

Cote du document: IFAD10/1/R.2
Point de l'ordre du jour: 3
Date: 23 janvier 2013
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



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

Le FIDA à mi-parcours de la période couverte par la neuvième reconstitution

Note aux membres de la Consultation

Responsables:

Questions techniques:

Kevin Cleaver

Vice-Président adjoint,
Département gestion des programmes
téléphone: +39 06 5459 2419
courriel: k.cleaver@ifad.org

Lakshmi Menon

Vice-Présidente adjointe,
Département des services institutionnels
téléphone: +39 06 5459 2880
courriel: l.menon@ifad.org

Iain Kellet

Vice-Président adjoint,
Département des opérations financières
téléphone: +39 06 5459 2403
courriel: i.kellet@ifad.org

Gary Howe

Responsable du Département de la stratégie
et de la gestion des savoirs
téléphone: +39 06 5459 2262
courriel: g.howe@ifad.org

Mohamed Beavogui

Conseiller principal du Président
Directeur du Bureau des partenariats et de la
mobilisation des ressources
téléphone: +39 06 5459 2240
courriel: m.beavogui@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre McGrenra

Chef du Bureau des organes
directeurs
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb_office@ifad.org

Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA —
première session
Rome, 20-21 février 2014

Pour: **Examen**

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
I. Introduction	1
II. Réalisation du programme de travail du FIDA durant la période couverte par FIDA8 et la première année de FIDA9	2
A. Le nouveau modèle opérationnel du FIDA	2
B. Réalisation du programme de prêts et dons et du programme de travail durant la période couverte par FIDA8	3
C. Réalisation du programme de prêts et dons et du programme de travail durant la période couverte par FIDA9	4
D. Nouveau modèle opérationnel du FIDA et réalisation du programme de travail pour FIDA8 et FIDA9	5
E. Conclusions et perspectives pour 2014 et 2015	7
III. Améliorer l'efficacité opérationnelle du FIDA durant la période couverte par FIDA9	8
A. Principaux engagements pris dans le cadre de FIDA9 et mesures prises	8
B. Conclusions et perspectives pour 2014 et 2015	21
IV. Améliorer l'efficacité et l'efficience institutionnelles du FIDA pendant la période couverte par FIDA9	22
A. Efficience institutionnelle	22
B. Réforme des ressources humaines	27
C. Conclusions et perspectives pour 2014-2015	29
V. Renforcer la capacité et la gestion financières du FIDA	30
A. Renforcement organisationnel	30
B. Modèle financier du FIDA	31
C. Mobilisation de ressources internes	33
D. Nouveaux donateurs souverains et modalités alternatives de financement	34
E. Conclusion et perspectives pour 2014-2015	36
VI. Améliorer le système de gestion des résultats du FIDA: résultats obtenus à ce jour	37
A. Enquêtes de référence sur les projets	37
B. Évaluation de l'impact	38
C. Contributions aux effets sur le développement et à leur impact: résultats obtenus à ce jour	39
D. Contributions aux produits des programmes de pays et des projets: résultats obtenus à ce jour	42
Annexes	
1. Rapport sur les engagements souscrits pour la période couverte par FIDA9 et situation à ce jour	
2. Notes globales attribuées au FIDA par le MOPAN	
3. Rapport sur la politique du FIDA concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	
4. Progrès et résultats obtenus par le programme ASAP	
5. Plan d'action révisé visant à améliorer l'efficacité et l'efficience institutionnelles du FIDA	

Sigles et acronymes

ASAP	Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
CMR	Cadre de mesure des résultats
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CPP	Chargé de programme de pays
CSA	Comité de la sécurité alimentaire mondiale
CSD	Cadre pour la soutenabilité de la dette
DFID	Ministère britannique du développement international
ECD	Division environnement et climat
EEI	Évaluation externe indépendante du FIDA
ENI-E	Évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité institutionnelle du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA9	Neuvième reconstitution des ressources du FIDA
FOD	Département des opérations financières
GAFSP	Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire
GCRAI	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
III	Initiative pour intégrer l'innovation
MAR	Examen de l'aide multilatérale
MOPAN	Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales
PAM	Programme alimentaire mondial
PMD	Département gestion des programmes
PPP	Partenariat public-privé
PRM	Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources
PTA	Division des politiques et du conseil technique
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RIDE	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement
S&E	Suivi-évaluation
SYGRI	Système de gestion des résultats et de l'impact
TIC	Technologies de l'information et des communications

Résumé

Introduction

1. À sa trente-cinquième session, tenue en février 2012, le Conseil des gouverneurs a adopté la résolution 166/XXXV sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA9), qui couvre la période 2013-2015. L'objectif de contribution des Membres a été fixé à 1,5 milliard d'USD, de manière à financer et exécuter un programme triennal de prêts et dons d'un montant de 3 milliards d'USD.
2. L'appui apporté à FIDA9 attestait de la préoccupation accrue des Membres à l'égard de la situation mondiale en termes de sécurité alimentaire et de pauvreté rurale. Il était en outre à la mesure de la confiance que les donateurs placent dans l'aptitude du FIDA à mettre en œuvre un programme de travail plus efficace.
3. À l'issue des consultations, les Membres ont invité le Fonds à accroître la quantité et la qualité de ses opérations en augmentant fortement les ressources mobilisées auprès de partenaires nationaux et internationaux. L'objectif était de parvenir à investir un montant total de 7,5 milliards d'USD en faveur du développement agricole, de la réduction de la pauvreté et de l'amélioration de la sécurité alimentaire. Le FIDA pourrait ainsi faire en sorte que les programmes qu'il appuie viennent en aide à 90 millions de femmes et d'hommes des zones rurales et permettent à 80 millions d'entre eux de se libérer par eux-mêmes de la pauvreté.
4. Durant la période couverte par FIDA9, le FIDA s'est employé à améliorer son efficacité et son efficacité en matière de développement ainsi que sur les plans opérationnel et institutionnel et à élaborer un cadre permettant de mieux mesurer les résultats obtenus. Plus spécifiquement, le FIDA a pris des engagements dans quatre domaines thématiques¹:
 - a) **Améliorer l'efficacité opérationnelle** grâce à une série de mesures portant sur: l'efficacité de l'aide, la reproduction à plus grande échelle, la participation du secteur privé, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, le changement climatique et la gestion durable des ressources environnementales, l'efficacité des projets, la décentralisation au niveau des pays, les États fragiles, les systèmes nationaux de suivi-évaluation, la coopération Sud-Sud et triangulaire, ainsi que les partenariats et le plaidoyer.
 - b) **Améliorer l'efficacité et l'efficacité institutionnelles** en adoptant de nouveaux instruments de gestion pour l'analyse et le contrôle des coûts ainsi qu'en alliant consolidation et innovation s'agissant des systèmes, politiques et pratiques de gestion des ressources humaines.
 - c) **Renforcer la capacité et la gestion financières** en réagissant judicieusement aux changements de l'environnement financier dans lequel opère le Fonds, en alignant le modèle financier du FIDA sur les meilleures pratiques dans ce domaine et en recherchant de nouvelles formes de mobilisation de ressources, tant internes qu'externes.
 - d) **Améliorer le système de gestion des résultats** en s'appuyant sur le Cadre révisé de mesure des résultats (CMR) pour 2013-2015, l'accent étant mis sur l'évaluation de l'impact².

¹ Les engagements spécifiques relevant de chaque domaine, ainsi que les mesures engagées et les progrès réalisés à ce jour sont précisés à l'annexe I.

² Voir le [Rapport de la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA](#) (document GC35/L.4), p. iii-iv.

5. Le Rapport de la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA invitait celui-ci à présenter un examen à mi-parcours de la période couverte par cette reconstitution lors de l'une des premières consultations sur FIDA10. Le présent examen répond à cette demande. Son objectif est de rendre compte des progrès réalisés par le FIDA pendant la période couverte par FIDA9 jusqu'en 2013, au regard des progrès enregistrés durant FIDA8³. Le document inclut en outre un examen des résultats opérationnels et institutionnels obtenus à ce jour et les perspectives de réalisation de tous les engagements pris par le FIDA au titre de la neuvième reconstitution durant les deux dernières années de FIDA9 (2014 et 2015).

Réalisation du programme de travail de FIDA8 et FIDA9

6. Depuis la conclusion de la Consultation sur la neuvième reconstitution en 2011, le FIDA a porté à terme, avec succès, le programme de prêts et dons de FIDA8, qui s'élevait à 2,9 milliards d'USD. Il a en outre réussi à mobiliser des ressources additionnelles par le biais de cofinancements internationaux et nationaux et a exécuté un programme de travail pour un montant total de 7 milliards d'USD durant FIDA8.
7. En 2013, la première année de FIDA9, le Fonds a exécuté un programme de prêts et dons de près de 900 millions d'USD. Il est persuadé que le programme tout entier aura été mis en œuvre (soit 3 milliards d'USD) à la fin de la période couverte par FIDA9. Toutefois, le cofinancement international et national des projets agricoles ayant diminué depuis les hausses observées durant la période 2007-2009, il se peut que le FIDA ait des difficultés à atteindre l'objectif d'un programme de travail de 7,5 milliards d'USD pour la période de FIDA9.
8. Durant FIDA8 et la première année de FIDA9, il a été possible d'exécuter un programme de travail élargi répondant aux objectifs de volume et de qualité fixés dans le CMR du FIDA en mettant en œuvre un nouveau modèle opérationnel et en l'améliorant sans cesse. Les nouveaux programmes d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité ont contribué à accroître la qualité initiale des projets. La supervision directe et l'appui à l'exécution ont permis au FIDA de résoudre certains problèmes sur le terrain beaucoup plus promptement et efficacement. Et le renforcement de sa présence dans les pays, avec l'ouverture de 40 bureaux de pays, a rapproché le FIDA de ses clients, lui permettant de résoudre les questions en rapport avec les projets et de participer plus pleinement à la concertation sur les politiques.
9. Le FIDA continuera à affiner son modèle opérationnel pour assurer la mise en œuvre du programme de travail durant les deux dernières années de FIDA9 et atteindre, voire dépasser, les résultats et l'impact attendus dans le cadre de FIDA9. Il intensifiera en outre ses activités de mobilisation des ressources pour faire face à la baisse des flux de cofinancement, dans le but de parvenir à exécuter le programme de travail de 7,5 milliards d'USD prévu pour la période de FIDA9.

Améliorer l'efficacité opérationnelle du FIDA

10. Pour honorer les engagements souscrits pour la période couverte par FIDA9 afin d'accroître son efficacité opérationnelle, le FIDA a pris des mesures dans tous les domaines stipulés par la Consultation. Ainsi, il s'emploie à améliorer **l'efficacité de l'aide** en encourageant une participation plus active des gouvernements à toutes les phases des programmes et projets et en favorisant le renforcement de la coopération et du cofinancement avec ses partenaires. Pour garantir l'intégration de la reproduction à plus **grande**

³ Même si le financement des projet et programmes relevant de FIDA9 a commencé début 2013, le FIDA s'est employé à honorer, dès 2012, les autres engagements pris au titre de FIDA9.

échelle, le FIDA a récemment lancé un programme d'appui en ce sens et a approfondi **la concertation sur les politiques** en mettant à exécution son nouveau plan en faveur de sa participation aux processus d'élaboration des politiques au niveau des pays. Un nouveau cadre de gestion des savoirs a en outre été mis au point pour contribuer aux efforts ainsi déployés. Le FIDA a intensifié sa collaboration avec le **secteur privé** en favorisant la mise en place de partenariats public-privé (PPP) équitables et transparents qui produisent des effets mutuellement bénéfiques pour les petits agriculteurs et les entreprises privées. Des possibilités de coopération avec des entreprises internationales sont également à l'étude.

