-delà des opérations, les moyens pour le FIDA de contribuer à des efforts mieux ciblés de réduction de la pauvreté s'insérant dans le cadre de son engagement plus large, conformément aux priorités énoncées dans la Déclaration de Paris de 2005 sur l'efficacité de l'aide, par la concertation sur les politiques et par des programmes faisant appel à des intervenants nationaux multiples.
13. À sa session de septembre 2006, le Conseil d'administration a estimé qu'un plan à moyen terme n'était pas nécessaire et décidé par conséquent de l'enlever de la liste des produits du Plan d'action.
  14. Au cours de la présente session, le Conseil d'administration se verra soumettre pour approbation trois autres produits du Plan d'action: le Cadre stratégique du FIDA pour 2007-2010, la Stratégie du FIDA concernant la gestion des savoirs et la Politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution.
  15. Ces trois produits sont fortement complémentaires. Le **Cadre stratégique pour 2007-2010** constitue le principal document d'orientation du FIDA. Il précise la nature et le mode de contribution du Fonds aux efforts mondiaux tendant à réduire la pauvreté. Il définit les buts et objectifs du FIDA en matière de développement et donne des indications sur la stratégie à suivre pour centrer son engagement sur les domaines où il apporte un maximum de valeur ajoutée. Il définit les principes à la base de cet engagement et les instruments à employer et désigne les secteurs thématiques sur lesquels se focaliseront ses travaux. La **Stratégie de gestion des savoirs** porte surtout sur la façon d'approfondir les savoirs et de maximiser l'avantage comparatif du FIDA dans les principaux domaines d'intervention visés dans le Cadre stratégique. Elle tend également à déterminer comment le Fonds peut au mieux tirer des enseignements de ses interventions et des opérations de ses partenaires ainsi que des connaissances accumulées par les pauvres eux-mêmes. La **politique proposée en matière de supervision et d'appui à l'exécution** vise à accroître la capacité du FIDA de tirer des données d'expérience de son action sur le terrain et de s'en servir pour éclairer ses opérations et ses politiques. En outre, elle tend à faciliter l'intégration de toutes les activités des programmes de pays en un ensemble cohérent et stratégiquement harmonisé d'activités englobant les placements, la concertation sur les politiques, les programmes financés par des dons ainsi que l'innovation et les savoirs. Ces trois produits sont aussi intimement liés à ceux qui ont été soumis au Conseil d'administration en septembre. Tandis que le Cadre stratégique fournit les paramètres d'engagement qui doivent inspirer les COSOP axés sur les résultats, la Stratégie de gestion des savoirs contribue à leur pertinence et la Politique en matière de supervision et d'appui à l'exécution en soutient la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation.
  16. La préparation de ces trois produits a été facilitée par des consultations internes et externes, parmi lesquelles un forum d'orientation et un forum libre auxquels tous les membres du personnel ont été conviés à participer.
  17. Les travaux se déroulent comme prévu au sujet de l'élaboration de directives opérationnelles pour les COSOP axés sur les résultats et pour la Politique concernant le ciblage. En outre, une formation est actuellement dispensée au personnel pour l'établissement des nouveaux COSOP et des Rapports du Président. Tous les COSOP et Rapports du Président soumis au Conseil au cours de la présente



session sont présentés sous la nouvelle forme convenue. De plus, des efforts concertés ont été entrepris afin d'établir un cadre de résultats de haut niveau permettant de guider la préparation des cadres de ce type appelés à accompagner les divers éléments du Plan d'action. Des efforts analogues sont en cours à propos d'autres facteurs pourtant influencer sur la bonne exécution du Plan d'action, surtout en ce qui concerne l'assurance-qualité, les politiques et la budgétisation axée sur les résultats.

