

Cote du document: EB 2007/92/R.10/Rev.1
Point de l'ordre du jour: 8
Date: 12 décembre 2007
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Ouvrer pour que les
populations rurales pauvres
se libèrent de la pauvreté

Rapport final sur l'état d'avancement du Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement

Conseil d'administration — Quatre-vingt-douzième session
Rome, 11-13 décembre 2007

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 les responsables du FIDA ci-après:

Gunilla Olsson

Directrice exécutive du Plan d'action
téléphone: +39 06 5459 2581
courriel: g.olsson@ifad.org

Edward Heinemann

Chargé de programme, Plan d'action
téléphone: +39 06 5459 2398
courriel: e.heinemann@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

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
I. Introduction	1
II. Aperçu du Plan d'action	1
III. L'apprentissage par la pratique	3
IV. La refonte du dispositif institutionnel	4
V. Examen des résultats attendus	6
VI. Dépenses à ce jour	14
VII. Défis et opportunités futurs	15

Annexes

I. Principaux résultats attendus du Plan d'action	17
II. Dépenses à ce jour	18

Sigles et acronymes

APMT	Équipe de gestion du Plan d'action
CET	Comité d'examen technique
CPP	Chargé de programme de pays
COSOP	Programme d'options stratégiques par pays
DFID	Ministère du développement international
EET	Évaluation externe indépendante
FCR	Facteur clé de réussite
GaRD	Gestion axée sur les résultats en matière de développement
RH	Ressources humaines

Rapport final sur l'état d'avancement du Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement

I. Introduction

1. À sa quatre-vingt-sixième session, tenue en décembre 2005, le Conseil d'administration a approuvé le Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement ("le Plan d'action"). Le Plan d'action a pour objet de servir à la fois de base à la mise en œuvre de la réponse de la direction à l'Évaluation externe indépendante (EEI) du FIDA¹ et, comme son nom l'indique, de cadre au changement et au renouveau nécessaires à l'amélioration de l'efficacité et de l'impact des activités du Fonds en matière de développement. Comme il a été expliqué au Conseil des gouverneurs en février de l'année suivante (document GC 29/L.4), le Plan d'action constituera "le principal vecteur de changement au sein du FIDA pour la période de la septième reconstitution". Un autre document (EB 2006/87/R.2), présenté au Conseil d'administration en avril 2006, développait un certain nombre de questions clés qui avaient été soulevées lors du débat de décembre 2005.
2. Lorsqu'il a approuvé le Plan d'action, le Conseil d'administration a demandé à la direction qu'indépendamment des rapports faisant le point de l'application du Plan d'action qui lui seront présentés périodiquement, un rapport annuel sur l'état d'avancement du Plan lui soit soumis à ses sessions de décembre. Le rapport ci-après est le deuxième et dernier de ces rapports annuels (après celui de décembre 2006). Il fait suite aux rapports oraux qui ont été soumis aux sessions d'avril et septembre 2007 du Conseil d'administration.
3. Étant le dernier qu'il est prévu de présenter au Conseil d'administration, ce rapport vise non seulement à passer en revue les progrès accomplis depuis septembre 2007, mais aussi à présenter un exposé plus complet sur les progrès qui ont été réalisés dans le cadre du Plan d'action depuis son lancement au début de 2006. Le principal message qu'il transmet est que le Plan d'action est exécuté dans les délais prévus: la plupart des produits convenus se sont concrétisés et ils transforment déjà la façon dont le FIDA accomplit sa tâche. L'objectif est maintenant d'intégrer les systèmes et les outils établis et de soutenir la dynamique du changement.

II. Aperçu du Plan d'action

Objectif et domaines prioritaires

4. L'objectif primordial du Plan d'action est d'accroître l'efficacité du FIDA en matière de développement en s'attaquant à trois aspects critiques de la qualité des prestations dans ce domaine: la pertinence, l'efficacité et l'efficience.
5. Le document consacré au Plan d'action en décembre 2005 (EB 2005/86/R.2/Rev.2) a défini plus de 40 résultats attendus, dont 11 devaient être présentés au Conseil d'administration, portant sur les trois grands axes d'intervention suivants: le renforcement de la planification et de l'orientation stratégiques du FIDA; l'accroissement de la qualité et de l'impact des projets; l'amélioration de la gestion des savoirs et de la capacité de promotion de l'innovation. Un quatrième axe, le renforcement de la gestion des ressources humaines (RH), a été considéré comme essentiel au succès des trois autres et a donc aussi été retenu.
6. Il était prévu que les résultats attendus du Plan d'action seraient préparés, approuvés et dans une large mesure concrétisés en 2006 et 2007. En 2008, les

¹ Le rapport de l'Évaluation externe indépendante (EEI) du FIDA a été publié en septembre 2005.

changements et les réformes seront consolidés et intégrés dans les fonctions d'exécution.

La gestion axée sur les résultats en matière de développement

7. Conformément à l'engagement qu'il a pris au titre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide², le FIDA a adopté une approche de gestion axée sur les résultats en matière de développement (GaRD) pour ses projets et pour les programmes de pays qui y sont associés, ainsi qu'au sein même de l'organisation. La bonne intégration de la GaRD est au cœur même du Plan d'action et, en fait, elle est déterminante pour sa réussite.
 8. L'approche GaRD du FIDA est avant tout axée sur l'établissement de systèmes et d'outils cohérents et liés qui permettront de planifier, de suivre et d'évaluer les résultats. Cette approche se fonde sur les principes de base suivants:
 - Les objectifs stratégiques du Fonds sont clairement définis et exposés.
 - Tous les systèmes, procédures et ressources (humaines et financières) mis en œuvre sont axés sur la réalisation de ces objectifs stratégiques et organisés à cette fin.
 - Tous les systèmes, procédures et ressources mis en œuvre sont gérés de façon à ce qu'ils soient cohérents et alignés les uns par rapport aux autres.
 - Les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs stratégiques sont suivis de façon proactive, et les informations recueillies sont mises à profit pour la prise de décisions et l'apprentissage.
 9. Tous les produits du Plan d'action se conforment à ces principes et concourent à leur enracinement dans l'ensemble de l'organisation. Ainsi, le Cadre stratégique du FIDA pour 2007-2010 (voir paragraphes 25 et 26 du présent document) énonce les objectifs stratégiques; le Cadre de mesure des résultats (paragraphes 31 à 33) offre un mécanisme de suivi de l'état d'avancement de leur réalisation; enfin, tous les autres résultats attendus (section V) sont axés sur la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation et sont pleinement cohérents et alignés.
 10. De manière générale, la façon dont le Plan d'action a promu l'alignement des résultats attendus par rapport aux objectifs stratégiques, assuré la cohérence des résultats attendus entre eux et contribué au suivi des progrès accomplis, est peut-être sa réalisation la plus importante. Il contribue ainsi beaucoup à l'intégration de la GaRD tant au niveau des pays qu'au sein de l'organisation, et fournit en partie la base nécessaire au maintien des résultats.
- Une collaboration étroite avec le Conseil d'administration**
11. Pendant toute la durée de l'exécution du Plan d'action, la direction et le Conseil d'administration ont travaillé en étroite collaboration, et l'appui apporté à la direction par le Conseil d'administration a été précieux pour le succès du Plan. Le Conseil a tenu huit séminaires informels sur les versions provisoires des résultats attendus³. Dans tous les cas, la version finale des résultats attendus a été enrichie par cette interaction et par les observations formulées.
 12. D'une façon plus générale, la participation précoce du Conseil d'administration à la préparation des résultats attendus a permis l'instauration d'un consensus entre la direction et le Conseil sur leur orientation générale. Elle a aussi apporté une expertise extérieure et des idées judicieuses qui ont accru la qualité des résultats attendus; servi à informer le Conseil de la fonction des résultats attendus dans le

² Organisation de coopération et de développement économiques/Comité d'aide au développement, *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide* (Paris: 2005).