11. La priorité a en outre été accordée à la promotion de **l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes**. Pour intégrer pleinement cette dimension dans tous les aspects des programmes et projets qu'il appuie, le FIDA a mis en place des systèmes pour surveiller étroitement les indicateurs sexospécifiques et rendre compte des résultats. D'après les données les plus récentes, 90% des projets en cours accordent à la question de la parité hommes-femmes une priorité plutôt satisfaisante, voire mieux, pendant l'exécution. S'agissant du **changement climatique et de la gestion durable des ressources environnementales**, le Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP), devenu opérationnel durant le dernier trimestre 2012, a octroyé 108 millions d'USD en 2013 en faveur de 11 projets. Il constitue désormais l'initiative la plus importante à l'échelle mondiale pour l'adaptation de l'agriculture paysanne au changement climatique.
12. Des progrès analogues sont réalisés pour ce qui est des autres engagements. Les membres du personnel ont été formés en matière d'**efficience des projets**, et tous les projets doivent désormais faire l'objet d'une analyse économique dès la conception. La **décentralisation au niveau des pays** s'est poursuivie avec l'ouverture de 40 bureaux de pays, et s'est accompagnée d'une plus grande délégation de pouvoir. Il est prévu d'ouvrir 10 autres bureaux d'ici à la fin 2015. Un don a été accordé à l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) afin de renforcer les capacités dans les **États fragiles** et d'améliorer ainsi la gestion des projets financés par le FIDA. Enfin, un soutien est apporté aux **systèmes nationaux de suivi-évaluation**, même si des difficultés majeures persistent. Plusieurs initiatives ont été engagées afin de promouvoir la **coopération Sud-Sud et triangulaire**. Le FIDA s'est rapproché de ses partenaires stratégiques clés, en particulier les autres organisations ayant leur siège à Rome. Le Président est membre du Conseil suprême de la Nouvelle Alliance pour la sécurité alimentaire et la nutrition. Le Fonds a intensifié ses **activités de plaidoyer** et pris une part active à la concertation mondiale sur le programme du développement pour l'après-2015. Le FIDA a en outre élargi son action en matière de **nutrition** afin d'intégrer dans les stratégies de pays et la conception des projets des activités axées sur la nutrition.
13. Le FIDA continuera à intensifier ces initiatives, sachant qu'il reste fort à faire. Même si d'importantes initiatives ont été lancées dans tous les domaines recensés dans le cadre de FIDA9, le Fonds est conscient que des défis importants subsistent alors même qu'il maintient ses efforts dans les domaines de l'efficacité de l'aide, de la reproduction à plus grande échelle, de la concertation sur les politiques, de l'action dans les États fragiles, des systèmes nationaux de suivi-évaluation (S&E) et de la collaboration avec le secteur privé. Au cours des deux années à venir, le succès dans ces domaines sera décisif si le FIDA veut atteindre les résultats opérationnels et les objectifs d'impact fixés pour FIDA9, et plus particulièrement l'objectif visant à permettre à 80 millions de femmes et d'hommes de se libérer par eux-mêmes de la pauvreté.

Améliorer l'efficacité et l'efficience institutionnelles du FIDA

14. Le FIDA a adopté un certain nombre de mesures afin d'honorer les engagements pris au titre de FIDA9 en matière d'efficacité et d'efficience institutionnelles. Il a étudié et mis en place des **outils de gestion** comme le plan stratégique pour le personnel, de façon à garantir l'utilisation optimale des ressources et à maîtriser ou réduire les coûts. Toutes les unités organisationnelles ont examiné leurs processus opérationnels et administratifs pour dégager d'éventuels gains d'efficience. Et, en collaboration avec les autres organisations ayant leur siège à Rome, d'importantes économies ont été réalisées et les coûts notablement réduits, surtout en matière de passation de marchés de biens et de services et de frais de déplacement. Le FIDA s'emploie également à mettre à niveau ses systèmes d'information et de communications pour rationaliser encore davantage les processus opératoires et réaliser de nouveaux gains d'efficience.
15. Conformément aux engagements pris au titre de FIDA9, le FIDA a revu et consolidé son plan d'action pour améliorer son efficience, en application des recommandations issues de l'évaluation au niveau de l'institution de l'efficience institutionnelle du FIDA et de l'efficience des opérations qu'il finance. Il a également soumis au Conseil d'administration des propositions afin de réduire les coûts liés aux activités des organes directeurs. Le Conseil a approuvé un grand nombre des propositions, lesquelles ont permis de réaliser des économies substantielles.
16. Le FIDA s'applique en outre à consolider la **réforme des ressources humaines** engagée durant la période couverte par FIDA8. L'audit des fonctions a été achevé et la planification stratégique pour le personnel a été instaurée sur une base annuelle. Un dispositif de récompense et de reconnaissance du mérite a été introduit; un nouveau cadre de compétences a été mis en place pour améliorer la gestion de la performance; et un travail important a été accompli pour promouvoir tant les compétences en matière de parité hommes-femmes que l'égalité des sexes. Le FIDA a en outre renforcé sa coopération avec la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) dans divers domaines stratégiques, comme l'examen du barème des traitements du personnel de la catégorie des services généraux à Rome. L'examen a débouché sur la mise en place d'un barème secondaire des traitements revu à la baisse pour le personnel des services généraux recruté après le 1^{er} février 2013, qui correspond davantage aux conditions du marché de Rome. Cela aura sans doute une incidence marquée à moyen et à long terme sur les coûts en personnel.
17. Dans une perspective d'avenir, le FIDA prévoit que l'amélioration des systèmes de comptabilité analytique et de contrôle, alliée à la mise à niveau de ses technologies de l'information et des communications (TIC), se traduira par de nouveaux gains d'efficience; il a toutefois pleinement conscience des difficultés que pose la mise en place de systèmes de comptabilité analytique fiables et la mise au point de plateformes TIC et administratives performantes au service d'un réseau mondial de bureaux en expansion. Il faudra par ailleurs intensifier les efforts afin d'encourager le personnel à améliorer sa performance et de remédier aux défauts de performance. Le FIDA est néanmoins persuadé que les initiatives axées sur l'efficience conjuguées à une nouvelle consolidation des réformes des ressources humaines permettront d'atteindre tous les objectifs d'efficacité et d'efficience institutionnelles fixés pour FIDA9.

Renforcer la capacité et la gestion financières du FIDA

18. Le FIDA a honoré les engagements souscrits pour la période couverte par FIDA9 en termes de renforcement de la capacité et de la gestion financières. Il a lancé plusieurs initiatives destinées à renforcer le Département des opérations financières (FOD) créé en 2011 ainsi que la nouvelle Unité du budget et du développement de l'organisation. Il a mis en place le **nouveau modèle financier** reposant sur le principe du flux de trésorerie durable, qui constitue désormais le cadre d'évaluation du pouvoir d'engagement anticipé. La direction a en outre soumis une proposition au Conseil d'administration concernant la manière dont sera gérée la responsabilité de la compensation pour la charge du principal non recouvré découlant de l'adoption du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD). De plus, le FIDA examine les possibilités d'**accroître ses ressources internes** en envisageant un remboursement anticipé des prêts et en assurant le suivi du remboursement des prêts et des contributions en situation d'arriéré. Une version révisée des Principes et critères en matière de prêts (intitulée "Principes et critères applicables aux financements du FIDA") est entrée en vigueur en février 2013; désormais, les produits du FIDA sont alignés sur ceux proposés par l'Association internationale de développement (IDA) et d'autres institutions financières internationales comparables – dans le respect de la spécificité du FIDA.
19. Le FIDA a activement noué le dialogue avec les États non membres pour les encourager à devenir membres du Fonds et à contribuer financièrement à ses activités. Un certain nombre de nouveaux pays ont rejoint le Fonds, et les perspectives d'en accueillir d'autres sont bonnes. Il a par ailleurs lancé une initiative de mobilisation de ressources supplémentaires, la finalité étant d'explorer d'autres possibilités de mobilisation des ressources, y compris le financement de la dette souveraine et le cofinancement ou le financement parallèle avec des entités et fondations du secteur privé. Certains de ces efforts devraient porter leurs fruits dès 2014.
20. Il sera important d'accroître les ressources pour pouvoir mener à bien le programme de travail de FIDA9. Ayant fait le travail préliminaire, le FIDA a réalisé les défis considérables que cela suppose. Bien conscient de l'importance stratégique de l'initiative de mobilisation de ressources supplémentaires, il lui accordera une priorité élevée et un appui important dans les années de FIDA9 restant à courir et au-delà.

Améliorer le système de gestion des résultats du FIDA: résultats obtenus à ce jour

21. Le FIDA tient l'engagement pris pour la période couverte par FIDA9 de renforcer son système de gestion des résultats, en veillant avec une plus grande attention à ce que les projets respectent l'obligation de réaliser des **enquêtes de référence** avant la fin de la première année d'exécution et que des systèmes de S&E plus performants soient en place. Les travaux sur **l'évaluation de l'impact** ont débuté, sur la base des dispositions spécifiques de FIDA9 dans ce domaine, une grande attention étant accordée aux défis méthodologiques que comporte la réalisation d'études d'évaluation de l'impact crédibles. **Un renforcement de la communication** sur le CMR révisé pour 2013-2015 a également commencé avec l'édition 2013 du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE).
22. Les données figurant dans le rapport du RIDE 2013 font état de progrès encourageants en ce qui concerne la contribution du FIDA aux effets sur le développement et à leur impact. Globalement, on estime que, en 2013, les projets appuyés par le FIDA ont bénéficié à 78,7 millions de personnes, dont la moitié était des femmes. Le Fonds est donc sur la bonne voie pour atteindre l'objectif de 90 millions fixé dans le cadre de FIDA9. Les indicateurs

d'impact sont généralement très positifs. En termes de performance des projets, les progrès sont encourageants sur la plupart des indicateurs. Il est néanmoins évident qu'il convient de redoubler d'efforts pour améliorer l'efficacité et la durabilité des projets. La disparité marquée entre la performance enregistrée dans les États fragiles et non fragiles montre qu'il est indispensable d'intensifier l'appui du FIDA en faveur des États fragiles.

23. Pour les indicateurs d'efficacité institutionnelle, les résultats sont également très encourageants: en termes d'annonces de contribution, l'objectif fixé pour FIDA9 a été atteint à 93%; la plupart des indicateurs de gestion des ressources humaines sont en bonne voie; on observe une amélioration sensible dans le domaine de la gestion des risques; et, à une exception près, tous les indicateurs d'efficacité mesurés ex post sur la base des dépenses effectives ont déjà atteint leurs objectifs de 2015. Toutefois, le ratio d'efficacité ex ante pour 2014 a peu fluctué en raison de la hausse prévue des dépenses consacrées aux investissements et aux opérations, tout particulièrement à l'appui des TIC. Ces dépenses sont engagées en réponse aux recommandations formulées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) dans l'évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité institutionnelle du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance (ENI-E). Ces investissements devraient permettre de réaliser des gains d'efficacité notables à moyen et à long terme.

Conclusion

24. Dans l'ensemble, la direction estime qu'un bon départ a été pris pour mener à terme l'ensemble des engagements de FIDA9. De fait, sur un total de 56 engagements, seuls deux accuseraient un certain retard (annexe I). Toutefois, comme il est clairement indiqué ci-avant, la direction est loin de penser que l'adoption de mesures initiales pour atteindre les objectifs fixés pour FIDA9 revienne à résoudre les défis majeurs auxquels est confronté le FIDA en matière d'organisation et de développement. La mise en œuvre devrait se heurter à de sérieuses difficultés au cours des deux prochaines années dans certains des grands domaines d'engagement, notamment: le renforcement de l'efficacité de l'aide, l'amélioration des systèmes nationaux de S&E, l'accroissement de l'efficacité et de la durabilité des programmes et projets, le renforcement de l'efficacité institutionnelle et la réalisation d'études d'évaluation de l'impact crédibles.
25. Cela étant, comme le montrent clairement les résultats obtenus en 2013 (mesurés en regard des indicateurs et objectifs du CMR pour 2015), des progrès sensibles sont accomplis dans les domaines suivants: amélioration de l'impact sur le développement, accroissement de l'efficacité opérationnelle, réalisation de l'efficacité institutionnelle et renforcement de la gestion financière. Fort du soutien de ses membres, le FIDA est certain qu'en prenant tous ces problèmes à bras-le-corps, il atteindra son objectif de développement le plus important: permettre à 80 millions de ruraux de se libérer de la pauvreté.