18. L'effort d'amélioration de la qualité de toutes les opérations du FIDA est le pilier du Plan d'action, avec en premier lieu le Cadre stratégique, qui aidera le Fonds à centrer ses opérations sur les secteurs où il apporte un maximum de valeur ajoutée. La qualité est également l'élément déterminant de toutes les nouvelles modalités opératoires qui visent à accroître la pertinence par une intégration plus forte aux institutions et plans nationaux, un renforcement de l'appui à l'exécution, un effort concerté en vue d'améliorer sensiblement la gestion des savoirs et l'importance accordée à une meilleure gestion du personnel, qui doit recevoir une formation ciblée sur un renforcement des capacités de mise en œuvre du Plan d'action. Les produits soumis au Conseil en septembre et ceux qui le sont au cours de la présente session témoignent parfaitement de la priorité accordée à la qualité. On pense en outre qu'une fois mis en place, un processus renforcé intéressant les politiques sera de nature à accroître la qualité en permettant de veiller à ce que les enseignements obtenus soient plus efficacement pris en compte et transcrits dans les politiques retenues, qui donnent elles-mêmes les orientations opérationnelles et stratégiques nécessaires.
19. Un autre élément clé du Plan d'action vise à renforcer l'orientation et la planification stratégiques globales au sein du FIDA et à assurer les liaisons, la cohérence et la complémentarité nécessaires. Le groupe de travail chargé de ces questions a élaboré une proposition sur l'organisation du processus d'élaboration des politiques au FIDA. Cette proposition envisage la mise en place au niveau de l'ensemble du Fonds d'un processus réparti en divers processus subsidiaires et hautement coordonnés, qui s'insérerait dans un cycle allant de la conception initiale des politiques (sur la base d'un programme d'élaboration des politiques) à leur formulation, à leur promulgation, à leur application, à leur suivi et à leur évaluation. La proposition met un accent marqué sur les liens mutuels entre le processus intéressant les politiques et les programmes applicables aux niveaux national et régional, à la fois pour que les orientations nécessaires soient fournies et pour qu'il soit plus facile de tirer des enseignements des opérations menées. En mettant au point cette proposition, le groupe de travail a pris en considération les autres processus examinés ou élaborés dans le cadre du Plan d'action, y compris le cycle des programmes de pays, l'apprentissage et la gestion des savoirs, l'intégration de l'innovation et l'assurance-qualité. La proposition sera soumise à l'approbation de la direction d'ici à décembre 2006.
20. La capacité de mettre à profit le système d'indicateurs de performance établi dans le cadre du Plan d'action constitue un autre facteur de succès d'importance déterminante. Cela met en jeu plusieurs éléments, parmi lesquels le programme de travail et le budget 2008 qui seront présentés en fonction d'un cadre axé sur les résultats qui fixe des objectifs et des indicateurs de performance pour toutes les grandes opérations du FIDA. Par ailleurs, les documents relatifs au budget stratégique soumis à la présente session du Conseil d'administration comportent plusieurs objectifs et indicateurs spécifiques et mesurables. Cet aspect du budget sera mieux précisé en fonction de l'expérience qu'aura apportée son application en 2007, et qui permettra d'éclairer ensuite la préparation du budget stratégique pour 2008.

## VII. Interaction avec le Conseil d'administration

21. Outre la soumission au Conseil d'administration de rapports de situation ou de produits déterminés du Plan d'action selon le calendrier prévu, le FIDA a entrepris de répondre aux questions soulevées par le Conseil au sujet du Plan d'action à sa quatre-vingt-sixième session, dans le document de séance intitulé "Points à aborder dans le contexte du Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement" (EB 2005/86/C.R.P.2/Rev.1) puis, à la quatre-vingt-septième session du Conseil, dans le document "Plan d'action – Précisions concernant les questions soulevées par le Conseil d'administration" (EB 2006/87/R.2). À la quatre-vingt-huitième session du Conseil, dans un exposé oral, la Directrice exécutive du Plan d'action a donné des précisions complémentaires sur certaines de ces questions.
22. Les séminaires informels du Conseil d'administration se sont révélés un autre moyen très efficace de faciliter l'interaction avec ses membres et de prévoir la prise en compte de leurs préoccupations lors de la finalisation des produits. De tels séminaires ont été organisés au sujet, par exemple, de la Politique concernant le ciblage, des COSOP axés sur les résultats, de la nouvelle structure des Rapports du Président, du Cadre stratégique pour 2007-2010 et de la Stratégie de gestion des savoirs. Un autre se tiendra à propos de la Politique de supervision et d'appui à l'exécution. Ces séminaires sont vivement appréciés par le personnel et la direction du FIDA comme par les membres du Conseil d'administration.

## VIII. Évaluation du Plan d'action

23. Comme il l'indique dans son programme de travail et budget pour 2007, le Bureau de l'évaluation a renoncé à procéder à l'évaluation du Plan d'action du FIDA. Cependant, comme cela a déjà été décidé, en 2007 le Comité de l'évaluation examinera les propositions du FIDA relatives aux politiques qui découlent des enseignements et des recommandations issues des évaluations. Ainsi, le Bureau de l'évaluation évaluera la Politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution.