³ Consacrés aux thèmes suivants: la politique de ciblage, le cadre stratégique, la stratégie de gestion des savoirs, la stratégie d'innovation (deux séminaires), le cadre de résultats, la présence pilote sur le terrain et le rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement.

cadre plus large de la GaRD; et contribué à l'établissement d'un rapport de collaboration et de confiance entre la direction du FIDA et le Conseil d'administration. La direction est convaincue de la valeur de cette interaction et se propose d'y recourir encore à l'avenir comme méthode de travail pour l'élaboration des documents stratégiques de l'organisation. L'engagement des Administrateurs peut encore s'enrichir par l'organisation de visites sur le terrain des projets soutenus par le FIDA, et par la tenue d'ateliers d'orientation à l'intention des nouveaux Administrateurs.

La gestion des risques

13. Bien que la gestion des risques n'ait pas été explicitement envisagée dans le document de décembre 2005, la nécessité de déterminer, d'évaluer et d'atténuer les risques liés à l'exécution du Plan d'action a été reconnue dès le début de sa mise en œuvre, et un registre des risques associés au Plan d'action a été mis en place en avril 2006. Ce registre a été régulièrement revu depuis: il sera mis à jour avant la présente session du Conseil d'administration et avant son intégration dans la matrice de la gestion des risques au niveau de l'organisation. L'analyse des risques a permis de définir des mesures d'atténuation des risques, notamment le renforcement des groupes de travail en termes de ressources à la fois humaines et financières. Le programme concernant les ressources humaines et la culture organisationnelle (paragraphe 35 à 38) en est un exemple éloquent. Plus généralement, cependant, l'analyse des risques pertinents et de leur impact potentiel sur les autres résultats attendus a été l'une des principales raisons qui ont motivé les ajustements apportés au dispositif institutionnel relatif au Plan d'action (section IV) et la création en mars 2007 d'un sous-groupe spécialement consacré aux ressources humaines et doté d'un budget plus élevé.

III. L'apprentissage par la pratique

14. Au cours de l'exécution du Plan d'action, la direction du FIDA a adopté une approche proactive de l'apprentissage. Ainsi, elle a fait régulièrement le bilan de l'expérience acquise à la faveur de l'exécution, pris acte des enseignements tirés et réagi, le cas échéant, en apportant des modifications au dispositif institutionnel et aux résultats attendus.
15. La direction a conduit au début de 2007 une importante étude de la mise en œuvre du Plan d'action. Les conclusions qui en ont été tirées sont que si des progrès satisfaisants ont été enregistrés en 2006 dans la concrétisation des résultats attendus, un certain nombre d'enseignements restent à internaliser. Six de ces enseignements revêtent une importance particulière:
- **Le renforcement de la gestion des ressources humaines.** Le document initial relatif au Plan d'action indiquait que le FIDA appliquerait les réformes relatives aux ressources humaines découlant des recommandations des groupes de travail. En raison de la rapidité des progrès réalisés en 2006 dans les autres domaines du Plan d'action, il est apparu nécessaire d'aller plus vite et plus en profondeur que prévu en matière de gestion des ressources humaines. Il est devenu évident qu'une approche globale, appliquée dans l'ensemble de l'institution, s'imposait pour résoudre les problèmes dans ce domaine, une approche qui permettrait d'accomplir davantage dans un laps de temps plus court.
 - **La culture organisationnelle.** Pour que le changement soit internalisé et durable, il faut tout d'abord une culture organisationnelle qui y soit propice. Il a été de plus en plus reconnu que le FIDA avait besoin non seulement de définir une culture organisationnelle qui lui permette d'atteindre ses objectifs et d'appliquer ses priorités stratégiques, mais aussi de prendre activement des mesures pour créer cette culture.

- **La communication.** Les efforts en matière de communication ont été principalement axés en 2006 sur l'information pleine et entière du Conseil d'administration concernant les progrès réalisés dans le cadre du Plan d'action. Il a été reconnu qu'il fallait accorder davantage d'attention à la communication interne et au fait qu'il est indispensable que tous les membres du personnel comprennent ce que le Plan d'action a pour but d'accomplir, qu'ils y croient et qu'ils soutiennent activement les changements en cours.
- **L'initiative des pays.** Le nouveau modèle opérationnel était initialement axé explicitement sur les processus fonctionnels du FIDA. Or la façon dont le FIDA travaille au niveau national est de plus en plus conditionnée par le principe de l'initiative nationale et il a été reconnu qu'il fallait s'attacher à rechercher le moyen de répondre le mieux possible à cette réalité nouvelle. La solution était de mettre en œuvre à titre pilote de nouvelles formes d'engagement au niveau des pays qui permettent au FIDA de contribuer de façon proactive aux objectifs complémentaires de l'efficacité en matière de développement (englobant des questions telles que les stratégies communes d'assistance, les approches sectorielles, etc.) et la réforme des Nations Unies (initiative "Unité d'action" des Nations Unies).
- **La mise en application du Plan d'action.** Le Plan d'action ne se termine pas mais commence avec l'approbation des résultats attendus. L'un des principaux défis en 2007 a été de concrétiser les résultats attendus, surtout ceux qui avaient trait à l'engagement du FIDA au niveau des pays. Cela exigeait en effet: l'engagement des responsables et l'expérimentation au sein du personnel; une réorientation des activités, du siège au profit du terrain et de la documentation au bénéfice de l'action; la mise en œuvre à titre expérimental d'une série d'initiatives visant à améliorer la gestion des programmes de pays, la supervision des projets, le développement des partenariats, l'innovation et la gestion des savoirs.
- **L'engagement de l'équipe de direction.** L'arrivée de la nouvelle équipe de direction du FIDA au deuxième semestre de 2006 a fait prendre conscience du fait que la réussite du Plan d'action passait par sa prise en charge par les membres de la nouvelle équipe, à titre aussi bien individuel que collectif. D'une part, ils devraient diriger activement le Plan d'action et se faire les champions des résultats attendus et de leur concrétisation; d'autre part, ils auraient un rôle important à jouer en engageant avec le personnel un dialogue ouvert et transparent sur ce que le Plan d'action signifiait pour eux.

16. Sur la base des enseignements tirés, un certain nombre de modifications essentielles ont été apportées en mars 2007 au Plan d'action et au dispositif institutionnel mis en place pour en assurer l'exécution. Le nouveau dispositif est exposé à la section IV.

IV. La refonte du dispositif institutionnel

17. L'examen mené au début de 2007 a conduit au remaniement du dispositif institutionnel relatif au Plan d'action. Les principaux éléments de ce dispositif sont encore en place à ce jour.
18. **L'équipe de gestion du Plan d'action (APMT)** a été reconstituée pour y faire participer directement l'équipe de direction. L'APMT, ayant à sa tête la Directrice exécutive du Plan d'action, Gunilla Olsson, se composait en 2007 de Matthew Wyatt, Jessie Mabutas et Kevin Cleaver (Présidents adjoints des Départements affaires extérieures, finances et administration et gestion des programmes, respectivement) et de Gary Howe, directeur principal de la planification stratégique, du budget et de la gestion des ressources. Sur des questions spécifiques, et chaque

fois que cela a été nécessaire, les responsables des sous-groupes constitués par les trois grands groupes de travail se sont joints à eux. Tout au long de 2007, l'APMT s'est réunie chaque semaine pour exécuter les tâches suivantes:

- donner des orientations stratégiques aux groupes de travail et les superviser aux fins du processus de préparation de l'exécution
 - promouvoir la compatibilité et la cohérence des résultats attendus
 - examiner et approuver les résultats attendus, et surtout s'en faire les champions; et
 - suivre la réalisation des résultats attendus du Plan d'action et en évaluer l'impact.
19. Les **groupes de travail** ont été reconfigurés afin de traiter les tâches du Plan d'action qui restaient à accomplir et les nouvelles priorités qui se sont dégagées. Chaque groupe de travail comprend à présent des sous-groupes chargés de questions spécifiques et liées. Pour qu'ils aient le maximum de souplesse et d'efficacité, leur durée, leur mandat et leur composition sont limités. Dès que possible, les attributions ou activités de ces groupes passent aux services fonctionnels compétents. En fait, un certain nombre de sous-groupes (par exemple, celui sur le Cadre stratégique ou le processus politique) ont déjà été dissous.
20. Chaque groupe de travail est animé par un membre de l'APMT afin d'assurer le soutien de la direction aux résultats attendus. Leurs membres proviennent de tous les départements et du secrétariat du Plan d'action, dont le rôle spécifique est d'assurer la compatibilité et la cohérence. Tous les animateurs des groupes de travail gèrent le budget des activités qui relèvent de leur groupe et ils sont donc responsables de la gestion des ressources du Plan d'action et du suivi de leur utilisation. Un grand nombre de membres du personnel de tous niveaux ont participé soit directement aux groupes de travail soit à des groupes d'étude, à des consultations et à des enquêtes.
21. Les trois groupes de travail ont été redéfinis comme suit:
- **Efficacité organisationnelle et gestion des ressources humaines**, avec des sous-groupes chargés: i) du Cadre de mesure des résultats du FIDA; ii) du rapport du FIDA sur son efficacité en matière de développement; iii) de l'alignement des ressources humaines et financières; et iv) du changement culturel.
 - **Engagement au niveau des pays**, avec des sous-groupes chargés: i) de l'engagement au niveau des pays par le biais du nouveau modèle opérationnel du FIDA; ii) de l'engagement envers la réforme des Nations Unies et les programmes relatifs à l'efficacité de l'aide; iii) des systèmes d'assurance/amélioration de la qualité au sein du FIDA.
 - **Gestion des savoirs et innovation**, avec des sous-groupes chargés d'élaborer: i) la stratégie de gestion des savoirs et ii) la stratégie relative à l'innovation.
22. Le **secrétariat du Plan d'action** a aussi été remanié et il a joué en 2007 un rôle clé dans la réalisation des produits du Plan d'action. Il est dirigé par la Directrice exécutive du Plan d'action, qui rend compte au Président et est responsable de l'exécution générale du Plan. Le personnel du secrétariat participe activement aux groupes de travail, suit de près les progrès accomplis dans la réalisation des produits et dans leur application ultérieure, en rend régulièrement compte, et apporte le cas échéant son soutien à l'APMT. Outre la Directrice exécutive, le secrétariat comprend actuellement deux personnes (Monica Buggi et Edward Heinemann). Un autre membre du secrétariat (Richard Aiello) a été muté au Bureau

des ressources humaines afin d'y renforcer l'exécution du programme de changement.

V. Examen des résultats attendus

23. À ce jour, le Plan d'action est exécuté dans les délais prévus. Au total, 27 résultats attendus sont déjà prêts, dont 11 ont été approuvés par le Conseil d'administration. Trois seulement restent à approuver par le Conseil d'administration, et tous seront présentés à sa session de décembre 2007. Six autres devraient se concrétiser d'ici à la fin de 2007, et tout le reste au début de 2008. Ils concernent pour la plupart la gestion et l'alignement des ressources humaines; il s'agit de résultats attendus supplémentaires dont la direction a reconnu la nécessité au cours de l'exécution du Plan d'action.
24. À mesure que les résultats attendus étaient approuvés, l'attention s'est portée sur l'intégration de ces systèmes et outils dans les processus fonctionnels de base du FIDA. À cet égard aussi des progrès sont accomplis et des groupes de résultats attendus ont déjà commencé, indépendamment ou de façon conjuguée, à modeler les processus fonctionnels et les systèmes de l'organisation et, partant, les activités du FIDA au niveau des pays. Les principaux résultats attendus qui se sont concrétisés pendant la durée d'exécution du Plan d'action et leur impact à ce jour sont résumés dans les paragraphes suivants.

Efficacité organisationnelle et gestion des ressources humaines

25. **Le Cadre stratégique du FIDA 2007-2010.** Le Cadre stratégique a été élaboré en 2006 et approuvé par le Conseil d'administration en décembre de la même année (document EB 2006/89/R.2/Rev.1). Il indique la façon dont le FIDA peut s'acquitter au mieux de son mandat et utiliser les instruments dont il dispose pour contribuer au maximum à la réduction de la pauvreté rurale. Il prend acte du changement de nature de la pauvreté au niveau mondial et de l'architecture internationale de l'aide au développement, et en particulier du programme de Paris sur l'efficacité de l'aide. Il détermine l'avantage comparatif dont dispose le FIDA et définit la hiérarchie des objectifs du Fonds en matière de développement⁴, ses principes d'action clés⁵ et les domaines thématiques de son activité. Il indique aussi la façon dont le FIDA sera géré et organisé afin d'atteindre les objectifs définis⁶ en matière de développement.
26. Depuis son approbation, le Cadre stratégique a servi de guide pour tous les autres résultats attendus. Il a ainsi défini les priorités stratégiques pour les programmes d'options stratégiques par pays axés sur les résultats (COSOP axés sur les résultats), le processus de conception des projets, les systèmes d'assurance/amélioration de la qualité, et les directives relatives à la supervision; il a aussi contribué à définir les stratégies relatives à la gestion des savoirs et à l'innovation. La hiérarchie des objectifs de développement qu'il a établie a servi de base au cadre de résultats du FIDA. En tant que point de départ de l'action du FIDA relative à la GaRD, il a aussi contribué à fixer les priorités en matière budgétaire, en particulier les priorités stratégiques d'un programme de travail axé sur les résultats et le travail en cours sur la mise en conformité des ressources humaines.

⁴ Les objectifs stratégiques du FIDA sont: "que les ruraux pauvres, hommes et femmes, puissent avoir plus facilement et plus durablement accès aux éléments suivants, et qu'ils disposent des moyens requis, en termes de compétences et d'organisation, pour tirer parti: des ressources naturelles (terre et eau); des techniques agricoles améliorées et des services de production efficaces; d'une large gamme de services financiers; des marchés de produits et d'intrants agricoles transparents et concurrentiels; des possibilités d'emploi extra-agricole et de création d'entreprise; et des processus locaux et nationaux d'élaboration des politiques et de programmation."

⁵ Les principes d'action du FIDA sont: "la sélectivité et la spécialisation; le ciblage; l'autonomie des ruraux pauvres; l'innovation, l'apprentissage et la diffusion; les partenariats; et la viabilité".

⁶ Le Plan d'action de 2005 (document EB 2005/86/R.2/Rev.2) prévoyait que la direction établirait un plan à moyen terme pour l'organisation. La nécessité d'un tel plan ayant été examinée à la lumière du Cadre stratégique d'ensemble (appuyé par le cadre de mesure des résultats et complété par une série de documents d'orientation), il a été décidé d'un commun accord avec le Conseil d'administration de supprimer ce résultat attendu particulier.