Le FIDA à mi-parcours de la période couverte par la neuvième reconstitution

I. Introduction

1. Le Conseil des gouverneurs a adopté à sa trente-cinquième session, tenue en février 2012, la résolution sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA9), qui couvre la période 2013-2015. L'objectif de contribution des Membres a été fixé à 1,5 milliard d'USD, un montant destiné à financer et à exécuter un programme triennal de prêts et dons de 3 milliards d'USD.
2. L'appui apporté à FIDA9 attestait de la préoccupation accrue des Membres à l'égard de la situation de la sécurité alimentaire et de la pauvreté rurale dans le monde. Il était en outre à la mesure de la confiance placée dans l'aptitude du FIDA à mettre en œuvre un programme de travail plus efficace, après la série de réformes que le Fonds avait effectuées pour se conformer aux recommandations issues de l'Évaluation externe indépendante (EEI) réalisée en 2005 ainsi que les mesures prises pour honorer les engagements pris au titre de la huitième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA8).
3. Dans ce contexte, et ainsi qu'il est exposé dans le Rapport de la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (document GC35/L.4), les Membres ont invité le Fonds à accroître la quantité et la qualité de ses opérations en augmentant fortement les ressources mobilisées auprès de partenaires nationaux et internationaux. L'objectif était de parvenir à investir un montant total de 7,5 milliards d'USD en faveur du développement agricole, de la réduction de la pauvreté et de l'amélioration de la sécurité alimentaire par le recours au cofinancement et aux ressources propres du FIDA durant la période couverte par la neuvième reconstitution¹. Avec ce volume d'opérations, le FIDA pourrait faire en sorte que les programmes qu'il appuie viennent en aide à 90 millions de femmes et d'hommes des zones rurales et permettent à 80 millions d'entre eux de se libérer par eux-mêmes de la pauvreté.
4. Durant la période couverte par FIDA9, le FIDA s'est employé à améliorer son efficacité et son efficacité en matière de développement et sur les plans opérationnel et institutionnel et à élaborer un cadre permettant de mieux mesurer les résultats obtenus. Plus concrètement, il s'est engagé à renforcer son efficacité et son efficacité dans quatre domaines:
 - a) **Améliorer l'efficacité opérationnelle** grâce à une série de mesures portant sur: l'efficacité de l'aide, la reproduction à plus grande échelle, la participation du secteur privé, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, le changement climatique et la gestion durable des ressources environnementales, l'efficacité des projets, la décentralisation au niveau des pays, les États fragiles, les systèmes nationaux de suivi-évaluation, la coopération Sud-Sud et triangulaire, ainsi que les partenariats et le plaidoyer.
 - b) **Améliorer l'efficacité et l'efficacité institutionnelles** en adoptant de nouveaux instruments de gestion pour l'analyse et le contrôle des coûts ainsi qu'en alliant consolidation et innovation s'agissant des systèmes, politiques et pratiques de gestion des ressources humaines.
 - c) **Renforcer la capacité et la gestion financières** en réagissant judicieusement aux changements de l'environnement financier dans lequel opère le Fonds, en alignant le modèle financier du FIDA sur les meilleures

¹ Les ressources propres du FIDA sont constituées des nouvelles contributions des Membres, des remboursements de prêts et du produit des placements. Les nouvelles ressources mobilisées par le FIDA, comme les emprunts souverains, seront également considérées comme des ressources du FIDA.

pratiques dans ce domaine et en recherchant de nouvelles formes de mobilisation de ressources, tant internes qu'externes.

- d) **Améliorer le système de gestion des résultats** en s'appuyant sur le Cadre révisé de mesure des résultats (CMR) du FIDA pour 2013-2015, l'accent étant mis sur l'évaluation de l'impact².
5. Le Rapport de la Consultation sur FIDA9 invitait le FIDA à présenter un examen à mi-parcours de la période couverte par cette reconstitution à l'une des premières sessions de la Consultation sur la dixième reconstitution. Il stipule que "[l'examen] donnera aux membres l'occasion de suivre les progrès accomplis sur la base de la matrice des engagements de FIDA9 et des cibles du CMR 2013-2015 et fournira des directives supplémentaires pour la réalisation des objectifs de FIDA9³."
6. Le présent examen répond à cette demande. Son objectif est de rendre compte des progrès réalisés par le FIDA dans le cadre de FIDA9 en 2013⁴. Il fait également référence aux progrès accomplis pendant la période couverte par FIDA8 de façon à replacer dans leur contexte les initiatives engagées et les progrès enregistrés pendant la période de FIDA9. Il comporte en outre une évaluation des perspectives de réalisation de tous les engagements de FIDA9 durant les deux dernières années de la période (2014 et 2015).
7. L'examen à mi-parcours s'articule comme suit: la section II rend compte de la réalisation du programme de travail du FIDA durant la première année de FIDA9 avec, en toile de fond, la réalisation du programme de travail de FIDA8. La section III porte sur les nombreuses initiatives prises pour améliorer l'efficacité opérationnelle du FIDA en regard des engagements de FIDA9. À la section IV sont examinées les initiatives engagées pour améliorer l'efficacité et l'efficience institutionnelles du FIDA en regard des engagements de FIDA9. La section V décrit les mesures destinées à renforcer la capacité et la gestion financières du FIDA. La section VI fait état des progrès accomplis sur la voie de l'amélioration du système de gestion des résultats du FIDA, parallèlement aux résultats obtenus jusqu'ici, tels qu'ils ressortent de l'édition 2013 du RIDE. La section VII tire des conclusions générales⁵.

II. Réalisation du programme de travail du FIDA durant la période couverte par FIDA8 et la première année de FIDA9

A. Le nouveau modèle opérationnel du FIDA

8. À la suite de l'EEI du FIDA effectuée en 2005, le Fonds a commencé à élaborer un nouveau modèle opérationnel pour guider la façon dont il mène ses activités de développement. Les travaux initiaux à cet égard ont été codifiés dans le Rapport de la Consultation sur FIDA8. Les principaux éléments du nouveau modèle opérationnel sont les suivants: i) un système perfectionné d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité des projets; ii) le FIDA assume la responsabilité directe de la supervision des projets qu'il finance, qui n'est plus confiée à des institutions coopérantes comme c'était le cas auparavant; iii) des stratégies de pays améliorées, à savoir des programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) axés sur les résultats; iv) l'introduction de la présence du personnel du FIDA au niveau des pays pour renforcer l'appui à l'exécution; et v) une prise en

² Voir le Rapport de la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (document GC35/L.4), p. iii-iv.

³ Voir le Rapport de la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (document GC35/L.4), p. 16.

⁴ Même si le financement des projets et programmes relevant de FIDA9 a commencé début 2013, le FIDA s'est employé à honorer ses engagements dès 2012.

⁵ Les annexes font un compte rendu plus détaillé des principaux engagements pris au titre de FIDA9. En particulier, l'annexe I donne un compte rendu synoptique de la matrice des engagements de FIDA9 en présentant un bref rapport de situation sur chacun des 56 engagements.

compte accrue de l'environnement dans les projets financés par le FIDA, y compris de nouvelles politiques de protection environnementale et sociale.

B. Réalisation du programme de prêts et dons et du programme de travail durant la période couverte par FIDA8

9. Le tableau 1 ci-dessous illustre l'état d'avancement de l'exécution du programme de travail durant la période couverte par FIDA8 selon le nouveau modèle. En font partie le programme de prêts et dons financé sur les ressources propres du FIDA, les programmes financés au moyen de cofinancements et les programmes appuyés par des ressources provenant d'autres institutions mais gérés par le FIDA.
10. En 2010, première année de la période couverte par FIDA8, le volume des prêts et dons accordés par le FIDA et financés sur ses ressources propres représentait 828 millions d'USD. Il a augmenté pour atteindre 997 millions d'USD en 2011, puis 1,04 milliard d'USD en 2012. Au total, le programme de prêts et dons sur les trois années de la période de FIDA8 s'élève à 2,9 milliards d'USD.
11. Le FIDA a mobilisé des cofinancements auprès d'organismes internationaux et nationaux (gouvernement, agriculteurs et secteur privé) pour un montant d'environ 4,1 milliards d'USD, proche de la cible de cofinancement qui est de 1,5 USD pour chaque dollar provenant d'un prêt ou d'un don du FIDA. Selon les estimations, pour la période de FIDA8, le montant total du programme de travail du FIDA (y compris les programmes financés par d'autres organismes mais gérés par le FIDA, et les cofinancements, toutes sources confondues) a atteint 7 milliards d'USD.

Tableau 1

Programme de prêts et dons et cofinancements pour FIDA8

(en millions d'USD)

	FIDA7			FIDA8		
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Prêts du FIDA	421	440	454	628	731	658
Dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD)	99	113	190	150	216	315
Dons du FIDA ^a	36	41	47	50	50	69
Total du programme de prêts et dons du FIDA^b	556	593	691	828	997	1 042
Autres fonds gérés par le FIDA (estimation) provenant d'un prêt ou d'un don du FIDA ^c	65	129	68	166	261	188
Autre cofinancement (international et national)	714	595	719	1 556	1 078	884
- cofinancements de donateurs	447	312	356	622	244	284
- cofinancements nationaux	267	283	362	934	834	600
Total du programme de travail du FIDA	1 335	1 316	1 478	2 549	2 336	2 114

Sources: Rapport annuel 2012, Système de gestion du portefeuille de projets (SGPP) et Système de projets d'investissement et de dons (GRIPS).

^a Il s'agit de tous les types de dons, sauf ceux au titre du CSD.

^b Comprend les ressources du programme ASAP en 2012.

^c Prêts et dons mis en œuvre par le FIDA, financés au moyen d'autres fonds gérés ou empruntés par le FIDA, y compris le Fonds fiduciaire du mécanisme de cofinancement espagnol pour la sécurité alimentaire (Fonds fiduciaire espagnol); le Fonds pour l'environnement mondial/Fonds pour les pays les moins avancés (FEM/FPMA), le Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire (GAFSP), la Commission européenne et l'Union européenne et les dons supplémentaires bilatéraux. Par convention, ces fonds font partie des cofinancements.

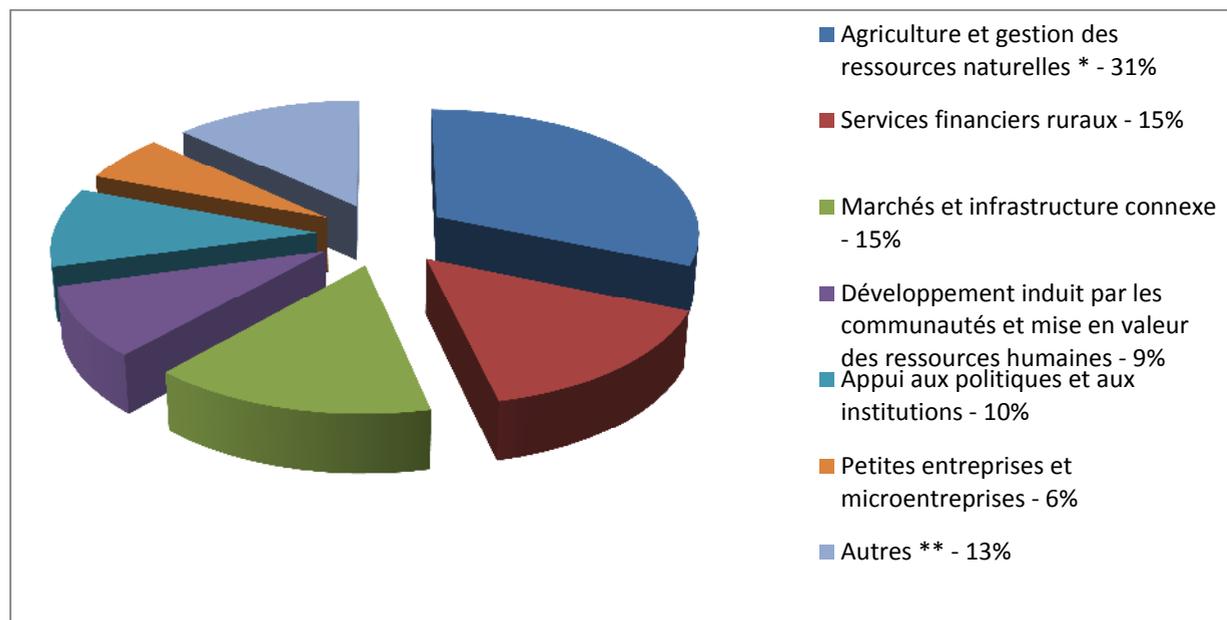
12. **Décaissement des prêts et dons.** Après quelques années de faible croissance, le décaissement des prêts et dons a lui aussi sensiblement augmenté durant FIDA8, comme le montre le tableau 2 ci-après. Cet essor est le fruit non seulement de l'expansion du volume du portefeuille en cours, mais aussi de l'amélioration de l'appui à l'exécution dont bénéficient désormais les projets et programmes financés par le FIDA.

Tableau 2
Décaissements
(en millions d'USD)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Prêts, dons au titre du CSD et dons à l'appui d'une composante d'un projet financé par un prêt	403	444	443	500	629	723
Tous autres dons	36	31	39	38	36	64
Total	439	475	482	538	665	787

13. **Domaines d'engagement.** La répartition du portefeuille du FIDA par sous-secteur à la fin 2012 est indiquée à la figure 1 ci-dessous.

Figure 1
Financement du portefeuille actuel du FIDA par sous-secteur (à la fin de 2012)



Source: SGPP

* L'agriculture et la gestion des ressources naturelles comprennent l'irrigation, les parcours, la pêche, la recherche, la vulgarisation et la formation.