## IX. Principaux défis

24. Tous les produits attendus du Plan d'action pour 2006 ont été livrés à temps jusqu'ici, et la préparation de ceux de 2007 est en bonne voie, mais ce n'est pas à dire que cela soit allé sans mal. Il subsiste un certain nombre de difficultés qui devront être réglées comme il convient, notamment en ce qui concerne les ressources humaines, la gestion des risques – y compris les risques liés à l'intégration, la coordination et la cohérence des divers éléments du Plan d'action –, la gestion du changement et la nécessité impérieuse de garantir la durabilité de l'impact des activités du FIDA.

### Ressources humaines

25. Le Plan d'action ne pourra être mené à bien que si le personnel adhère aux changements et aux réformes et les intègre comme il convient, lorsqu'il s'agit non seulement de se concentrer sur les secteurs stratégiques où le Fonds possède un avantage comparatif, mais encore d'acquérir, lorsqu'elles font défaut, les qualifications et compétences nécessaires à cet effet. Tous les groupes de travail chargés des trois grands domaines du Plan d'action ont recensé des besoins concernant les ressources humaines et leur utilisation. Par ailleurs, le groupe «virtuel» travaillant sur l'ensemble du Plan d'action a apporté et continue d'apporter le soutien nécessaire aux évolutions requises au sein de la Division des ressources humaines, et il continue également d'appuyer la gestion du changement, notamment d'attitude et de comportement, dans l'ensemble du FIDA. Ainsi, en dehors des mécanismes d'intégration déjà mis en place (voir plus haut les paragraphes 8 et 9), une série d'activités est en cours afin de faire face aux

incidences du Plan d'action et de son exécution en matière de ressources humaines. Parmi les principales, on peut citer une analyse de la charge de travail, qui sera suivie d'une analyse des lacunes de compétences, ainsi que des travaux sur la formation et la gestion du changement.

26. L'analyse de la charge de travail a été achevée et a fait l'objet d'un examen aux échelons des divisions et des départements, et l'équipe de gestion du FIDA l'a également abordée à sa réunion du 25 octobre 2006. Cette analyse constitue une base à partir de laquelle il est possible de rationaliser l'utilisation des ressources humaines et de les orienter vers les secteurs et fonctions où elles peuvent le mieux contribuer à la réalisation des objectifs de développement du Fonds. À un stade ultérieur, la nécessité de porter les compétences et les qualifications au niveau requis pour répondre aux besoins dans ces secteurs sera établie et étudiée.
27. La complexité des incidences du Plan d'action sur les ressources humaines, comme celle des problèmes d'échelonnement et d'intégration liés à son exécution, n'a pas permis de soumettre dans les délais prescrits certains des produits relatifs aux ressources humaines à l'examen de la direction. Il en est ainsi, par exemple, de la révision des rôles et des mesures de la performance, de l'orientation des carrières et de la révision du tableau d'effectifs. Il est prévu désormais que les travaux sur ces différents points seront soumis à la direction au cours du premier trimestre de 2007.

### **Gestion des risques**

28. Comme cela a déjà été souligné dans le présent rapport, la complexité du Plan d'action et la nécessité d'assurer la cohérence de la totalité de ses composantes imposent de redoutables défis. Il existe aussi toute une série de risques qui ont été signalés à l'attention dans le rapport présenté oralement en septembre. L'APMT est parfaitement consciente de ces risques et en a établi un répertoire, où tous les risques principaux se trouvent recensés et évalués en termes d'impacts potentiels, de probabilité de concrétisation et de mesures proposées pour les limiter. Ce répertoire des risques a permis de suivre attentivement l'évolution qui s'est produite en termes d'impact et il a facilité la mise au point de nouvelles interventions destinées à limiter les risques ainsi que l'ajustement d'interventions préexistantes. Il permet aujourd'hui de constater que les risques sont actuellement gérés comme il convient ou maintenus dans des limites acceptables (voir l'annexe). La gestion des risques continuera de faire l'objet d'une étroite attention, et tout cas dans lequel il serait nécessaire de modifier des échéances ou de grandes étapes sera traité et signalé avec toute la transparence voulue.