27. **Le processus relatifs aux politiques.** En réponse à l'EEI, qui a constaté avec préoccupation que les politiques opérationnelles ou sectorielles étaient rares au FIDA et que l'élaboration des politiques n'avait pas suivi le rythme de l'évolution de son action stratégique, un nouveau processus a été mis en place pour pourvoir à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques du FIDA, ainsi qu'au suivi de la conformité à ces politiques. Ce processus couvre une large gamme de politiques institutionnelles, qui servent à guider l'action et les opérations du FIDA pour atteindre les objectifs définis dans le Cadre stratégique. Il est axé en particulier sur les politiques relatives aux secteurs d'investissement et aux questions thématiques importantes pour le FIDA, mais il vise aussi les politiques concernant les fonctions de base du Fonds. Il a déjà été en partie appliqué à titre pilote par les documents de politique et de stratégie récemment élaborés (ciblage, gestion des savoirs et innovation), et il est actuellement utilisé pour la définition d'une politique relative à l'accès à la terre et à la sécurité de la tenure.
28. Le processus relatif aux politiques prend acte de l'importance du suivi de la conformité aux politiques du FIDA et de l'évaluation de leur impact. Le suivi de la conformité aux politiques clés dans le cadre des programmes de pays et des projets est assuré par le biais des conditions requises par les COSOP axés sur les résultats (paragraphe 39 à 40), des systèmes d'assurance/amélioration de la qualité (paragraphe 44 à 49) et des directives relatives à la supervision (paragraphe 51 à 52), tandis que l'impact des politiques est évalué au moyen du Cadre de mesure des résultats (paragraphe 31 à 33).
29. **Politique de ciblage du FIDA.** Le Cadre stratégique place le ciblage au nombre des cinq principes d'action qui devraient régir toutes les activités du FIDA. La politique de ciblage (document EB 2006/88/R.2/Rev.1) approuvée en septembre 2006 permet une compréhension commune de la signification du ciblage au FIDA. Dans le contexte du groupe cible du FIDA, à savoir les populations rurales qui vivent dans la pauvreté et sont exposées à l'insécurité alimentaire, cette politique soutient que le FIDA doit viser les "populations rurales extrêmement pauvres qui ont potentiellement la capacité de mettre à profit un meilleur accès aux facteurs et possibilités de production agricole ainsi qu'aux activités rurales créatrices de revenus". Dans la réalité, ce groupe varie considérablement selon les conditions locales. Il comprend tous ceux dont les moyens de subsistance dépendent de la production végétale, de l'élevage, de la pêche, de l'exploitation des produits forestiers, de la transformation des produits agricoles et du petit commerce. Les femmes sont l'objet d'une attention particulière, non seulement parce qu'elles ont moins accès que les hommes aux ressources et aux services et moins d'influence sur les décisions publiques, mais aussi parce que grâce à elles il est possible d'avoir un impact plus fort sur la croissance, la réduction de la pauvreté et la sécurité alimentaire des ménages. Dans certaines régions, les populations autochtones et les minorités ethniques sont un important élément du groupe cible du FIDA.
30. Cette politique pose aussi des principes généraux destinés à aider le FIDA à déterminer son groupe cible et à l'atteindre, ainsi que les moyens à utiliser à cette fin. Elle indique également la façon dont le ciblage est envisagé dans le contexte des instruments opérationnels du FIDA. L'approche de ciblage du FIDA est de plus en plus inspirée par les programmes stratégiques de réduction de la pauvreté et par la compréhension de la pauvreté rurale qu'ont les gouvernements eux-mêmes; par ailleurs, l'expérience du ciblage des ruraux pauvres que possède le FIDA est un important élément de la concertation sur les politiques avec les gouvernements des États membres. Des directives sur l'analyse de la pauvreté et des moyens de subsistance ont été établies afin d'aider le personnel à mettre efficacement en œuvre cette politique.
31. **Cadre de mesure des résultats.** Lorsqu'il a approuvé le Cadre stratégique, le Conseil d'administration a demandé à la direction de lui présenter en septembre 2007 un cadre de résultats qui lui permette de suivre les progrès réalisés par

l'organisation dans la réalisation de la hiérarchie des objectifs de développement qui est au cœur du Cadre stratégique.

32. Le Cadre de mesure des résultats, qui a été approuvé par le Conseil d'administration en septembre 2007 (document EB 2007/91/R.2), permettra à la direction de rendre compte des progrès accomplis: i) dans la réalisation des buts et objectifs définis dans le Cadre stratégique; et ii) dans l'application systématique des principes d'action clés qui sont énoncés dans le Cadre stratégique. À l'instar des meilleures pratiques en vigueur dans des institutions comparables, le cadre de résultats ne retient que six indicateurs pour évaluer la qualité, la performance et l'impact des programmes de pays et des projets du FIDA, de leur point de départ à leur achèvement en passant par leur exécution. Conformément à la méthodologie utilisée par le Bureau de l'évaluation du FIDA et par les services comparables d'autres organisations, une échelle à six niveaux sera utilisée pour évaluer, d'après les indicateurs du cadre, les résultats obtenus par les programmes et projets soutenus par le FIDA. La direction va rendre compte au Conseil d'administration, à la présente session, des progrès réalisés dans l'établissement du cadre de résultats.
33. Le Cadre de mesure des résultats puisera dans toute la mesure possible aux sources de données existantes, et le sous-groupe compétent a déjà avancé dans l'attribution de valeurs numériques à chacun des six indicateurs. L'enquête partenaire/client⁷ constitue un nouvel outil de notification: un questionnaire a été établi et un cadre méthodologique a été mis au point. Il est envisagé d'envoyer ce questionnaire chaque année à un sous-ensemble de partenaires clés du FIDA, dans tous les pays membres où un COSOP est en cours, et une expérience pilote est prévue avant la fin de 2007. Le Cadre de mesure des résultats sera pleinement mis en œuvre en 2008. Le rapport sur la performance du portefeuille qui sera présenté au Conseil d'administration en décembre 2008⁸ rendra compte des constatations qu'il aura permis de faire (et le rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement en tirera profit).
34. **Planification, budgétisation et rapports.** Pendant le premier semestre de 2007, la direction a établi les priorités stratégiques pour un programme de travail, un mécanisme de financement du développement des programmes et un budget du FIDA et de son Bureau de l'évaluation pour 2008 axés sur les résultats, ainsi que la structure et la teneur du rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement. Le Conseil d'administration a examiné le premier en septembre 2007, tandis que le second a été présenté à un séminaire informel organisé à l'intention des Administrateurs. La direction va rendre compte au Conseil d'administration à la présente session sur ces deux documents qui constituent d'importants éléments de cadrage du programme de GaRD du FIDA.
35. **Gestion et alignement des ressources humaines.** Au début de 2007, lorsque la direction a examiné les progrès accomplis dans la mise en œuvre du Plan d'action, elle a constaté que les ressources humaines avaient pris du retard par rapport aux autres composantes du plan. Un nouveau sous-groupe a alors été créé et un programme stratégique a été établi pour renforcer la gestion des ressources humaines et les aligner par rapport aux priorités de l'organisation. C'est sur cette base qu'a été défini au deuxième trimestre de 2007 un nouvel et ambitieux ensemble de résultats attendus.
36. Ce programme est devenu depuis un cadre stratégique pour les RH du FIDA, qui se concentre sur les six objectifs suivants: le renforcement de la gestion des RH; le développement de la capacité de la fonction RH; le soutien et le renforcement des valeurs fondamentales du FIDA; la constitution et la gestion d'une force de travail

⁷ L'enquête partenaire/client permettra aussi au FIDA d'honorer son engagement relatif à la responsabilité mutuelle, en servant d'indicateur des progrès réalisés dans le cadre du renforcement de l'efficacité de l'aide convenu à Paris.

⁸ À la demande du Conseil d'administration, ce rapport décomposera l'indicateur qui mesure l'impact du programme en ses éléments constitutifs (augmentation des revenus, amélioration de la sécurité alimentaire et autonomisation des ruraux pauvres) et examinera l'indicateur relatif à la contribution du FIDA à l'efficacité de l'aide à la lumière des informations fournies.

très performante; l'alignement de la mesure et des incitations relatives aux RH par rapport aux priorités institutionnelles; et la gestion de l'efficacité. Le sous-groupe des RH a été subdivisé en fonction des diverses responsabilités du Bureau des ressources humaines (bien qu'un sous-groupe séparé travaille encore sur les questions de changement de culture organisationnelle – paragraphe 38). Un comité de gestion stratégique des RH, placé sous la conduite du Président, fera office de structure faîtière de gestion institutionnelle afin d'aligner les RH par rapport aux objectifs de développement et d'efficacité organisationnelle. Il a tenu sa première réunion en septembre et il continuera de siéger au moins tous les trois mois.