** Les autres sous-secteurs comprennent la communication, la culture et le patrimoine, l'atténuation des effets des catastrophes, la production d'énergie, le suivi-évaluation, la gestion et la coordination, et la gestion des situations d'après-crise.

C. Réalisation du programme de prêts et dons et du programme de travail durant la période couverte par FIDA9

14. **Programme de prêts et dons.** Le FIDA a commencé à exécuter le programme de travail de FIDA9. La première année (2013), le programme de prêts et dons financés par les ressources du FIDA s'élevait à 877 millions d'USD⁶. Le FIDA s'attend à ce que la valeur totale des prêts et dons s'établisse à environ

⁶ Le fléchissement observé en 2013 reflète le démarrage plus lent durant la première année de chaque période de reconstitution des ressources, dans la mesure où il faut du temps pour mettre parfaitement au point le programme triennal et où la conception de nombreux projets prend plus d'un an. En outre, plusieurs prêts ont été reportés à 2014 (au Burundi, en Géorgie, en Inde et aux Philippines) car les négociations n'ont pu être conclues dans les délais impartis.

1,07 milliard d'USD pour 2014 et à 1,05 milliard d'USD pour 2015, ce qui porterait le programme de prêts et dons financés grâce aux ressources du FIDA pour la période couverte par FIDA9 à 3 milliards d'USD (voir tableau 3). Sur ces montants, le FIDA compte honorer l'engagement au titre de FIDA9 d'attribuer 40% à 50% des financements à l'Afrique subsaharienne. Quelque 76 projets et programmes sont en préparation en vue de leur approbation en 2014 et 2015. Selon les projections, environ neuf projets et programmes prévus pour 2014 mobiliseront un financement du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP). Le FIDA est donc en bonne voie pour exécuter l'intégralité du programme de prêts et dons convenus pour FIDA9.

Tableau 3
Programme de prêts et dons pour FIDA9
(en millions d'USD)

	2013	2014	2015
	<i>Niveau cible</i>		
Programme de prêts et dons du FIDA financés par la reconstitution des ressources, les remboursements de prêts et le produit des placements ^a	888	1 063	1 049
Programme de prêts et dons provenant d'un financement supplémentaire du FIDA ^b	171	478	478
Cofinancement des donateurs ^c	253	253	253
Contributions nationales ^c	570	570	570
Total du programme de travail du FIDA	1 882	2 364	2 350

^a Comprend un financement ASAP et les fonds souverains que le FIDA prévoit d'emprunter.

^b Il s'agit principalement de fonds mis à disposition dans le cadre de mécanismes de cofinancement gérés directement par le FIDA tels que le Fonds pour l'environnement mondial (FEM), le GAFSP et le Fonds fiduciaire espagnol.

^c Les autres fonds gérés par le FIDA sont considérés comme faisant partie des cofinancements.

15. **Programme de travail.** Comme indiqué ci-dessus, le programme de travail est assuré non seulement par le biais des prêts et dons du FIDA financés par les ressources du FIDA, mais aussi au moyen de fonds supplémentaires et du cofinancement. Grâce aux efforts déployés pour mobiliser des ressources additionnelles sous forme de cofinancement et de fonds gérés par le FIDA, la direction appuiera un programme de travail global avoisinant 1,9 milliard d'USD en 2013, 2,3 milliards d'USD en 2014 et 2,3 milliards d'USD en 2015, pour un total de 6,6 milliards d'USD. Ce montant est inférieur aux projections (7,5 milliards d'USD) établies lors de la Consultation sur FIDA9, en raison en grande partie de la baisse prévue du cofinancement international et national, sachant que les compressions dans les budgets de l'aide publique au développement et les restrictions budgétaires au plan national, respectivement, rendent la mobilisation d'un tel cofinancement de plus en plus difficile⁷. Le FIDA redoublera donc d'efforts pour mobiliser d'autres ressources pour atteindre l'objectif fixé dans le cadre de FIDA9 (voir section V ci-dessous).

D. Nouveau modèle opérationnel du FIDA et réalisation du programme de travail pour FIDA8 et FIDA9

16. C'est en grande partie grâce aux modifications instaurées par le biais du nouveau modèle opérationnel du FIDA que celui-ci a été en mesure de développer son programme de prêts et dons, de mobiliser des ressources auprès de ses partenaires de développement et d'élargir son groupe cible. En particulier, les nouveaux systèmes d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité, la

⁷ La situation pourrait cependant changer en 2014 et 2015 si l'initiative de mobilisation de ressources supplémentaires que le FIDA mène auprès des gouvernements, du secteur privé et des fondations privées commence à porter ses fruits (section V du présent rapport).

supervision directe et l'appui à l'exécution, et la présence dans les pays ont eu des incidences profondes.

17. **Amélioration de la qualité et assurance qualité.** Le processus interne d'amélioration de la qualité a fait l'objet d'une réforme dans le cadre de FIDA8 afin d'améliorer la qualité des projets soumis au Conseil d'administration du FIDA. Il a fallu pour cela réaliser de substantiels examens techniques internes de tous les projets pendant la conception, et un contrôle indépendant de leur qualité par des consultants externes chevronnés – qu'on appelle le processus d'assurance qualité – avant de les présenter au Conseil d'administration (le tableau 4 donne les résultats obtenus en 2013).

Tableau 4

Pourcentage de projets examinés par des experts indépendants avant d'être soumis au Conseil d'administration du FIDA jugés plutôt satisfaisants ou mieux (résultats d'assurance qualité)

2010/2011 Base	2013	2015 Cible
79	93	85

18. Forte de l'expérience acquise au cours de la période couverte par FIDA8, la Division des politiques et du conseil technique (PTA) et la Division environnement et climat (ECD) – les deux divisions qui sont le référentiel central de l'expertise technique au FIDA – ont modifié l'approche suivie en matière d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité en portant leur attention sur la phase initiale de la conception des projets. Depuis la première année de FIDA9, PTA prend une part active aux équipes de conception des projets au lieu de procéder à des études sur dossiers ou de contrôler la conformité dans le cadre des réunions d'examen organisées à cet effet.
19. Les deux divisions participent désormais aux missions de supervision, apportant leur appui aux chargés de programme de pays (CPP) et aux directeurs de projet dans les pays. Elles soutiennent également la concertation sur les politiques que mène le FIDA avec les autorités nationales et aident les pays à mobiliser de nouvelles sources de financement en faveur de la lutte contre le changement climatique et de la protection de l'environnement. La documentation requise dans le cadre du processus antérieur d'amélioration de la qualité a été nettement rationalisée et simplifiée pour réduire les redondances et axer le temps de travail du personnel sur des activités créatrices de valeur. À cet effet, les effectifs techniques seront renforcés en 2014, et le recours à des consultants sera réduit, comme l'a recommandé le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) dans l'Évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité institutionnelle du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance (ENI-E).
20. **Supervision directe et appui à l'exécution.** Le modèle opérationnel du FIDA approuvé pour FIDA8 a anticipé une forte hausse du pourcentage de projets dont le FIDA assure la supervision directe. Le 1^{er} juillet 2007, sur les 151 projets en cours, le Fonds en supervisait directement 32, soit environ 18% du total. Ce pourcentage était passé à 57% (101 projets) en juillet 2008 et 83% (169 projets) en juillet 2009. Fin 2013, le portefeuille en cours se composait de 251 projets, dont 236, soit 94%, étaient supervisés directement par le FIDA⁸.
21. Afin de s'acquitter de ses responsabilités en matière de supervision directe et de renforcer ses capacités internes, le FIDA a consenti des efforts importants pour assurer la formation de son personnel dans les domaines de la supervision des

⁸ L'évaluation au niveau de l'institution réalisée par IOE sur la Politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution (Rapport d'IOE 2846, octobre 2013) souligne que le passage à la supervision directe est probablement le changement le plus radical du modèle opérationnel du FIDA. Tout en déterminant les domaines où des améliorations sont possibles, IOE donne la preuve des nombreux avantages de ce changement dans une optique de renforcement de l'efficacité du FIDA en matière de développement.

projets et de la passation des marchés. Ces activités de renforcement des capacités ont permis aux CPP et aux chargés d'appui aux programmes de pays de participer de manière plus intensive au processus de supervision. À l'heure actuelle, quelque 58% des missions de supervision sont dirigées soit par des CPP, soit par du personnel en poste dans les bureaux de pays du FIDA⁹.

22. En outre, un système a été mis en œuvre pour assurer le suivi de la réception et du traitement des demandes de retrait des unités de gestion des projets des emprunteurs de façon à accélérer le décaissement des fonds. Le délai de traitement interne des demandes de retrait a ainsi été ramené de 29 jours en 2010/2011 à 16 en 2012/2013 (voir tableau 5).

Tableau 5

Délai de décaissement des fonds après réception des demandes de retrait
(nombre de jours)

	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Délai de décaissement des fonds après réception des demandes de retrait	29	25	16

23. **Présence dans les pays.** Comme il est prévu dans le nouveau modèle opérationnel, le FIDA a sensiblement accru sa présence sur le terrain en augmentant progressivement le nombre de bureaux de pays. Durant la phase pilote (2004-2007), il a créé 15 bureaux de pays. Depuis, le Conseil d'administration a successivement approuvé l'ouverture de nouveaux bureaux. En 2011, il a approuvé la Politique et Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays, qui prévoit la création d'un maximum de 40 bureaux. À ce jour, un total de 39 bureaux ont été ouverts¹⁰, auxquels s'ajoutera bientôt un quarantième.
24. L'élargissement des bureaux de pays a non seulement contribué à exécuter un programme de prêts et dons beaucoup plus important, mais aussi à gérer efficacement les projets sous supervision directe qui sont désormais beaucoup plus nombreux. Sans le personnel en poste dans les pays, le passage du FIDA à la supervision directe aurait sans doute été très difficile. Il ressort d'entretiens avec des représentants de l'État et des membres du personnel des projets que les bureaux de pays permettent surtout de renforcer l'appui à l'exécution. Au regard des paramètres d'entrée en vigueur des projets que sont la saine gestion financière, les taux de décaissement, la mise à disposition de fonds de contrepartie et le respect des procédures de passation des marchés, les programmes mis en œuvre dans des pays dotés d'un bureau de pays obtiennent à l'évidence de meilleurs résultats que les autres.

E. Conclusions et perspectives pour 2014 et 2015

25. Depuis la conclusion de la Consultation sur FIDA9, en 2011, le FIDA a porté à terme, avec succès, le programme de prêts et dons au titre de FIDA8, qui s'élevait à 2,9 milliards d'USD. Il a également réussi à mobiliser des ressources supplémentaires grâce à des cofinancements internationaux et nationaux, ce qui a permis de mener à bien un programme de travail se montant au total à 7 milliards d'USD au titre de FIDA8.

⁹ Si l'on considère que le FIDA était une institution sans grande expérience de la supervision directe avant 2008, le pourcentage des missions de supervision dirigées par un CPP apparaît très satisfaisant.

¹⁰ Région Asie et Pacifique (APR): Bangladesh, Chine, Inde, Indonésie, Népal, Pakistan, Philippines, République populaire démocratique lao, Sri Lanka et Viet Nam; Région Afrique orientale et australe (ESA): Burundi, Éthiopie, Kenya, Madagascar, Mozambique, Ouganda, République-Unie de Tanzanie, Rwanda et Zambie; Région Amérique latine et Caraïbes (LAC): Brésil, État plurinational de Bolivie, Guatemala, Haïti, Panama et Pérou; Région Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe (NEN): Égypte, Soudan et Yémen; Région Afrique de l'Ouest et du Centre (WCA): Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Congo, Ghana, Guinée, Mali, Niger, Nigéria, République démocratique du Congo, Sénégal et Sierra Leone.

26. Durant la première année de FIDA9, le Fonds a exécuté un programme de prêts et dons de près de 900 millions d'USD et il est convaincu que ce programme aura été exécuté dans son intégralité (soit 3 milliards d'USD) à la fin de la période couverte par FIDA9, en 2015. Toutefois, le cofinancement international et national des projets agricoles ayant diminué depuis la hausse observée durant la période 2007-2009, il se peut que le FIDA ait des difficultés à atteindre l'objectif d'un programme de travail d'un montant total de 7,5 milliards d'USD pour la période couverte par FIDA9.
27. L'exécution d'un programme de travail élargi durant FIDA8 et la première année de FIDA9, satisfaisant non seulement aux objectifs de volume mais aussi de qualité fixés dans le Cadre de mesure des résultats (CMR) du FIDA, a été rendue possible grâce à la mise en œuvre et à l'amélioration continue du nouveau modèle opérationnel du FIDA. Les programmes d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité ont contribué à améliorer la qualité initiale des projets. La supervision directe et l'appui à l'exécution ont permis au FIDA de résoudre certains problèmes sur le terrain beaucoup plus promptement et efficacement. Et une présence accrue dans les pays, grâce à l'ouverture de 40 bureaux de pays, a rapproché le FIDA de ses clients, lui permettant de résoudre les questions en rapport avec les projets et de participer plus pleinement à la concertation sur les politiques au niveau des pays.
28. Le FIDA continuera à affiner son modèle opérationnel pour assurer l'exécution du programme de travail durant les deux dernières années de la période couverte par FIDA9 et atteindre, voire dépasser, les résultats et l'impact attendu au titre de FIDA9. Il intensifiera ses activités de mobilisation des ressources pour faire face à la diminution des flux de cofinancement, dans le but de mener à bien le programme de travail de 7,5 milliards d'USD prévu pour FIDA9.