### **Gestion du changement**

29. Jusqu'à présent, la gestion du changement s'est opérée en phase avec la réalisation des produits attendus et a visé essentiellement à assurer une large participation du personnel grâce à une communication régulière et à une formation dispensée en temps voulu. Au fur et à mesure que la phase d'exécution avance, on s'attache à mettre au point un plan de gestion du changement en s'inspirant de l'expérience d'autres organisations d'aide au développement qui suivent des processus analogues.

### **Durabilité**

30. On relève dans le rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA évaluées en 2005 (EB 2006/89/R.10) une amélioration des notes attribuées au regard de tous les critères de performance, l'évaluation restant toutefois la même en ce qui concerne l'efficacité. La durabilité de l'impact, critère de performance pour lequel la note a été la plus faible, réclamera à l'évidence la poursuite des efforts entrepris, et elle se voit accorder une attention prioritaire dans le cadre de l'exécution du Plan d'action. Une progression du taux de durabilité à

80% sur l'ensemble de la gamme d'activités du FIDA a été fixée comme objectif indicatif pour 2009, et différentes modalités ont été proposées et continueront d'être proposées dans le cadre du Plan d'action pour y parvenir. Il faudra également qu'un tel objectif reste constamment à l'examen afin de veiller à ce que sa poursuite puisse aller de pair avec la recherche d'une montée en gamme, d'une plus grande expérimentation des programmes et d'une prise de risque calculée. En fait, tous les produits ont jusqu'ici mis en évidence la durabilité comme objectif clé, et ils proposent un certain nombre de nouvelles modalités d'intervention afin de la préserver. La priorité qu'accordent les COSOP axés sur les résultats à l'intégration de toutes les interventions du FIDA au sein d'un programme de pays cohérent auquel sont fixés les mêmes objectifs stratégiques va, entre autres, dans le sens de la durabilité. De même, les nouvelles modalités proposées dans la politique en matière de supervision sont destinées, dans une mesure non négligeable, à promouvoir la durabilité.

## **X. Gestion du budget**

31. Le récapitulatif des coûts du Plan d'action pour la période 2006-2007 présenté au Conseil d'administration en décembre 2005 faisait état d'un montant global de 9,5 millions de USD représentant le solde des fonds disponibles au titre du programme de transformation stratégique. Une somme de 3,95 millions de USD a été affectée aux activités à mener en 2006, le tableau indiquant comment elle a été répartie entre les quatre groupes de travail pour soutenir l'élaboration des produits qu'ils présentent maintenant au Conseil d'administration. Le secrétariat a par ailleurs assuré la gestion des fonds alloués au remplacement du personnel du FIDA temporairement réaffecté à des fonctions liées au Plan d'action. Des crédits de 1,3 million de USD environ ont été utilisés à ce jour et d'autres devraient l'être encore d'ici à la fin de 2006, particulièrement en vue de remplacer du personnel.
  
32. Parallèlement au financement assuré par le FIDA, d'autres fonds ont pu être obtenus au titre de contributions bilatérales. Les activités relevant du projet de renforcement institutionnel (ISP) appuyé par le Ministère du développement international (DFID) au Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, ont été harmonisées avec les travaux liés au Plan d'action, et le DFID a apporté un concours financier: i) au groupe de travail sur la planification et les orientations stratégiques pour la mise au point d'outils de planification axée sur les résultats; ii) aux groupes de travail sur le nouveau modèle opérationnel et sur la gestion des savoirs et l'innovation pour la réalisation de travaux pilotes relatifs à la programmation par pays; et iii) au groupe de travail "virtuel" sur la gestion des ressources humaines pour concourir à l'amélioration de la planification et de la formation au sein de la Division des ressources humaines. Le financement indicatif pour 2006 est présenté dans le tableau ci-après; il est donné sous réserve de l'approbation définitive du DFID et est fondé sur les besoins effectifs de 2006. Le Gouvernement irlandais s'est aussi montré vivement intéressé par l'appui à des initiatives qui seraient menées au niveau national dans le cadre du Plan d'action et, à la suite de consultations détaillées en juillet, une proposition chiffrée a été soumise à son approbation. Sous réserve de cette approbation, les fonds considérés permettront de soutenir l'exécution d'activités du Plan d'action, concernant en particulier le nouveau modèle opérationnel.