37. Les travaux ont déjà commencé dans les domaines du renforcement des RH, de la constitution et de la gestion d'une force de travail très performante, et du renforcement de la capacité de la fonction RH elle-même. Un directeur a été nommé par intérim en attendant le nouveau directeur des RH dont le recrutement est en cours. En s'inspirant des efforts analogues qui ont été menés dans des institutions comparables, il s'emploie à recenser les lacunes, les faiblesses et les domaines où un renforcement des compétences et l'élaboration ou la révision des politiques ou des pratiques sont nécessaires afin de mieux atteindre les objectifs en matière de RH. Les travaux réalisés jusqu'ici concernent: la conduite d'un stage d'orientation pour le personnel nouvellement recruté; l'amélioration des qualifications des cadres intermédiaires; et l'évaluation professionnelle des niveaux de compétence des responsables au moyen d'un processus renforcé d'examen de la performance (y compris l'évaluation des compétences par la voie du web et l'examen de la performance "à 360 degrés"). Conformément à l'engagement de la haute direction en faveur de l'application des meilleures pratiques, tous les cadres du FIDA (de niveau supérieur aussi bien qu'intermédiaire) sont soumis actuellement à cette évaluation professionnelle de leurs compétences. Enfin, le triplement du budget de formation à l'intention de toutes les catégories de personnel pour 2008 est une indication supplémentaire de l'engagement dans le domaine des RH.
38. **Culture organisationnelle.** L'un des facteurs clés du changement institutionnel est une culture organisationnelle qui y soit propice. La direction a pris des mesures pour définir une culture qui facilite la réalisation des objectifs stratégiques du FIDA. Comme point de départ, à la suite d'un processus participatif ayant mobilisé le personnel à tous les niveaux, quatre valeurs fondamentales et les comportements correspondants ont été dégagés: la concentration sur les résultats, l'intégrité, le professionnalisme et le respect. Ces valeurs représentent les principes et les normes que la direction et le personnel sont désormais censés respecter dans tous les aspects de leur travail et, à ce titre, ils sont le fondement de toutes les décisions et un élément du cadre de responsabilités à l'intention des cadres et du personnel. Depuis le lancement officiel des valeurs fondamentales du FIDA en septembre, le sous-groupe sur le changement culturel travaille en étroite collaboration avec le personnel du FIDA afin: d'examiner les processus et procédures actuellement en vigueur dans le domaine opérationnel et dans celui des RH de façon à assurer leur compatibilité avec les valeurs fondamentales; d'élaborer des programmes de formation spécifiques pour assurer la bonne compréhension de leur signification et de leur application; d'identifier un système de suivi et d'incitation (les examens de la performance "à 360 degrés" comprendront des questions spécifiques sur l'application de ces valeurs par les cadres).
- L'engagement au niveau des pays**
39. **Les programmes d'options stratégiques par pays axés sur les résultats.** Le Conseil d'administration a approuvé en septembre 2006 un modèle révisé de COSOP axés sur les résultats (document EB 2006/88/R.4). Des directives relatives à l'établissement des COSOP axés sur les résultats ont été élaborées et diffusées, et le personnel a été formé à leur application. Le COSOP axé sur les résultats définit un programme de pays cohérent, appartenant conjointement au FIDA et au pays membre intéressé. Il vise la réalisation d'un certain nombre d'objectifs qui

découlent du Cadre stratégique, tout en étant compatibles avec le cadre de la politique nationale de lutte contre la pauvreté rurale et en l'appuyant. Il comporte un cadre de mesure des résultats au niveau du pays, assorti d'indicateurs permettant le suivi, et requiert des rapports réguliers sur les progrès accomplis. Y compris ceux qui ont été approuvés à la session de septembre 2007 du Conseil d'administration, 10 COSOP ont été établis à ce jour.

40. Il semble d'après les premières évaluations, que les nouveaux COSOP axés sur les résultats sont de meilleure qualité que ceux élaborés précédemment. En effet, ils ont stimulé le renforcement de la performance et de l'impact du portefeuille de projets en cours, ainsi que l'identification de nouvelles possibilités d'investissement; promu une approche des programmes de pays dans laquelle tous les projets, partenariats et concertations se conjuguent pour créer des synergies; encouragé l'alignement par rapport aux priorités des pays et aux objectifs stratégiques du FIDA; et, par la formalisation du processus d'élaboration, ils ont promu l'appropriation nationale de la stratégie.

Renforcement de la capacité des projets dès le départ

41. Les efforts déployés pour atteindre l'objectif du renforcement de la qualité initiale des projets que soutient le FIDA, se sont concentrés sur l'amélioration à la fois du processus de conception des projets et du processus de renforcement et d'évaluation de la qualité de la conception. Les nouvelles directives relatives à la conception des projets d'une part et le nouveau processus d'amélioration de la qualité et le nouveau système d'assurance-qualité d'autre part, contribuent à l'amélioration de la qualité initiale.
42. **Directives relatives à la conception des projets.** De nouvelles directives ont été établies et devraient être publiées au début de 2008. Elles permettront au FIDA de tenir effectivement les engagements qu'il a pris au titre de la *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide*; d'assurer que les projets qu'il soutient sont alignés par rapport à ses priorités stratégiques et ses objectifs de développement; et, surtout, de renforcer la qualité des projets dès le départ, avec un bon rapport coût-efficacité.
43. Ces directives s'attachent à la fois au processus d'élaboration des projets et à la teneur attendue des documents pertinents. Elles ont pour but d'assurer: une activité de collaboration et une responsabilité solidaire entre les pays membres et le FIDA; l'harmonisation avec les activités des autres donateurs et l'alignement par rapport aux politiques et aux procédures nationales; et, surtout, l'appropriation nationale de la conception des projets. Sur le fond, elles insistent sur la définition de normes de qualité claires et explicites, appelées facteurs clés de réussite (FCR), qui doivent guider la conception des projets⁹. Elles sont complétées par une série de notes thématiques ou exposés sur des domaines thématiques clés, qui ont été élaborées pour servir de guide au personnel du FIDA et aux consultants qui participent à l'élaboration des projets. À ce jour, 17 notes thématiques ont été établies et seront tenues à jour en permanence.
44. **Amélioration de la qualité.** Ce résultat attendu du Plan d'action a comporté l'élaboration d'un processus d'examen interne renforcé en vue de l'amélioration de la qualité de la conception des projets. Les éléments nouveaux les plus importants sont les suivants:
- Les six FCR, qui posent le principe de "normes de qualité claires et explicites" et servent de base aux travaux dans les pays, à l'avis des pairs, à l'examen

⁹ Les six FCR suivants ont été recensés: i) la pertinence pour le pays, l'engagement et le partenariat; ii) la pauvreté, le développement social et le ciblage; iii) l'alignement des caractéristiques de la conception par rapport aux objectifs stratégiques du FIDA, aux politiques en matière de développement rural, l'analyse, les enseignements tirés et le cadre de résultats; iv) les dispositions relatives à l'exécution et les aspects institutionnels; v) les risques et la durabilité; et vi) l'innovation, l'apprentissage et la gestion des savoirs.

de la gestion et aux décisions relatives à l'amélioration et à la garantie de la qualité des projets;

- Le modèle d'évaluation de la maturité, qui est un outil d'autoévaluation portant sur les six FCR et sur les questions d'orientation correspondantes. Ce modèle doit être rempli par un chargé de programme de pays (CPP) pour que les projets puissent être présentés au comité d'examen technique (CET);
 - Un nouveau CET, comprenant des experts extérieurs, afin de compléter les ressources disponibles au sein du FIDA par celles d'institutions partenaires (par exemple, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), l'Institut international de recherches sur les politiques alimentaires et la Banque mondiale), d'organismes bilatéraux et de spécialistes indépendants.
45. Ces nouveaux éléments visent à la fois à concentrer les débats du CET sur les questions critiques relatives à la conception et au contexte national, et à susciter la présentation de conseils fructueux et de suggestions concrètes propres à permettre des améliorations aux stades ultérieurs de la conception. Le CET présente ses conseils à un stade plus précoce du cycle des projets que par le passé, de sorte que les CPP et les équipes chargées des programmes de pays peuvent en tirer un meilleur parti. Le système d'assurance-qualité (exposé ci-dessous) fournira un mécanisme de contrôle a posteriori qui assurera que les conseils et les suggestions d'amélioration ont bien été pris en compte.
46. Le nouveau processus d'amélioration de la qualité a été expérimenté au cours de la période allant de mars à septembre 2007 dans la conception de 21 nouveaux projets. Le premier de ces projets est présenté à la présente session du Conseil d'administration.
47. **Assurance-qualité.** Conformément à l'engagement pris par la direction à la suite de l'EEI, un système d'assurance-qualité a été établi pour l'examen des projets. Ce système s'inspire de dispositifs analogues existant dans d'autres institutions comparables et tire parti de leur expérience. Chose plus importante, il sera appliqué à l'examen des projets **avant** et non après leur présentation au Conseil d'administration: il constituera ainsi le dernier contrôle interne de la qualité et de l'état de préparation d'un projet avant que le FIDA n'entame les négociations avec le gouvernement intéressé et avant sa présentation au Conseil d'administration. Le cas échéant, les projets qui ne satisfont pas aux normes de qualité requises seront refusés et, de ce fait, il jouera un rôle proactif important dans l'amélioration de la qualité des projets dès le départ.
48. La mise en œuvre du système d'assurance-qualité relèvera du Bureau du Vice-Président et sera indépendante du Département gestion des programmes, qui est responsable de l'élaboration des projets. L'examen de la qualité se fera par groupes de projets environ trois fois par an, approximativement 6 à 8 semaines avant les sessions du Conseil d'administration. Chaque examen portera sur 10 à 15 projets et devrait durer deux semaines. Les examens seront fondés sur les six FCR et une note finale sera attribuée au projet pour chaque FCR. La majorité des projets devraient être approuvés sans réserve, mais quelques-uns seront soit approuvés sous réserve que des mesures spécifiques soient prises au cours de leur exécution pour redresser les imperfections de la conception relevées, soit renvoyés à la préparation.
49. La direction a approuvé le système d'assurance-qualité en septembre 2007. Il a été soumis à un test préliminaire en octobre et devrait faire l'objet d'une application pilote en février 2008 s'agissant des projets devant être soumis au Conseil d'administration à sa session d'avril 2008. Bien qu'il ait été prêt plus tardivement

que prévu, la direction souhaitait, avant d'établir ce système, que le processus d'amélioration de la qualité soit pleinement opérationnel.