III. Améliorer l'efficacité opérationnelle du FIDA durant la période couverte par FIDA9

29. La Consultation sur FIDA9 a appelé le FIDA à mettre à profit les résultats positifs obtenus pendant FIDA8 pour renforcer l'efficacité opérationnelle dans plusieurs domaines. Les principales initiatives prises au cours de la première année de FIDA9, conformément aux engagements contractés sont examinées dans la présente section, de même que les perspectives d'amélioration de l'efficacité opérationnelle les deux dernières années de FIDA9¹¹.

A. Principaux engagements pris dans le cadre de FIDA9 et mesures prises

30. **Efficacité de l'aide.** La Consultation sur FIDA9 a donné lieu à un engagement opérationnel visant à améliorer l'efficacité de l'aide du FIDA par trois mécanismes: a) renforcer la prise en charge et l'appropriation par les pays des programmes et projets financés par le FIDA; b) consolider l'utilisation des systèmes nationaux et des structures d'exécution et, si possible, recourir davantage à ceux-ci; et c) relever le niveau de coopération technique fournie par le FIDA dans le cadre de programmes coordonnés avec d'autres donateurs et institutions.
31. Très en avance par rapport à de nombreuses autres organisations internationales, le modèle opérationnel du FIDA repose depuis longtemps sur le fait que la gestion des projets est assurée par les institutions de ses États membres emprunteurs plutôt que par le personnel du FIDA. Le FIDA a constaté que cette approche est essentielle pour garantir l'appropriation par les pays. En outre, depuis le début de 2013, il a pris diverses mesures pour renforcer encore davantage l'appropriation par les pays. Il intègre désormais les représentants gouvernementaux et non gouvernementaux dans les équipes qui préparent les COSOP et les projets. Les

¹¹ Le contenu de la présente section est articulé autour des engagements pris au titre de FIDA9. Voir l'annexe I pour la matrice des engagements de FIDA9.

représentants gouvernementaux participent de plus en plus aux missions de supervision des projets et assument la responsabilité des rapports d'achèvement. En termes d'harmonisation avec les autres donateurs, plus de 60% des projets du FIDA sont cofinancés avec d'autres donateurs, et tous les projets bénéficient de contributions des gouvernements ainsi que parfois d'organisations paysannes locales et du secteur privé. De fait, ces projets s'inscrivent de plus en plus dans les programmes agricoles des gouvernements.

32. Les récents examens indépendants (externes) des résultats du FIDA en ce qui concerne l'efficacité de l'aide et les objectifs d'harmonisation de l'aide ont dans l'ensemble été positifs¹². Selon le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN), la performance du FIDA¹³ a été jugée entre acceptable et satisfaisante sur le plan du soutien aux stratégies nationales de développement et du recours aux systèmes de pays; acceptable à satisfaisante sur le plan de la consultation auprès des partenaires/bénéficiaires directs et de l'harmonisation des procédures avec les autres donateurs; et satisfaisante pour ce qui est de la priorité au pays¹⁴.
33. Pour améliorer la performance du programme sur l'efficacité de l'aide au cours des deux dernières années de la période couverte par FIDA9, le FIDA prendra les mesures suivantes: a) porter le nombre de bureaux de pays de 40 à 50; b) cofinancer autant de projets que possible; c) solliciter activement des partenariats pour la préparation et la supervision des projets auprès d'acteurs internationaux et nationaux; d) participer activement au programme sur l'efficacité de l'aide; et e) mettre l'accent sur la durabilité des projets et des programmes de pays.
34. **Reproduction à plus grande échelle.** Le Rapport de la Consultation sur FIDA9 a rappelé que la reproduction à plus grande échelle était essentielle à l'accomplissement de la mission du FIDA, car la réalisation de l'objectif visant à permettre à 80 millions de personnes de se libérer par elles-mêmes de la pauvreté passe par un élargissement de l'impact du FIDA. La neuvième reconstitution a exigé du FIDA qu'il renforce le processus d'élaboration des programmes de pays de façon à porter une attention systématique à la reproduction à plus grande échelle, à l'élargissement des partenariats, à une plus grande rigueur dans l'analyse des politiques ainsi qu'à une participation active à la concertation sur les politiques en matière d'agriculture et de développement rural. Elle a en outre rappelé que des processus de gestion des savoirs efficaces renforcent l'aptitude du FIDA à mieux recueillir et exploiter les savoirs fondés sur l'expérience au profit de la reproduction à plus grande échelle.
35. En 2013, la Brookings Institution a publié les résultats d'études de pays faisant état de l'expérience du FIDA en matière de reproduction à plus grande échelle en Albanie, au Cambodge, en Éthiopie, au Ghana, au Pérou, aux Philippines, en

¹² Voir a) le Rapport institutionnel pour le FIDA du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN), octobre 2013 (annexe III); b) Chambre des communes du Royaume-Uni, Examen de l'aide multilatérale (MAR) réalisé par le Comité du développement international (quatrième rapport de session 2013-2014), 25 juillet 2013 (HC 349); c) Évaluation australienne de la performance des organisations multilatérales, mars 2012 pour le FIDA (par l'Agence australienne pour le développement international); et d) Ministère du développement international du Royaume-Uni (DFID), MAR, mis à jour en 2013 pour le FIDA.

¹³ Les trois appréciations possibles sont: satisfaisantes, acceptable et insuffisante.

¹⁴ S'agissant des évaluations réalisées par les institutions bilatérales, l'Évaluation australienne de la performance des organisations multilatérales a jugé la prestation du FIDA acceptable en matière de comportement en termes de partenariat, satisfaisante pour ce qui est de collaborer efficacement, insuffisante en matière d'alignement sur les priorités et systèmes des pays partenaires, et satisfaisante pour ce qui est de faire entendre la voix des partenaires et autres parties prenantes dans la prise de décisions (p. 12-13). Le rapport de la Chambre des communes du Royaume-Uni, qui porte sur 43 organisations multinationales, a constaté que le FIDA donne satisfaction pour ce qui est de l'ensemble des 10 composantes de son cadre d'évaluation dont une portait sur le comportement de partenariat. Sur les 43 organisations considérées, neuf seulement ont été mieux notées que le FIDA, et sur ces neuf, une seule était un organisme des Nations Unies. L'Examen de l'aide multilatérale du DFID a estimé que le FIDA était un "partenaire solide des pays en développement" et constaté "une amélioration en termes de l'obtention de résultats durables au niveau des pays". Il a toutefois souligné "la nécessité d'améliorer la durabilité des résultats au niveau des pays".

République de Moldova et au Viet Nam¹⁵. La conclusion générale est que les programmes financés par le FIDA, lorsqu'ils sont réussis, ne sont que parfois reproduits à plus grande échelle par les gouvernements, les autres donateurs et le FIDA lui-même (l'encadré 1 donne deux exemples d'initiatives récentes de reproduction à plus grande échelle du FIDA). Bien souvent cependant, les projets couronnés de succès ne sont reproduits à plus grande échelle qu'en partie et, dans quelques cas, pas du tout.

36. En considération de l'engagement pris au titre FIDA9 et des conclusions de l'étude de la Brookings Institution, le FIDA a entrepris, en 2013, des activités visant spécifiquement à promouvoir la reproduction à plus grande échelle de ses opérations. Il est prévu notamment de concevoir et gérer des programmes de pays et des projets dans une optique d'élargissement de l'impact; d'assurer la supervision, de fournir un appui à l'exécution ainsi qu'un S&E à grande échelle; de forger des partenariats; de mettre davantage l'accent sur les activités axées sur la gestion des savoirs et l'apprentissage; et de s'engager dans un processus de concertation sur les politiques fondée sur l'expérience, dans une optique d'élargissement de l'impact. Pour procurer des ressources au profit de ces efforts, la direction du FIDA a récemment approuvé un programme d'appui destiné à intégrer la reproduction à plus grande échelle dans son modèle opérationnel. Un financement de départ a été obtenu auprès de l'Initiative pour intégrer l'innovation (III) financée par le Royaume-Uni.

Encadré 1

Exemples récents de concertation et de reproduction à plus grande échelle en Ouganda et au Brésil

Ouganda

En Ouganda, le récent processus de conception d'un nouveau programme de finance rurale a donné l'occasion de collaborer avec le gouvernement sur le cadre stratégique du pays en la matière. En sa qualité de partenaire de longue date, le FIDA a pu convaincre les responsables d'engager des réformes très attendues dans le secteur et de modifier des aspects essentiels du cadre directeur. Ces réformes sont jugées essentielles pour la création d'un environnement favorable à l'exécution du nouveau programme et à l'obtention d'un impact sur le développement. Pendant le processus de conception du programme en 2013, un accord a été conclu avec le gouvernement sur la nécessité de revoir le cadre de réglementation des coopératives d'épargne et de crédit et sa propre participation aux groupements d'épargne et de crédit. Le gouvernement a par la suite demandé l'assistance du FIDA pour mettre au point une nouvelle politique ou stratégie en matière de finance/microfinance rurale et pour mettre en application le cadre de réglementation des coopératives d'épargne et de crédit.

Brésil

Au Brésil, le FIDA œuvre depuis de nombreuses années dans le Nord-Est semi-aride, région la plus pauvre du pays. Le projet Dom Helder Camara est considéré comme particulièrement réussi pour avoir élaboré une série de méthodologies et d'innovations qui ont pu être diffusées et reproduites à plus grande échelle et influencer les politiques publiques. Un environnement politique favorable et l'attachement du gouvernement fédéral à l'agriculture familiale ont permis au FIDA de transposer ce projet dans plusieurs projets au niveau des États qui ont servi à donner effet à la politique fédérale de réduction de la pauvreté rurale. La deuxième phase du projet Dom Helder Camara, sur la période 2013-2019, sera gérée au niveau fédéral et servira à constituer un réseau de projets au niveau des États, ce qui permettra d'améliorer le partage de connaissances et la diffusion de meilleures pratiques. Le gouvernement fédéral pourra ainsi acquérir de l'expérience et recueillir des retours d'information sur le terrain qui contribueront à formuler sa politique.

37. Le FIDA a en outre prêté une attention particulière à l'intensification de la concertation avec les États membres. À cette fin, il a commencé à mettre en œuvre un nouveau plan d'action en faveur de la participation aux processus d'élaboration des politiques au niveau des pays. Ce plan, qui a été transmis au Conseil d'administration en avril 2013, s'attache à élargir les possibilités de collaboration

¹⁵ Brookings Institution. Reproduction à plus grande échelle des programmes destinés aux ruraux pauvres: Expérience, enseignements et perspectives du FIDA (Phase 2), janvier 2013.

du FIDA avec les gouvernements et la société civile sur les grandes questions de politique agricole et alimentaire. Le but est de faire en sorte que l'action des pouvoirs publics soit considérée comme une activité distincte au sein des programmes de pays du FIDA et que toutes les activités des projets soient l'occasion de favoriser la concertation et le changement. Ces objectifs seraient réalisés en soutenant les processus nationaux d'élaboration et de mise en œuvre des politiques et en participant directement à la concertation sur les politiques fondée sur l'expérience. En outre, la capacité du personnel à participer au débat sur les politiques au niveau national et international est en voie de renforcement. Et les ressources fournies par l'III permettront de mener des activités stratégiques ciblées des pays qui viendront compléter les activités stratégiques déjà mises en œuvre dans le cadre des projets financés par le FIDA.