**Budget 2006 du Plan d'action\***

Utilisation des fonds jusqu'au 18 octobre 2006

	<i>Budget révisé 2006 et programme de travail définitif 2006</i>	<i>Utilisation à ce jour</i>	<i>Solde 2006 Plan d'action</i>	<i>Fonds ISP (sous réserve de l'approbation du DFID)</i>
<b>Secrétariat</b>	<b>107 200 000</b>	<b>4 826 832</b>	<b>102 373 168</b>	<b>10 000 000</b>
<b>Groupe de travail sur la planification et les orientations stratégiques</b>				
Processus à élab. et à exéc. des politiques	2 000 000	-	2 000 000	
Cadre stratégique	10 002 853	6 802 854	3 199 999	
Indicateurs clés de performance: niveau de l'organisation/des pays	36 655 195	15 088 951	21 566 244	
Système d'assurance-qualité	27 332 916	3 374 141	23 958 775	
Système de mesure et de suivi des performances	1 719 036	1 940 036	-221 000	
Plan à moyen terme	-	-	-	
ISP: outils de planification à moyen terme				10 000 000
<b>Sous-total</b>	<b>77 710 000</b>	<b>27 205 982</b>	<b>50 504 018</b>	<b>10 000 000</b>
<b>Groupe de travail sur le nouveau modèle opérationnel</b>				
Temps de travail du personnel	18 730 000	-	18 730 000	
Approche- programme par pays	20 100 000	7 197 521	12 902 479	
Modalités de supervision	20 100 000	15 207 574	4 892 426	
Équipe de gestion des programmes de pays	17 800 000	16 982 229	817 771	
Amélioration de la qualité	7 490 000	-	7 490 000	
Systèmes informatiques	17 000 000	-	17 000 000	
ISP: Impact pays				33 500 000
<b>Sous-total</b>	<b>101 220 000</b>	<b>39 387 324</b>	<b>61 832 676</b>	<b>33 500 000</b>
<b>Groupe de travail sur la gestion des savoirs et l'innovation</b>				
Bilan	9 215 096	8 527 013	6 88 083	
Conception de la stratégie	10 736 864	87 778 53	1 959 011	
Directives opérationnelles	4 500 000	-	4 500 000	
Compilation des innovations, mécanismes et outils de gestion des connaissances	5 000 000	2 090 600	2 909 400	
Développement portails Internet	34 248 040	557 040	33 691 000	
Changement de la culture institutionnelle	6 000 000	-	6 000 000	
ISP: gestion des savoirs				13 500 000
<b>Sous-total</b>	<b>69 700 000</b>	<b>19 952 506</b>	<b>49 747 494</b>	<b>13 500 000</b>

<b>Groupe de travail "virtuel" sur la gestion des ressources humaines</b>				
Gestion et suivi de l'organisation des carrières	19 130 000	18 070 929	1 059 071	
Qualité et compétences d'encadrement	19 800 000	19 799 920	80	
ISP: Perfectionnement des ressources humaines				12 750 000
<b>Sous-total</b>	<b>38 930 000</b>	<b>37 870 849</b>	<b>1 059 151</b>	<b>12 750 000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>394 760 000</b>	<b>129 243 493</b>	<b>265 516 507</b>	<b>79 750 000</b>

\* Y compris financement provisoire du projet de renforcement institutionnel (DFID).