50. **Modèle d'approbation des projets.** Un nouveau modèle a été élaboré au début de 2006 pour le rapport et la recommandation du Président et approuvé ensuite par le Conseil d'administration à sa session de septembre 2006 (document EB 2006/88/R.5). Il est plus court que le précédent (5 pages au lieu de 13) et traite uniquement des problèmes clés d'organisation et de réputation associés au projet proposé. Parallèlement, toutefois, les Administrateurs ont un accès confidentiel, par voie électronique, au rapport principal de préévaluation et aux dossiers clés du document de projet, ce qui leur permet d'évaluer les aspects opérationnels et organisationnels des propositions de façon plus approfondie que précédemment. En septembre 2007, le Conseil d'administration avait approuvé 26 rapports et recommandations du Président établis selon ce nouveau modèle.
51. **Politique de supervision.** La supervision des projets qu'il soutient est une nécessité pour le FIDA, à la fois pour améliorer la performance de l'exécution et l'impact sur le développement de ses projets et pour renforcer sa propre capacité d'apprentissage systématique sur le terrain. En février 2006, le Conseil des gouverneurs a approuvé, comme premier pas vers le transfert au FIDA de cette responsabilité qui était jusqu'alors confiée à des institutions coopérantes, un amendement à l'*Accord portant création du FIDA et aux Principes et critères en matière de prêts*. En décembre 2006, le Conseil d'administration a adopté une politique en matière de supervision et d'appui à l'exécution (document EB 2006/89/R.4/Rev.1), et en octobre 2007 des directives opérationnelles ont été publiées à l'intention du personnel concerné. Un important programme de formation a démarré en septembre 2007 et, d'ici à la fin de l'année, une centaine de fonctionnaires en auront bénéficié. Les nouveaux fonctionnaires, conseillers en portefeuille et CPP supplémentaires, contribueront aussi à veiller à la bonne application de cette politique. En septembre 2007, le Conseil d'administration avait approuvé la supervision directe, par la direction du FIDA, de 65 projets.
52. Les directives s'attachent à la fois aux aspects fiduciaires de la supervision des projets (en particulier à l'administration des prêts) et aux fonctions orientées vers l'impact de l'appui à l'exécution. Elles veillent à ce qu'une attention particulière soit portée: i) aux questions que le FIDA a identifiées comme importantes, par exemple le ciblage et l'égalité hommes-femmes, l'innovation et la gestion des savoirs; ii) à la conformité avec les politique du FIDA; et iii) à l'établissement de systèmes efficaces de suivi et d'évaluation, dans le double but de guider la gestion des projets et d'évaluer leur impact. Ces directives définissent les nouvelles conditions requises en matière de rapports de supervision, propres à fournir des données qui alimenteront les systèmes de rapports sur le développement à l'échelle des divisions du FIDA et de l'ensemble de l'institution.
53. **Présence dans les pays.** Le document relatif au Plan d'action de décembre 2005 mentionnait parmi ses résultats attendus l'évaluation du programme pilote relatif à la présence du FIDA sur le terrain, bien que celle-ci ait été par la suite entreprise par le Bureau indépendant de l'évaluation. Présentée en septembre 2007 au Comité de l'évaluation du Conseil d'administration, cette évaluation aboutissait à la conclusion que la présence dans les pays était essentielle au renforcement de l'efficacité du FIDA en matière de développement. Elle constatait que, dans les pays où le FIDA était présent sur le terrain sous une forme ou une autre – qu'il s'agisse d'un fonctionnaire recruté sur place ou, dans deux cas, d'un CPP détaché –, sa performance était supérieure sous chacun des quatre aspects évalués, à savoir: l'appui à l'exécution, les partenariats dans le pays (y compris dans le cadre de l'engagement pour renforcer l'efficacité de l'aide), l'attachement à la concertation et la gestion des savoirs.

54. En septembre 2007 également, le Conseil d'administration a invité la direction à présenter en décembre 2007 un plan concret d'activité relatif à la présence dans les pays. Ce plan, qui est communiqué pour information, prévoit: i) la poursuite de la mise en œuvre des 15 initiatives en cours en matière de présence dans les pays, en intégrant leur financement dans le processus budgétaire normal du FIDA; ii) le détachement de CPP en République-Unie de Tanzanie et au Viet Nam, qui font tous deux partie des 15 pays retenus (en plus des CPP déjà détachés en Colombie et au Panama); et iii) l'ajournement de toute expérimentation concernant les bureaux sous-régionaux.

Gestion des savoirs et innovation

55. **La stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs.** L'un des principes d'action du Cadre stratégique est l'innovation, l'apprentissage et l'application à plus grande échelle. La stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs renvoie à ce principe. Elle a été élaborée entre la fin de 2006 et le début de 2007, et approuvée par le Conseil d'administration en avril 2007 (document EB 2007/90/R.4). Elle a pour but d'offrir au FIDA un cadre et des outils propres à renforcer son efficacité en matière de développement par l'accroissement du nombre des enseignements tirés de la pratique du développement et par l'amélioration de ses systèmes et de l'état de préparation institutionnelle nécessaire à l'apprentissage et au partage permanents. Cette stratégie est ancrée dans les compétences fondamentales de l'organisation, intégrée dans ses processus de travail et étroitement liée à ses principaux produits.
56. Le Vice-Président, appuyé par un groupe restreint, assume la responsabilité générale de la supervision et du pilotage de la mise en œuvre de la stratégie. La mise en œuvre est en bonne voie avec l'application de mesures visant: à établir une matrice d'exécution définissant les résultats escomptés, les objectifs, les indicateurs, les moyens de vérification, et les rôles et attributions; à élaborer des directives relatives à l'intégration de la gestion des savoirs dans les COSOP axés sur les résultats et le processus de supervision; à préparer un kit de gestion des savoirs; à définir les compétences en matière de gestion des savoirs à inclure dans les processus relatifs aux ressources humaines, notamment les plans individuels de travail. Dans un certain nombre de divisions régionales, des spécialistes régionaux de la communication contribuent déjà à l'effort de gestion des savoirs. Les priorités restantes sont la mise en application de la matrice d'exécution, le lancement d'un plan de communication et le démarrage de la formation du personnel.
57. **La stratégie du FIDA en matière d'innovation.** Découlant du Cadre stratégique et faisant fond sur la stratégie de gestion des savoirs à laquelle elle est étroitement liée, la stratégie relative à l'innovation a été élaborée pendant le premier semestre de 2007 et approuvée par le Conseil d'administration en septembre de la même année (document EB 2007/91/R.3/Rev.1). Cette stratégie répond au constat dressé avec préoccupation par l'EEI: en dépit d'excellents exemples d'innovations, une approche suffisamment systématique faisait défaut au FIDA. Le but de la stratégie est d'assurer que l'innovation est méthodiquement et efficacement intégrée dans les structures et processus existants et, partant, dans les programmes de pays et les projets soutenus par le FIDA. Une série d'activités viendra appuyer l'innovation à tous les stades du cycle des projets et programmes, ainsi que dans les autres initiatives du FIDA, activités qui comportent toutes la mise en place de prototypes et d'essais. Leur exécution mobilisera l'organisation dans son ensemble. Une équipe spéciale restreinte, le groupe de services d'appui à l'innovation, servira d'intermédiaire afin de faciliter l'accès des équipes des programmes de pays aux services relatifs à l'innovation. Cette stratégie sera financée principalement par les

sources de financement existantes, complétées par l'Initiative pour intégrer l'innovation¹⁰.