38. S'agissant du renforcement de la gestion des savoirs à l'appui de la reproduction à plus grande échelle, un nouveau cadre de gestion des savoirs a été mis au point, qui s'appuie sur la stratégie antérieure de 2007 en la matière. Il vise à améliorer le partage des savoirs entre les départements et les divisions du FIDA ainsi qu'avec les partenaires grâce à des façons de travailler plus axées sur la collaboration et par l'utilisation de plateformes en ligne. Il vise aussi à renforcer la création et le partage des savoirs des programmes de pays par une amélioration du S&E.
39. **Secteur privé.** Dans le cadre de FIDA9, le Fonds s'est engagé à intensifier sa participation au processus de concertation sur les politiques afin de promouvoir des environnements économiques ruraux plus porteurs et de favoriser l'accès des petits agriculteurs aux services financiers, aux marchés et aux filières. Il devait également s'attacher à impliquer plus systématiquement les acteurs du secteur privé dans la programmation au niveau des pays et des projets. Quant aux activités relatives aux TIC, elles devaient elles aussi bénéficier d'un appui plus général dans les opérations du FIDA.
40. Conformément à ces engagements, le FIDA encourage une participation accrue du secteur privé au développement agricole. À cet effet, diverses mesures ont été mises en place: examen, au niveau des gouvernements, des questions intéressant le secteur privé durant la préparation des stratégies de pays et des projets et la promotion de partenariats public-privé (PPP) mutuellement bénéfiques au niveau des projets. L'objectif du FIDA est de favoriser l'établissement de PPP transparents qui permettent aux entreprises privées et aux populations rurales de gagner sur tous les tableaux. Le cas échéant, le FIDA accordera des dons par l'intermédiaire du secteur privé pour promouvoir de telles relations; le premier don a été approuvé par le Conseil d'administration en décembre 2012.
41. Par ailleurs, le FIDA œuvre avec divers partenaires pour identifier des modèles du secteur privé susceptibles de renforcer les droits d'accès à la terre et aux ressources naturelles et de stimuler le développement agricole. Il instaure des modèles de projet au moyen d'investissements du secteur privé qui prévoient différents types de schémas d'agriculture contractuelle, de coentreprises et de contrats de gestion ainsi que de nouvelles relations entre les filières d'approvisionnement. Des projets à l'appui des PPP ont été préparés dans un certain nombre de pays (voir les exemples donnés à l'encadré 2).
42. Au niveau mondial, le FIDA collabore de manière plus proactive avec des partenaires du secteur privé afin d'obtenir de meilleurs résultats au profit de son groupe cible. En 2013, il a commencé à mettre au point un partenariat stratégique mondial avec Intel Corporation pour aider les petits exploitants moyennant la fourniture de services de vulgarisation agricole des technologies mobiles et des technologies de l'information en Asie. Par ailleurs, il s'entretient avec des entreprises agroalimentaires multinationales pour en savoir plus sur leurs priorités par rapport à l'agriculture paysanne et pour identifier les possibilités de tirer parti de leur pouvoir d'achat en faveur des petits producteurs.

43. **Égalité des sexes et autonomisation des femmes.** La Consultation sur FIDA9 a appelé le FIDA à consolider l'analyse des questions relatives à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes dans les COSOP et les projets et à favoriser l'ouverture de perspectives économiques pour les femmes rurales. Elle l'a en outre invité à enrichir les indicateurs de mesure de l'impact et des résultats en relation avec l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, ainsi qu'à collecter des expériences de terrain et à intensifier ses efforts de plaidoyer dans ce domaine.

Encadré 2

Promotion d'initiatives mutuellement bénéfiques associant les petits agriculteurs et le secteur privé**Alternatives aux acquisitions foncières à grande échelle**

Ces dernières années, les médias ont accordé beaucoup d'attention aux effets potentiellement négatifs, pour les populations rurales pauvres, des acquisitions foncières à grande échelle des investisseurs nationaux et étrangers. Soucieux d'y remédier, le FIDA travaille de concert avec les gouvernements, les petits agriculteurs et le secteur privé à l'établissement de modèles opérationnels sans exclusive en mesure de stimuler la production sans menacer les droits des petits exploitants sur la terre et les ressources naturelles. Les interventions du FIDA dans trois pays d'Afrique illustrent ces efforts.

Ouganda: le Projet de développement de la production d'huile végétale a mis en place une collaboration efficace et productive entre le gouvernement, une entreprise privée et les petits agriculteurs autour de l'objectif de revitalisation de la production nationale d'huile végétale. Aux termes de l'accord de collaboration, l'usine d'huile de palme offre un marché garanti aux petits producteurs qui, pour leur part, garantissent l'approvisionnement en matières premières. Dans la première phase, environ 3 200 hectares de terres appartenant à l'État ont été réquisitionnés et l'usine a acheté quelque 3 300 hectares de terres détenus par des intérêts privés. Les occupants des terres publiques et privées ont été indemnisés et intégrés dans le projet, de même que la plupart des habitants du voisinage. Environ 3 500 hectares sont cultivés par 1 400 petits exploitants dans le cadre d'un mécanisme de production en sous-traitance. Le projet a en outre permis aux agriculteurs d'obtenir une part minoritaire dans l'entreprise. Les revenus des petits agriculteurs ont augmenté, ce qui a fortement stimulé l'économie locale.

Rwanda: un projet appuyé par le FIDA a aidé les planteurs de thé à garantir leur accès à la terre et à former des coopératives. Grâce à l'ouverture, en 2008, d'une nouvelle fabrique de thé, non seulement les producteurs ont obtenu un marché garanti, mais les coopératives ont également obtenu une participation de 15% dans la fabrique.

Mali: les petits agriculteurs soutenus par le FIDA travaillent en partenariat avec Mali Biocarburant SA selon une formule associant la coentreprise et l'agriculture contractuelle. Les agriculteurs ont non seulement conservé leurs droits fonciers et vendent les noix de jatropha destinées à la transformation à l'entreprise, mais ils réalisent également des gains en tant qu'actionnaires. Pour favoriser la sécurité alimentaire dans le pays, les arbres de jatropha sont intercalés avec des cultures vivrières ou cultivés sur des terres improductives.

Rapprocher les organisations financières à assise communautaire et les banques commerciales par le biais des services bancaires mobiles

Un pauvre appartenant à une organisation financière à assise communautaire d'une zone reculée n'est pas un client digne d'intérêt pour le secteur financier officiel. Cependant, un groupe qui réunit de 20 à 30 personnes prêtes à épargner offre une perspective beaucoup plus intéressante. Si l'on intègre de telles organisations dans un réseau, les institutions financières formelles seront encore plus incitées à offrir leurs services. Pour les membres des organisations financières à assise communautaire, un rapprochement avec ce type d'institution peut se traduire ensuite par un accès à des prêts plus importants et à d'autres produits et services financiers.

Au Mozambique, le Programme de services financiers ruraux cofinancé par le FIDA (RFSP/PAFIR) (2005-2014) favorise l'établissement d'associations d'épargne et de crédit. Ces associations, qui sont constituées de 15 à 30 membres chacune, offrent à leurs membres des services d'épargne et de crédit sur une base hebdomadaire. Cependant, les économies sont conservées au domicile d'un des responsables, ce qui suppose des risques importants pour l'ensemble du groupe. Pour ces associations, un rapprochement avec une banque commerciale serait une solution, mais la distance qui les sépare et la durée du trajet sont deux inconvénients qui rendent une telle solution irréaliste pour une grande majorité. Mais lorsque la Banque du Mozambique a autorisé une société de téléphonie mobile à exploiter une plateforme bancaire mobile (M-Kesh), le FIDA a participé à la conception d'un projet associant le RSFP, la plateforme M-Kesh et le prestataire de services Ophavela pour offrir des services bancaires mobiles aux organisations financières à assise communautaire. Les groupes qui participent au projet pilote offrent désormais par voie électronique des services d'épargne et de crédit à leurs membres. L'argent qui était gardé au domicile d'un des responsables est désormais déposé auprès d'un agent M-Kesh et transféré sur le compte du groupe, ce qui améliore grandement la sécurité des économies des membres.

44. L'action du FIDA dans ces domaines est guidée par sa Politique concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes¹⁶, approuvée en 2012. Cela dit, dans le droit fil des engagements souscrits pour la période couverte par FIDA9, les

¹⁶ L'évaluation réalisée en 2010 par IOE de l'action du FIDA en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes a donné la marche à suivre pour tenir les engagements de FIDA9.

missions de conception et de supervision des projets abordent systématiquement les questions de parité hommes-femmes. Les objectifs et les cibles ainsi que l'expérience sur le terrain sont consignés et décrits dans le détail (voir annexe III et encadré 3). En outre, le CMR de FIDA9 a ajouté des indicateurs sexospécifiques, qui font l'objet d'un suivi et d'un compte rendu. Le FIDA continuera de consolider son action dans le domaine de la parité hommes-femmes en formant son propre personnel, en prêtant attention aux questions de parité dans tous les aspects de la conception et de l'exécution des projets et en améliorant les mesures de l'impact.

45. En application des engagements pris aux termes de la Politique du FIDA concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des dispositions du plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-SWAP), le FIDA a entrepris de mettre au point une méthodologie permettant de fournir des données ventilées par sexe concernant le portefeuille de prêts du FIDA. Une méthodologie expérimentale a également été mise au point pour analyser l'affectation des dépenses relatives au personnel, au personnel sous contrat de courte durée et aux consultants imputables aux activités relatives à l'égalité des sexes. Il a été rendu compte des résultats de ces travaux dans le projet de budget de 2014. Il ressort de l'analyse du portefeuille de prêts du FIDA qu'environ 77% des prêts approuvés par le Conseil entre mi-2012 et mi-2013 avaient une composante sur la parité plutôt satisfaisante, ou mieux. D'après les dernières données, 90% des projets en cours d'exécution y accordent une priorité plutôt satisfaisante ou mieux.
46. L'ONU-SWAP présente une vue d'ensemble de la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans tout le système des Nations Unies. Il permet d'assurer un suivi des progrès accomplis sur la série de 15 indicateurs de performance qui composent son dispositif d'application du principe de responsabilité. Il ressort de la première série de rapports remis en février 2013 que la performance du FIDA était supérieure à celle du système des Nations Unies, et qu'elle était proche de celle des organismes en tête du classement dans ce domaine¹⁷.

Encadré 3

La parité hommes-femmes dans les projets appuyés par le FIDA

En 2012, le nombre de femmes recevant des services fournis par des projets appuyés par le FIDA a continué de croître (passant de 28 millions en 2011 à 37 millions en 2012). Elles représentent maintenant près de la moitié du total des bénéficiaires (49%) (voir tableau 11). La grande priorité de la majorité des prêts du FIDA est de promouvoir l'autonomisation économique des ruraux des deux sexes afin qu'ils soient en mesure de participer sur un pied d'égalité à des activités économiques rentables et d'en tirer bénéfice. Les femmes occupent une place prédominante dans la formation au commerce et à l'entrepreneuriat (elles représentent 84% des personnes formées) ainsi que dans les services financiers ruraux (elles représentent plus de 70% des épargnants et des emprunteurs). L'an passé, le nombre de femmes inscrites à une formation aux pratiques et technologies de production végétale et animale a augmenté également.

Des initiatives visant à donner aux femmes et aux hommes une voix et une influence égales au sein des institutions et des organisations rurales sont en cours dans toute une gamme de contextes – des institutions au niveau communautaire en rapport avec le projet aux organisations d'agriculteurs et de producteurs, jusqu'aux enceintes nationales et aux rassemblements mondiaux. De nombreux projets soutenus par le FIDA donnent aux femmes les moyens d'accéder aux infrastructures de base, aux services et aux technologies économisant la main-d'œuvre, afin de réduire les corvées et de parvenir à une répartition plus équitable des charges de travail. La réduction des corvées est souvent essentielle pour permettre aux femmes de participer activement, en tant que parties prenantes, à l'exécution d'un projet.

¹⁷ Les évaluations bilatérales étaient elles aussi généralement positives. Le rapport d'examen de l'aide multilatérale du DFID était élogieux dans son commentaire au sujet de l'action du FIDA en matière de parité hommes-femmes. L'évaluation australienne a jugé "convenable" l'importance que le FIDA accorde aux priorités intersectorielles, notamment la parité hommes-femmes, l'environnement et les personnes handicapées.