## Répertoire des risques liés au Plan d'action

N° #	Élément de risque potentiel 1	Gestionnaire du risque au FIDA, par ordre d'importance	Niveau d'impact si l'élément de risque se présente dans le cas considéré (1-5) 2	Probabilité d'apparition au stade actuel (0-5) 3	Niveau de l'élément de risque (impact x probabilité) 4	Juill. 06		Impacts	Mesure de limitation
<b>1 Implication de la direction &amp; crédibilité du Plan d'action</b>									
1a	Décisions et orientations tardives de la part de l'APMT ou de la direction	ED, SM	5	3	15	20	Réduit	Le processus traditionnel de prise de décision par consensus au FIDA (ce qui n'en garantit pas toujours la rapidité) et la probabilité de voir un nombre appréciable de décisions clés soumises à l'APMT et à la direction pendant le déroulement du Plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Accord sur un processus type de prise de décision</li> <li>* Organisation des réunions laissant le temps de les préparer</li> <li>* Préparation efficace des réunions, exposés et décisions</li> <li>* Suivi du mode d'exécution des décisions</li> <li>* Intervention régulière de la direction</li> </ul>
1b	Mauvaise gestion de la transition vers la mise en place du comité directeur	ED	5	2	10	20	Réduit	Si le passage à la nouvelle APMT se déroule mal, il peut s'ensuivre une certaine confusion, un manque d'orientation et des retards dans le déroulement du Plan d'action	Définition d'un processus de transition aboutissant à la mise en place de la nouvelle APMT et couvrant: <ul style="list-style-type: none"> <li>* l'approche de la transition</li> <li>* le choix du bon moment pour la transition</li> <li>* le mandat de l'APMT</li> <li>* les moyens de permettre un bon démarrage des travaux des membres de la nouvelle APMT</li> </ul>
1c	Nombre insuffisant de membres de l'APMT et mauvaise utilisation du temps dont ils disposent	APMT, Secrétariat	3	3	9	9	Stable	L'analyse et l'approbation des produits du Plan d'action réclamant l'attention de la direction et une contribution de sa part n'ont pas lieu en temps voulu et/ou n'ont pas d'effet, d'où une perte générale de crédibilité	Planification soigneuse des projets, choix de dates opportunes pour les réunions d'examen et d'approbation, bonne organisation des réunions
1d	Manque de disponibilité de la direction	APMT, Secrétariat	4	2	8	12	Réduit	L'analyse et l'approbation des produits du Plan d'action réclamant l'attention de la direction et une contribution de sa part n'ont pas lieu en temps voulu et/ou n'ont pas d'effet, d'où une perte générale de crédibilité	Planification soigneuse des projets et choix de dates opportunes pour les réunions d'examen et d'approbation

<b>2 Coordination et affectation de ressources</b>									
2a	Manque d'intégration entre les activités des groupes de travail et des sous-groupes de travail	Présidences des groupes de travail	5	3	15	20	<b>Réduit</b>	<p>Une communication médiocre et un partage limité d'informations au sujet d'activités connexes poursuivies par les différents groupes de travail peuvent se traduire par la mise au point de solutions inefficaces ou contradictoires.</p>	<p>* L'APMT doit préconiser et encourager l'esprit d'équipe, et en faire preuve elle-même</p> <p>* Réunions mensuelles du comité directeur avec toutes les personnes présidant les groupes de travail pour favoriser une intégration en temps opportun</p> <p>* Le secrétariat facilite l'intégration là où il y a lieu et assiste aux réunions des groupes de travail de façon régulière pour communiquer/évoquer des informations et des questions</p>
2b	Ressources insuffisantes pour réaliser les travaux et lassitude croissante des membres des équipes chargées du Plan d'action	Présidences des groupes de travail	5	4	20	20	<b>Stable</b>	<p>Si les ressources nécessaires pour la phase subsidiaire 2 ont été sous-évaluées, il se produira des retards et des hausses de coûts.</p>	<p>* Supervision étroite par la direction d'un plan de projet détaillé.</p> <p>* L'APMT et les personnes présidant les groupes de travail doivent chercher à déceler tout domaine d'activité dont l'ampleur aurait été sous-évaluée et signaler les nécessités éventuelles de ressources supplémentaires dès leur apparition</p>
2c	Mauvaise organisation de la communication et de la participation du personnel	Direction, communication, présidences des groupes de travail, cadres hiérarchiques	4	3	12	16	<b>Réduit</b>	<p>Une fois des produits mis au point et approuvés, il est possible que le personnel tarde à se préparer à mener les activités qu'exigent les nouvelles solutions retenues</p>	<p>* Claire connaissance des personnes qu'il faut informer et dont il faut demander la participation</p> <p>* Claire connaissance des personnes (par exemple, président(e)s des groupes de travail/cadres hiérarchiques) qui doivent veiller à ce que le personnel reçoive les informations nécessaires sur les changements</p> <p>* Pour la Division de la communication, définition d'un rôle clair et intervention en temps voulu à l'appui du Plan d'action</p>
2d	Des risques non décelés peuvent donner lieu à des problèmes et entraver la réussite du projet et sa bonne exécution	APMT, Secrétariat	4	4	16	16	<b>Stable</b>	<p>Des risques non décelés peuvent bouleverser le calendrier du projet, son budget et l'application des nouvelles solutions</p>	<p>* Établir un registre des risques et le suivre/l'actualiser tous les mois</p> <p>* Veiller à ce que les risques et les mesures de limitation correspondante soient concentrés à la fois sur la phase de conception et sur la phase d'exécution du Plan d'action</p>