58. En fait, l'innovation est déjà en cours d'intégration dans les processus fonctionnels de base du FIDA. Les nouvelles directives relatives à la conception des projets spécifient que l'innovation doit y occuper une place centrale. Elle est intégrée dans l'un des six FCR qui sous-tendent aussi bien le processus d'amélioration de la qualité que le système d'assurance-qualité. Les directives relatives à la supervision prévoient que la concentration sur l'innovation sera maintenue pendant toute la phase d'exécution des projets, et le personnel l'évaluera et en rendra compte régulièrement. L'innovation est le sujet de l'un des six indicateurs du Cadre de mesure des résultats. De la sorte, il sera possible d'évaluer la performance du FIDA en matière d'innovation aux stades de la conception, de l'exécution et de l'achèvement des projets.
59. **Le Portail de la pauvreté rurale** (www.ruralpovertyportal.org). Le Portail de la pauvreté rurale est un outil qui utilise le web aux fins d'apprentissage et de partage des savoirs en matière de réduction de la pauvreté rurale. Il offre un site web où les populations rurales pauvres, les responsables des politiques, les donateurs, les instituts de recherche, les ONG et autres partenaires du développement peuvent partager des informations. Bien qu'il ne soit encore qu'au début de la phase de trois ans prévue pour son développement, il a déjà à son actif l'affichage de 70 pages concernant les pays, 40 récits, 12 chroniques d'apprentissage et d'adaptation et 11 pages d'actualité; l'installation et la mise à l'essai du matériel qui hébergera le site; et l'élaboration d'applications web visant à créer des liens avec les bases de données du FIDA et les sources d'information extérieures. Le portail devrait être opérationnel d'ici la fin de 2007. Cela veut dire que non seulement la majeure partie du contenu sera disponible, mais aussi que l'infrastructure aura été installée; le système de gestion du contenu aura été personnalisé; le contenu émanant des sources de données du FIDA aura été mis à disposition; ses principales fonctions et caractéristiques seront opérationnelles; et des modèles et une formation auront été procurés au personnel des pays et des projets.

VI. Dépenses à ce jour

60. 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. Au total, 3,93 millions de USD ont été dépensés à ce jour (1,34 million de USD en 2006 et 2,59 millions de USD au 16 octobre 2007) et de nouvelles dépenses sont prévues d'ici à la fin de 2007. Un état à jour des dépenses du Plan d'action est présenté au Conseil à la présente session (voir annexe II). Jusqu'ici, les principaux postes de dépenses ont été les suivants: conception et pilotage du processus d'amélioration de la qualité; élaboration des directives et des procédures détaillées relatives à la supervision, et formation en matière de supervision; établissement du Portail de la pauvreté rurale; formulation de la stratégie relative à l'innovation.
61. Parallèlement aux financements apportés par le FIDA, des concours ont également été fournis sous forme de contributions bilatérales. Le projet de renforcement institutionnel, financé par le Ministère du développement international (DFID) du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord a dégagé au total 1,07 million de GBP (environ 2,0 millions de USD) à l'appui des travaux du Plan d'action. Le soutien du DFID vise principalement à étayer les efforts du FIDA dans les quatre domaines suivants du Plan d'action: l'amélioration de la gestion de ses ressources humaines; l'adoption des outils et des approches de la GaRD; le renforcement de son engagement au niveau des pays, en particulier à titre de partenaire des

¹⁰ Cette initiative est financée par une contribution complémentaire du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord à la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA.

stratégies nationales de réduction de la pauvreté; et l'élaboration d'une politique de gestion des savoirs.

VII. Défis et opportunités futurs

62. L'exécution du Plan d'action se déroule dans les délais prévus. La plupart des produits ont déjà été livrés ou ils le seront prochainement. Il reste le système d'assurance-qualité, dont l'application à titre expérimental est prévue pour février 2008, et la majeure partie des nouveaux résultats attendus relatifs à la gestion et à l'alignement des ressources humaines, qui ont été définis par la direction du FIDA en 2007. À mesure que les résultats attendus sont approuvés, la responsabilité de leur réalisation passe des groupes de travail dédiés mais temporaires aux structures et aux services fonctionnels permanents, et s'intègre dans les opérations courantes du FIDA. La participation aux travaux du Plan d'action d'une grande partie du personnel appartenant à tous les secteurs de l'organisation facilite ce transfert de responsabilités.
63. Collectivement, les résultats attendus commencent déjà à transformer la façon dont le FIDA travaille. Ils contribuent à faire du Fonds une organisation qui est concentrée sur ses objectifs stratégiques; qui a des systèmes et des outils adaptés à ses objectifs, cohérents et se renforçant mutuellement; et qui est en mesure de rendre compte des progrès accomplis dans la réalisation de ces objectifs. C'est ainsi que le Cadre stratégique définit les objectifs du FIDA; tous les processus au niveau des pays et des projets, toutes ses politiques et stratégies et, de plus en plus, son budget, ses ressources humaines et sa culture organisationnelle, sont axés sur la réalisation de ces objectifs stratégiques; par ailleurs, le Cadre de mesure des résultats et le rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement permettent à l'organisation de mesurer leur degré de réalisation et d'en rendre compte. Il n'y a guère de doute que le Plan d'action a joué un rôle important dans l'amélioration de l'efficacité organisationnelle du FIDA, qui aura un impact progressif mais bien réel sur son efficacité en matière de développement.
64. Malgré une réussite bien réelle à ce jour, des risques subsistent. L'expérience des autres organisations montre clairement que de nombreux processus de réforme qui avaient bien commencé se soldent par un échec. Les facteurs d'échec sont habituellement les suivants: des structures organisationnelles qui font obstacle aux nouveaux modes de travail, par exemple, le travail interdépartemental; des systèmes périmés, contraignants, générateurs de pertes de temps ou généralement défavorables au nouvel engagement; un déficit de qualifications, les qualifications du personnel ne coïncidant pas toujours avec celles qui sont nécessaires pour appliquer les nouveaux modes de travail; et des responsables qui ne soutiennent pas la nouvelle vision ou ne respectent pas les valeurs de l'organisation.
65. Le défi auquel se trouve confronté le FIDA sera de pérenniser les réformes en limitant les possibilités de rechute. À cet égard, les tâches spécifiques à accomplir sont les suivantes: continuer à gérer la transition en bon ordre des structures dédiées vers les fonctions d'exécution et les processus de travail et opérations courantes; revoir les systèmes et processus de travail et, le cas échéant, les modifier et les appuyer par les investissements nécessaires dans des systèmes de technologies de l'information; poursuivre la tâche difficile mais indispensable d'amélioration de la gestion des ressources humaines et d'alignement des ressources humaines et financières par rapport aux objectifs stratégiques; et communiquer avec l'ensemble du personnel au sujet des changements réels opérés et de la signification, pour l'organisation, de la concrétisation des résultats attendus du Plan d'action. Toutes tâches auxquelles s'appliquent l'équipe de haute direction, l'équipe de gestion du Plan d'action et le secrétariat, et sur lesquelles porte le travail en cours de gestion des ressources humaines ainsi que de planification et de budgétisation axées sur les résultats.