47. **Changement climatique et gestion durable des ressources environnementales.** FIDA9 a invité le FIDA à consolider l'analyse des questions relatives au changement climatique et à l'environnement dans les opérations du FIDA et à appuyer des démarches novatrices de résilience au changement climatique et d'utilisation durable des ressources naturelles. Il a également encouragé le FIDA: i) à concrétiser le programme ASAP; ii) à mobiliser un financement à l'appui de la lutte contre le changement climatique pour favoriser une meilleure gestion des risques climatiques dans les programmes d'investissement du FIDA; et iii) à transmettre aux partenaires ses connaissances sur le changement climatique et sur l'environnement et la gestion des ressources naturelles.
48. En phase avec les engagements souscrits au titre de FIDA9, le FIDA a commencé à mettre en œuvre le programme ASAP durant le dernier trimestre 2012. Ce programme représente désormais l'initiative la plus importante à l'échelle mondiale pour l'adaptation de l'agriculture paysanne au changement climatique. Les principales mesures prises dans le cadre du programme ASAP et les enjeux existants sont les suivants:
- a) à la fin 2013, le FIDA avait contribué au financement de 11 projets dans le cadre d'ASAP, pour un montant total de 108 millions d'USD;
 - b) même si le changement climatique est bien intégré dans les politiques institutionnelles, comme le Cadre stratégique du FIDA, des travaux sont désormais en cours pour l'incorporer dans d'autres domaines thématiques, comme les filières, l'analyse économique et la nutrition – une entreprise beaucoup plus délicate;
 - c) le programme ASAP a permis d'accélérer l'intégration de la résilience au changement climatique dans les procédures et pratiques du cycle de projet. La prochaine étape consiste à faire en sorte que de telles pratiques soient universellement appliquées dans l'ensemble du portefeuille;
 - d) le programme ASAP a contribué à renforcer les capacités et les connaissances en matière d'adaptation au climat. Un important apprentissage par la pratique a été réalisé en intégrant pleinement la dimension climatique dans la conception de neuf projets du FIDA dans le cadre du programme ASAP en 2013. En outre, plus d'un quart des cadres du FIDA ont pris part à la formation dispensée en interne sur l'adaptation au climat en 2013¹⁸.
49. L'action du FIDA en rapport avec le climat et l'environnement est de plus en plus reconnue à l'échelle internationale à sa juste valeur. À la Conférence des Parties à la Convention-Cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, réunie à Varsovie en 2013, le programme ASAP s'est vu décerner, dans le contexte de l'Élan pour le changement, le statut d'activité phare au titre de l'innovation en matière de financement de l'action climatique. D'autres études ont également fait l'éloge de l'action du FIDA: le MOPAN a indiqué que "la performance du FIDA est satisfaisante pour ce qui est d'incorporer des thèmes transversaux liés... à l'environnement"; l'Australie a jugé une telle action "satisfaisante"; et le MAR du DFID a salué l'action du FIDA en matière d'adaptation au changement climatique.

¹⁸ L'annexe IV décrit en détail l'action du FIDA en rapport avec le changement climatique.

Encadré 4

Renforcement de la capacité de résilience au changement climatique au Yémen

Le changement climatique accroît la variabilité de la pluviométrie au Yémen, ce qui donne lieu à d'intenses chutes de pluie et à des sécheresses prolongées. L'érosion, la chaleur et le stress hydrique qui touchent l'agriculture et l'élevage, et les crues éclair qui occasionnent des pertes matérielles sont des tendances de plus en plus marquées qui pèsent surtout sur les moyens d'existence des communautés rurales pauvres et touchent particulièrement les femmes et les groupes marginalisés. Les sécheresses exacerbent le manque d'eau au Yémen et ont un effet préjudiciable sur l'agriculture pluviale, pilier économique de la population rurale.

Grâce au financement procuré par le programme ASAP, le FIDA a analysé l'ampleur des risques d'ordre climatique pour la production agricole du Yémen et identifié les zones vulnérables aux aléas climatiques les plus répandus, dont les crues éclair et l'érosion des sols. Sur la base d'une évaluation de la vulnérabilité établie à partir d'un système d'information géographique, un programme d'investissement de 127,4 millions d'USD a été créé dans le but d'accroître la capacité de résilience de 176 000 ménages ruraux en termes économiques et climatiques. Le programme soutient les plans d'action communautaires de 550 villages pour identifier les priorités en termes d'investissements dans les domaines de la collecte de l'eau, de la gestion de l'eau potable, de la conservation des terres, de la réfection des routes et de l'adoption d'énergies renouvelables.

Environ 275 structures de collecte des eaux dotées d'un bassin hydrographique de 1 340 hectares seront construites. Ainsi, 38 400 ménages pourront accéder à de l'eau potable, et 1 150 hectares de terrasses à l'abandon redeviendront productifs. Deux cent quarante-quatre kilomètres de routes rurales seront remises en état et dotées d'une conception technique améliorée pour pouvoir résister aux répercussions destructrices d'une succession de périodes de sécheresses et de fortes chutes de pluies. Ces mesures sont conjuguées à un accès amélioré aux intrants agricoles, à la mise en œuvre de systèmes d'irrigation au goutte-à-goutte plus efficaces et d'une production agricole diversifiée grâce à l'utilisation de serres.

Les micro- et petites entreprises ont la possibilité d'acquérir des compétences en lecture/écriture et en gestion d'entreprise et d'accéder à des services de crédit et d'épargne fournis par des institutions de microfinance. L'évaluation de la vulnérabilité réalisée par le FIDA, qui a été largement diffusée, sert d'instrument de planification à tous les organismes publics et partenaires de développement au Yémen à des fins de programmation du développement.

50. **Efficiences des projets.** FIDA9 a exigé du FIDA qu'il renforce l'évaluation de la rentabilité économique des investissements lors de la conception des projets, tout en reconnaissant la nécessité de garantir la réalisation des objectifs sociaux et environnementaux. Il a également préconisé une réduction des délais dans le cycle de projet¹⁹.
51. Ainsi, un programme de formation de grande ampleur a été lancé à l'intention du personnel du FIDA portant sur la conception des projets et sur l'analyse économique et financière. Un spécialiste a été recruté pour former et soutenir le personnel à cet égard. Tous les projets doivent désormais faire l'objet d'une analyse économique à la conception.
52. S'agissant des délais dans le cycle de projet, de gros progrès ont été observés ces dernières années avec la mise en œuvre plus avancée du nouveau modèle opérationnel du FIDA. Le délai entre l'approbation d'un projet et son entrée en vigueur a été ramené de 13,7 mois en 2008-2009 à 8,3 mois en 2012-2013. De même, le délai entre l'approbation d'un projet et le premier décaissement est passé d'une moyenne historique de 18,7 mois à 15,2 mois en 2012-2013. Le temps de traitement des demandes de décaissement a été ramené de 29 à 16 jours entre 2010-2011 et 2012-2013. Grâce à ces bons résultats, on devrait constater une amélioration de l'efficacité économique des projets dont la clôture est prévue en 2014 et 2015.

¹⁹ L'efficacité économique des projets a été l'indicateur le moins satisfaisant évalué à l'achèvement: seulement 60% de projets sont jugés plutôt satisfaisants ou mieux à l'achèvement selon les dernières données. On note cependant un progrès par rapport au niveau de 45% enregistré en 2005 (figure 6).

53. **Décentralisation au niveau des pays.** FIDA9 a appelé le Fonds à ouvrir d'autres bureaux de pays, conformément à la Politique et stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays, en veillant à ce que des pouvoirs suffisants soient délégués à ce niveau et que la création et le fonctionnement des bureaux de pays respectent un bon rapport coût-efficacité. Des mesures ont également été adoptées pour favoriser le détachement de personnel recruté au niveau international.
54. La mise en œuvre des engagements souscrits pour la période couverte par FIDA9 est en bonne voie. Tous les bureaux de pays prévus ont été établis et dotés en personnel, sauf celui du Bénin qui sera opérationnel début 2014. La délégation de pouvoir au personnel des bureaux de pays se renforce. Des mesures incitatives en vue du détachement du personnel recruté au niveau international ont été mises en place, de sorte que les cadres supérieurs sont plus intéressés par une telle perspective. Environ un tiers du personnel du Département gestion des programmes (PMD) est désormais en poste dans les bureaux de pays. Le document intitulé Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays (2014-2015), soumis au Conseil d'administration en décembre 2013 (document EB 2013/110/R.5), répond à l'engagement pris pour la période couverte par FIDA9 et donne suite aux recommandations issues de l'ENI-E à cet égard. Dans la foulée, la direction a l'intention de demander au Conseil d'administration d'approuver l'ouverture de 10 nouveaux bureaux de pays d'ici à la fin de 2015.
55. Le dernier examen annuel du portefeuille réalisé en 2013 par la direction fait apparaître que les pays dotés d'un bureau de pays affichent de meilleurs résultats, en termes de qualité de gestion des projets, d'efficacité de l'approche de ciblage et d'attention accordée aux questions de parité hommes-femmes et de lutte contre la pauvreté. On ne constate à ce jour aucune différence significative en termes d'aspects fiduciaires des projets, qui sont essentiellement fonction des systèmes gouvernementaux.
56. **États fragiles.** Dans le cadre de FIDA9, le FIDA a été invité à adopter une approche flexible de conception des programmes et d'appui à l'exécution dans les États fragiles, l'accent étant résolument mis sur le renforcement des capacités des institutions communautaires et gouvernementales. Il revenait ainsi au FIDA d'améliorer la qualité de la conception des programmes et de l'appui à l'exécution dans les États fragiles, de simplifier les objectifs et les activités des projets et de renforcer la gestion des risques. Ces recommandations concordaient avec les conclusions d'IOE selon lesquelles c'est dans les États fragiles que l'action du FIDA est le moins efficace.
57. Dans le souci de tenir ces engagements, le FIDA, en coopération avec la FAO et les institutions régionales, a mis au point un programme de renforcement des capacités dans les États fragiles. Un premier don accordé à la FAO à cet effet a été approuvé par le Conseil d'administration du FIDA en septembre 2013. Son principal objectif est de renforcer les capacités des unités de projet, de la société civile et des organismes publics afin d'améliorer la performance des projets dans quelques 10 pays. Ce programme pilote, cofinancé par la FAO, sera suivi par un fonds fiduciaire multidonateur qui financera les activités de renforcement des capacités dans tous les États fragiles²⁰. Dans le droit fil de son engagement au titre de FIDA9, le FIDA attend que s'achève (2014) l'évaluation réalisée par IOE de son action dans les États fragiles pour commencer à concevoir des approches simplifiées pour ses programmes et projets dans ces pays.

²⁰ L'évaluation australienne, qui est la seule à avoir noté le FIDA dans ce domaine, a jugé la performance du FIDA satisfaisante sur le plan du ciblage des populations les plus défavorisées et dans les domaines où les progrès accomplis au regard des OMD laissent à désirer. Elle estime que l'efficacité de l'action du FIDA dans les États fragiles est forte. Il s'agit sans doute là d'une constatation toute relative car les organismes donateurs enregistrent tous un succès limité dans ces situations.

58. **Systèmes nationaux de S&E.** Dans le cadre des travaux à réaliser pendant la période couverte par la neuvième reconstitution, le FIDA s'est engagé à renforcer les systèmes nationaux de S&E en développant les capacités du personnel de gestion des projets et des partenaires d'exécution, en particulier lors du démarrage et durant la phase initiale de mise en œuvre, grâce à la participation systématique de spécialistes de S&E aux missions de conception et de supervision.
59. Soucieux de tenir ces engagements, le FIDA a renforcé sa capacité de S&E en interne et s'attache actuellement à établir un fonds multidonateur destiné à financer l'assistance aux systèmes nationaux de S&E. Le FIDA a assuré le suivi des engagements souscrits pour la période couverte par FIDA9 et les résultats obtenus sont encourageants. Il a déjà dépassé l'objectif fixé pour 2015 dans deux domaines: réalisation d'enquêtes de référence et suivi des enquêtes de référence par des études d'impact à l'achèvement des projets. Le FIDA se rapproche de l'objectif de 2015 en termes de qualité des rapports d'achèvement de projet (RAP) (voir tableau 6). Il reste encore fort à faire cependant pour renforcer les systèmes nationaux de S&E.

Tableau 6
Suivi-évaluation

<i>Indicateurs</i>	<i>Année de référence</i>	<i>Valeur de référence (%)</i>	<i>Réalisation des objectifs pour 2013</i>	<i>Cible pour 2015 (%)</i>
4.5.1 Pourcentage de projets faisant l'objet d'une enquête de référence menée dans le cadre du Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) ou équivalent (pourcentage cumulatif)	Mi-2011	23	64	40
4.5.2 Pourcentage de projets soumettant des enquêtes d'impact SYGRI	Mi-2011	70	78	95
4.5.3 Qualité des RAP (pourcentage ayant une note égale ou supérieure à 4)	2010-2011	80	88	90

60. **Coopération Sud-Sud et triangulaire.** Le rapport de la Consultation sur FIDA9 a invité le FIDA à promouvoir la coopération Sud-Sud et triangulaire et à fournir les ressources nécessaires à cet effet. Cette fonction devait être intégrée dans tous les programmes de pays.
61. Un document indiquant comment le FIDA soutiendrait la coopération Sud-Sud a été présenté au Conseil d'administration en 2012. En phase avec l'approche qui y est proposée, le FIDA a favorisé des voyages d'étude permettant aux fonctionnaires de l'État et au personnel de projet d'un pays emprunteur d'observer l'application des meilleures pratiques dans les projets et programmes exécutés dans un autre pays. Exemple le plus marquant en ce sens: les itinéraires d'apprentissage du Pérou dont ont bénéficié les fonctionnaires et le personnel de projet de plusieurs pays d'Afrique et d'Asie. Collecter et diffuser systématiquement les expériences de projets pour permettre à d'autres pays de tirer parti d'innovations réussies et de les reproduire, tel est désormais l'un des grands objectifs du FIDA dans son cadre de gestion des savoirs (voir encadré 5).