2e	Les coûts du Plan d'action sont mal budgétisés	Présidences des groupes de travail	4	4	16	16	Stable	Dépassement de coût, mauvaise répartition des coûts	* Suivi attentif du budget *Gestion et supervision attentives d'un plan de projet détaillé *Transmission d'un rapport mensuel à l'APMT sur les coûts, les budgets et les engagements *Prévision des coûts à intervalles de six mois
2f	Les membres du secrétariat sont soumis à des pressions antagoniques du fait d'activités régulières non liées au Plan d'action qu'ils sont appelés à exercer	APMT	3	4	12	12	Stable	Soutien inefficace à l'APMT	Prévoir un certain pourcentage de remplacement du personnel travaillant au secrétariat du Plan
2g	Manque de coordination du soutien à l'élaboration du Plan d'action	Secrétariat, Présidences des groupes de travail	4	3	12	12	Stable	Mauvaise coordination entraînant de la confusion et des retards, ce qui a un effet négatif sur la participation des intervenants et la crédibilité du Plan d'action	* Indication claire des responsabilités touchant l'établissement de la coordination stratégique et opérationnelle *Établissement d'un plan de programme intégré prévoyant des étapes et des chemins critiques
2h	Perte de ressources essentielles	APMT, Présidences des groupes de travail	4	3	12	12	Stable	La perte de ressources essentielles pour le Plan d'action peut se traduire par un ralentissement des travaux ou des résultats médiocres risquant de provoquer de la confusion et du découragement parmi les groupes de travail chargés du Plan d'action	* Garantie d'une répartition du travail équilibrée et raisonnable aux acteurs clés du Plan d'action *Garantie aux acteurs clés d'une stabilité de leurs contrats et de l'harmonisation de ces derniers avec la durée du Plan d'action *En cas de départ d'acteurs clés de l'organisation, remplacement par du personnel ayant des qualifications similaires

---

**3 Soutien spécialisé et solutions**

3a	Les solutions du Plan d'action sont définies sans qu'il y ait l'interaction voulue avec le reste de l'organisation	APMT, Présidences des groupes de travail	4	4	16	16	<b>Stable</b>	<p>*Si les services opérationnels ne sont pas correctement associés aux travaux, les groupes de travail chargés du Plan d'action risquent de mener leurs activités en vase clos, sans que les solutions qu'ils élaborent soient soutenues ou acceptées par le personnel du FIDA</p> <p>*Si le Président est associé aux travaux relatifs aux produits à la fin du processus, il est possible que des changements importants doivent être opérés</p>	<p>* Définition d'un processus d'approbation des produits faisant intervenir les services opérationnels</p> <p>* Participation de représentants qualifiés de toutes les divisions aux groupes de travail</p> <p>* Communication au Président, par l'APMT, d'informations sur les aspects clés des travaux consacrés aux produits principaux</p>
3b	Contributions inappropriées des consultants externes	Présidences des groupes de travail	5	3	15	15	<b>Stable</b>	<p>Il est possible que les consultants ne fournissent pas de bonnes solutions: *s'ils ne sont pas choisis avec soin *si leurs travaux ne sont pas soutenus et coordonnés avec soin par le personnel du FIDA (surtout si les consultants n'ont pas une connaissance et une expérience approfondies du FIDA)</p>	<p>* Sélection soigneuse des consultants appelés à participer aux travaux sur le Plan d'action* Désignation claire des personnes chargées au FIDA de coordonner et d'appuyer les travaux réalisés par les consultants au sujet du Plan d'action</p>
3c	Compétences professionnelles inappropriées pour l'élaboration des solutions recherchées	Présidences des groupes de travail	4	3	12	12	<b>Stable</b>	<p>Si les groupes de travail ne disposent pas des compétences appropriées, les délais ne seront pas respectés et la mise en œuvre sera retardée. Des erreurs de conception et de configuration peuvent se traduire par l'élaboration de solutions insatisfaisantes</p>	<p>* Affectation aux groupes de travail de personnel ayant les compétences appropriées</p> <p>* Mise en place d'un système d'assurance-qualité permettant de déterminer les lacunes de compétences et les stratégies à suivre pour les combler</p>
					211	225			

---