66. L'autre grand défi a trait à la relation entre l'efficacité organisationnelle et l'efficacité en matière de développement. Le Plan d'action repose sur le principe que l'amélioration de l'efficacité organisationnelle du FIDA conduira directement à celle de son efficacité en matière de développement et au renforcement de sa contribution à la réduction de la pauvreté rurale. La première relève en grande partie du FIDA, elle est immédiate et, comme nous l'avons vu, le Plan d'action y a déjà réellement contribué. La seconde, en revanche, n'est qu'indirectement influencée par le FIDA et, en tout état de cause, elle est plus lente. La difficulté est d'assurer que les améliorations de l'efficacité organisationnelle se traduisent rapidement en améliorations de l'efficacité en matière de développement. Il faut faire usage des nouveaux instruments, outils et processus qui ont été mis au point, et évaluer régulièrement et proactivement les progrès réalisés, par l'utilisation, comme principaux outils de suivi, du Cadre de mesure des résultats et du rapport annuel sur la performance du portefeuille.
67. Si d'importantes difficultés subsistent, de nouvelles opportunités se présentent aussi au FIDA. L'une des plus importantes concerne le partage avec d'autres organisations semblables, des enseignements tirés et des connaissances acquises à l'occasion de l'exécution du Plan d'action. La FAO prépare actuellement sa réponse à sa propre évaluation externe indépendante, et des entretiens entre la FAO et le secrétariat du Plan d'action ont commencé afin d'étudier les possibilités de partage de l'expérience entre les deux organisations. Une collaboration est également menée avec la Banque africaine de développement, en vue de déterminer les possibilités d'organiser conjointement un événement d'apprentissage sur les problèmes de réforme organisationnelle. À cet égard, le Programme alimentaire mondial, soumis lui aussi à un changement structurel, est un partenaire potentiel.
68. La plupart des résultats attendus étant soit concrétisés soit sur le point de l'être, la direction examine actuellement la nécessité de maintenir l'équipe de gestion et le secrétariat du Plan d'action, et leur éventuel statut futur. Il est actuellement prévu de les supprimer, mais il est probable qu'ils resteront en activité pendant au moins une partie de 2008 afin que l'Organisation reste concentrée sur la durabilité des réformes. Bien que le présent rapport soit le dernier rapport d'activité officiel sur le Plan d'action, la direction continuera à rendre compte au Conseil d'administration de ses activités relatives au renforcement de l'efficacité de l'Organisation et de l'aide au développement, soit sous les auspices du Plan d'action soit dans les futurs rapports sur l'efficacité en matière de développement.

Principaux résultats attendus du Plan d'action^a

<i>Résultat attendu</i>	<i>Réalisation prévue</i>	<i>État d'avancement</i>
Cadre stratégique du FIDA 2007-2010	décembre 2006	achevé, décembre 2006
Politique de ciblage du FIDA ^b	décembre 2006	achevé, décembre 2006
Plan à moyen terme	avril 2007	annulé
Cadre de mesure des résultats ^b	septembre 2007	achevé, septembre 2007
Priorités stratégiques pour un programme de travail axé sur les résultats, un mécanisme de financement du développement des programmes et un budget du FIDA et de son Bureau de l'évaluation pour 2008	septembre 2007	achevé, septembre 2007
Programme de travail axé sur les résultats, mécanisme de financement du développement des programmes et budget du FIDA et de son Bureau de l'évaluation pour 2008	décembre 2007	dans les délais
Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement	décembre 2007	dans les délais
Cadre révisé des COSOP axés sur les résultats	septembre 2006	achevé, septembre 2006
Modèle révisé d'approbation des projets	septembre 2006	achevé, septembre 2006
Politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution	décembre 2006	achevé, décembre 2006
Prêts et dons présentés au Conseil d'administration conformément au modèle révisé	décembre 2006	achevé, décembre 2006
Évaluation du programme pilote relatif à la présence sur le terrain	septembre 2007	achevé, septembre 2007
Plan d'action relatif à la présence dans les pays ^b	décembre 2007	dans les délais
Stratégie du FIDA relative à la gestion des savoirs	décembre 2006	achevé, avril 2007
Stratégie du FIDA relative à l'innovation	septembre 2007	achevé, septembre 2007

^a Sauf indication contraire, tous les résultats attendus à présenter au Conseil d'administration, comme prévu dans le document relatif au Plan d'action de décembre 2005.

^b Résultat attendu défini postérieurement au document relatif au Plan d'action de décembre 2005.

Dépenses à ce jour

Les tableaux 1 et 2 donnent des indications détaillées sur l'utilisation des ressources allouées au Plan d'action, tandis que les tableaux 3 et 4 montrent les dépenses encourues au titre du projet de renforcement institutionnel, financé par le Ministère du développement international (DFID) du Royaume-Uni.

I. Dépenses à ce jour – Utilisation des ressources allouées au Plan d'action

Tableau 1
Récapitulatif du budget 2006-2007 du Plan d'action
En dollars des États-Unis – au 29 novembre 2007

Budget total du Plan d'action	9 500 000
dont total des fonds alloués	7 935 244
Moins:	
Montant des dépenses effectives en 2006	1 332 000
Montant engagé/dépensé en 2007 (au 29 novembre 2007)	2 698 467
Dépenses de personnel et rémunérations	1 465 836
Solde	2 438 941
Fonds non alloués	1 564 756
Total des fonds du Plan d'action restants^a	4 003 697

^a Ces fonds sont destinés à l'achèvement des activités du Plan d'action en 2008.

Tableau 2
Budget 2007 du Plan d'action – ventilation détaillée
En dollars des États-Unis – au 29 novembre 2007

	<i>Montant alloué</i>	<i>Montant engagé/dépensé</i>	<i>Solde</i>
Groupe de travail 1 – Changement organisationnel et gestion des ressources humaines			
Alignement et gestion des ressources humaines	1 010 632	489 000	521 632
Cadre de mesure des résultats	432 267	105 611	326 656
Gestion et budgétisation axées sur les résultats	230 099	99 702	130 397
Changement culturel	140 023	72 309	67 714
Sous-total	1 813 021	766 622	1 046 399
Groupe de travail 2 – Engagement au niveau des pays			
Amélioration de la qualité et assurance-qualité	209 999	146 759	63 240
Concrétisation des résultats attendus au niveau des pays	1 677 332	1 075 431	601 901
Réforme des Nations Unies/efficacité de l'aide	30 000	-	30 000
Sous-total	1 917 331	1 222 190	695 141
Groupe de travail 3 – Gestion des savoirs et innovation			
Gestion des savoirs	752 596	391 870	360 726
Innovation	70 000	68 219	1 781
Sous-total	822 596	460 089	362 507
Divers			
Secrétariat	355 000	112 672	242 328
Publication des résultats attendus du Plan d'action	229 460	136 894	92 566
Sous-total	584 460	249 566	334 894
Total	5 137 408	2 698 467	2 438 941

II. Dépenses à ce jour – Projet de renforcement institutionnel financé par le Ministère du développement international

Tableau 3

Total des ressources allouées au projet de renforcement institutionnel
En livres sterling et dollars des États-Unis – au 29 novembre 2007

	<i>GBP</i>	<i>Équivalent en USD^a</i>
Total du budget des dons	1 070 000	2 124 992
Total reçu	542 500	1 029 191
Moins:		
Frais de gestion (5%)		51 460
Montant total dépensé/engagé au 29 novembre 2007		613 591
Total du solde restant		364 140
Versements à recevoir du DFID avant mars 2008	527 500	1 095 801

^a En ce qui concerne les versements déjà reçus, l'équivalent en dollars des États-Unis est calculé sur la base du taux de change en vigueur à la date de réception. Pour les versements devant être reçus, l'équivalent en dollars des États-Unis est calculé sur la base du taux de change au 31 octobre 2007, soit 1 GBP = 2,07735 USD.

Tableau 4

Budget 2006-2007 du projet de renforcement institutionnel – ventilation détaillée
En dollars des États-Unis – engagements au 29 novembre 2007

	<i>Montant alloué</i>	<i>Montant engagé/dépensé</i>	<i>Solde</i>
Groupe de travail 1 – Changement organisationnel et gestion des ressources humaines			
Alignement et gestion des ressources humaines	503 658	306 690	196 968
Cadre de mesure des résultats	66 500	58 563	7 937
Sous-total	570 158	365 253	204 905
Groupe de travail 2 – Engagement au niveau des pays			
Concrétisation des résultats attendus au niveau des pays	347 073	228 506	118 567
Sous-total	347 073	228 506	118 567
Groupe de travail 3 – Gestion des savoirs et innovation			
Activités pilotes d'apprentissage au titre des programmes de pays	60 500	19 832	40 668
Sous-total	60 500	19 832	40 668
Total	977 731^a	613 591	364 140

^a Montant total alloué après déduction de frais de gestion équivalant à 5% de 1 029,19 USD.