Encadré 5
Le FIDA et la coopération Sud-Sud

Le FIDA a encouragé diverses formes de coopération Sud-Sud. La diversité de ces interventions est illustrée par les activités suivantes :

- Un don, en cours actuellement, FIDA/région Asie et Pacifique accordé à la Chine au titre de la coopération Sud-Sud associant des partenaires d'Afrique, d'Asie, d'Amérique latine et des Caraïbes.
- Un don FIDA/Union européenne récemment approuvé en faveur d'AfricaRice au titre de la coopération Sud-Sud à l'appui du développement de la riziculture en Afrique subsaharienne dans le cadre de la Coalition pour le développement de la riziculture en Afrique, comportant des échanges avec des pays producteurs de riz en Asie, en Amérique latine et dans les Caraïbes (Brésil) et en Afrique du Nord (Égypte).
- Des visites d'études et d'échange ciblées entre pays dans le cadre des programmes de pays du FIDA ou de dons accordés à des partenaires stratégiques.
- Un prochain don de la coopération Sud-Sud et triangulaire accordé par l'intermédiaire des Nations Unies à certains centres d'excellence en Afrique du Nord, au Moyen-Orient et en Europe centrale.

62. **Partenariats et plaidoyer.** Pour la période couverte par FIDA9, le Fonds s'était engagé à privilégier les partenariats stratégiques à long terme, en particulier avec la FAO et le Programme alimentaire mondial (PAM), afin de contribuer au succès du Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA), de renforcer la programmation par pays et d'accroître l'efficacité grâce à des initiatives conjointes de prestation de services. Par ailleurs, les partenariats devaient être consolidés avec les banques multilatérales de développement, le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI), les institutions bilatérales de développement, la Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural, les ONG, les associations paysannes et le secteur privé. Le FIDA devait participer de manière plus intensive aux forums de décision à l'échelle mondiale, comme le G20, et exercer une influence déterminante sur le dialogue international en matière de développement.
63. Pour atteindre de tels objectifs de partenariat et organiser les activités nécessaires, le FIDA a créé le Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources (PRM). En outre, la stratégie du FIDA en matière de partenariat a été approuvée par le Conseil d'administration en septembre 2012 pour orienter l'action dans ce domaine²¹.
64. Le FIDA, dont le Président est membre du Conseil suprême de la Nouvelle Alliance pour la sécurité alimentaire et la nutrition, a forgé des partenariats avec des gouvernements, des organisations apparentées et le secteur privé au plus haut niveau afin de promouvoir la sécurité alimentaire et la nutrition en Afrique.
65. Au niveau opérationnel, le FIDA a veillé particulièrement à se rapprocher de la FAO, du PAM, des partenaires de cofinancement – multilatéraux et bilatéraux – et des instituts de recherche. La FAO participe à la conception d'environ 20% de tous les nouveaux projets financés par le FIDA. Comme indiqué ci-dessus, en 2013, le FIDA lui a accordé un don à l'appui d'une initiative de renforcement des capacités, qu'elle cofinance, à l'intention des unités d'exécution des projets et des organismes publics associés aux projets du FIDA dans les États fragiles. Le FIDA soutient l'initiative "Achats au service du progrès" du PAM et participe aux efforts de reconstruction des pays touchés par les catastrophes. En concertation avec la FAO et le PAM, il a également appuyé l'action du CSA. Il a fourni au Comité un financement et du personnel et participe activement à ses travaux.
66. Les trois principaux partenaires de cofinancement du FIDA sont la Banque mondiale, la Banque africaine de développement et le Fonds de l'OPEP pour le développement international. Un nouveau mémorandum d'accord a été signé avec la Banque asiatique de développement pour élargir la coopération et le cofinancement. De plus, le FIDA cofinance des projets d'investissement avec

²¹ Stratégie du FIDA en matière de partenariat (EB 2012/106/R.4).

- plusieurs agences bilatérales de développement. Le FIDA siège au Conseil du Fonds du GCRAI et accorde des dons au GCRAI.
67. Le FIDA bénéficie de partenariats opérationnels à l'appui de plusieurs domaines techniques: finance rurale par le biais d'une plateforme d'apprentissage avec la FAO, la Banque mondiale et le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres; parité hommes-femmes avec la FAO, le PAM, la Banque mondiale, OXFAM et des agences bilatérales; et la Plateforme pour la gestion des risques agricoles, récemment établie avec l'Italie, la France, le Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) et l'Union européenne. Le FIDA a participé aux discussions préparatoires du G8 et du G20 et a contribué aux rapports préparés par les agences internationales à l'intention des participants. Il participe en outre au comité de pilotage du Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire (GAFSP). Jusqu'à l'année passée, le FIDA assurait la coprésidence de la Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural.
 68. Le FIDA a prêté une attention particulière à l'établissement de solides partenariats avec les organisations paysannes. Ainsi, il gère le Forum paysan qui, tous les deux ans, réunit des organisations paysannes du monde entier et il en finance un grand nombre d'entre elles, qui bénéficient de dons de la Commission européenne. En 2011, le FIDA a créé le Forum des peuples autochtones, conçu comme un nouvel espace favorisant l'interaction sur des questions ayant trait aux organisations de peuples autochtones. Par ailleurs, grâce à un don accordé par la France, la Suisse et la Belgique en 2013, le FIDA aide à renforcer les organisations paysannes régionales en Afrique et en Asie.
 69. Outre sa participation active au CSA et aux réseaux stratégiques et techniques mondiaux, le FIDA attache une priorité stratégique à la concertation mondiale sur le programme de développement pour l'après-2015, dans la mesure où le programme résultant de ces consultations est susceptible d'avoir un impact majeur sur l'environnement dans lequel le Fonds intervient et sur les difficultés auxquelles sont confrontés les petits agriculteurs et les populations rurales pauvres, ainsi que sur les opportunités qui leur sont offertes. C'est pourquoi, en 2013, le FIDA a créé un groupe de travail interdépartemental chargé de superviser la participation de l'institution à ces processus sous l'égide d'un comité de pilotage conduit par le Président. Il entend contribuer au débat en mettant son savoir et son expérience au service des États membres. L'action du FIDA est soutenue par de solides partenariats, notamment avec les petits exploitants, les ruraux pauvres, femmes et hommes, et leurs organisations.
 70. **Nutrition.** Le FIDA s'est engagé à élargir son action dans le domaine de la nutrition durant la Consultation sur FIDA9. Ainsi, avec l'assistance des Gouvernements canadien et allemand, il incorpore des mesures axées sur la nutrition dans la conception des projets et les stratégies de pays. Les premières mesures ont été axées sur le renforcement des capacités – au sein du FIDA et dans le cadre de ses projets – et sur la consolidation des liens avec d'autres acteurs du développement axé sur la nutrition. Le GCRAI, dans le cadre de son programme Agriculture pour la nutrition et la santé, a affecté un spécialiste de la nutrition au FIDA pendant trois ans afin de favoriser le processus d'intégration à l'institution, d'élargir les partenariats et d'accroître l'échange de savoirs. Le FIDA continue en outre de prendre part au groupe de travail technique du Comité permanent de la nutrition (Nations Unies), à l'initiative du système des Nations Unies Renforcer la nutrition et au groupe de pilotage du partenariat REACH (Éliminer la faim et la dénutrition chez les enfants). Le recrutement d'un conseiller technique principal chargé de la nutrition est en cours.
 71. On constate dans les États membres emprunteurs une hausse de la demande d'assistance à la conception d'investissements axés sur la nutrition qui contribueront à améliorer l'accès des ruraux pauvres, et tout particulièrement des femmes et des enfants, à une alimentation nutritive et à des régimes alimentaires

de qualité. Le FIDA s'associe en outre avec des partenaires institutionnels en matière de nutrition mondiale, dont la FAO et la Banque mondiale, afin de mieux faire concorder les directives et les investissements. En 2014, il mettra au point un cadre d'action pour conférer à son approche une cohérence institutionnelle stratégique.

B. Conclusions et perspectives pour 2014 et 2015

72. Soucieux de tenir les engagements souscrits au titre de FIDA9 en termes de renforcement de son efficacité opérationnelle, le FIDA a engagé des mesures dans tous les domaines stipulés. Il améliore **l'efficacité de l'aide** qu'il procure en encourageant une participation plus active des gouvernements à toutes les étapes des programmes et projets et en favorisant une coopération plus étroite et un cofinancement avec ses partenaires. Pour garantir la prise en compte de la **reproduction à plus grande échelle**, le FIDA a récemment lancé un programme d'appui à cet effet et a approfondi la **concertation sur les politiques** en mettant en œuvre son programme de conception récente en faveur de la participation aux processus d'élaboration des politiques au niveau des pays. Un nouveau cadre de gestion des savoirs a en outre été mis au point dans ce sens. Le FIDA a intensifié sa collaboration avec le **secteur privé** en favorisant des PPP équitables et transparents qui produisent des effets mutuellement bénéfiques pour les petits agriculteurs et les entreprises privées. Des possibilités de coopération avec des entreprises internationales sont en outre à l'étude.
73. Le FIDA a intensifié son action de promotion de **l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes**. Pour intégrer pleinement cette dimension dans tous les aspects des programmes et projets, il a mis en place des systèmes destinés à surveiller étroitement les indicateurs sexospécifiques et à rendre compte des résultats. Les données les plus récentes montrent que 90% des projets en cours d'exécution accordent une priorité plutôt satisfaisante ou mieux, à la parité hommes-femmes pendant l'exécution. S'agissant **du changement climatique et de la gestion durable des ressources environnementales**, le programme ASAP, qui est désormais l'initiative la plus importante à l'échelle mondiale pour l'adaptation de l'agriculture paysanne au changement climatique, est devenu opérationnel au dernier trimestre de 2012 et a accordé des financements à 11 projets en 2013.
74. Des progrès du même ordre sont accomplis pour les autres engagements. Des membres du personnel ont été formés à des méthodologies d'**efficacité de projet**, et tous les projets font désormais l'objet d'une analyse économique à la conception. La **décentralisation au niveau des pays** est allée de l'avant, avec l'ouverture de 40 bureaux de pays et une plus grande délégation de pouvoir; il est prévu d'en ouvrir 10 autres d'ici à la fin 2015. Un don a été accordé à la FAO pour renforcer les capacités dans les **États fragiles** de manière à améliorer la gestion des projets financés par le FIDA; il est envisagé de fournir un soutien aux **systèmes nationaux de S&E** en créant un fonds fiduciaire multidonateur; plusieurs initiatives ont été lancées afin de favoriser la **coopération Sud-Sud et triangulaire**; le FIDA a renforcé ses **partenariats** avec des partenaires stratégiques clés, en particulier les autres organisations ayant leur siège à Rome; et il a intensifié ses **activités de plaidoyer** et pris une part active à la concertation mondiale sur le programme de développement pour l'après-2015. Le FIDA a en outre élargi son action dans le domaine de la **nutrition** de façon à intégrer des dispositions spécifiques dans les stratégies de pays et la conception des projets.
75. Le FIDA continuera à renforcer ces initiatives, tout en sachant qu'il reste fort à faire. Même si d'importantes initiatives ont été engagées dans tous les domaines recensés pour FIDA9, le Fonds sait bien qu'il a encore des défis importants à relever dans les domaines de l'efficacité de l'aide, de la reproduction à plus grande échelle, de la concertation sur les politiques, de l'intervention dans les États fragiles, du renforcement des systèmes nationaux de S&E et de la collaboration

avec le secteur privé. Des succès remportés dans ces domaines au cours des deux années à venir dépendra la réalisation des résultats opérationnels et des objectifs d'impact fixés pour FIDA9 et, en particulier, de l'objectif de permettre à 80 millions de personnes de se libérer par elles-mêmes de la pauvreté.

IV. Améliorer l'efficacité et l'efficience institutionnelles du FIDA pendant la période couverte par FIDA9

76. La Consultation sur FIDA9 a pris note des progrès réalisés dans le cadre du Programme de changement et de réforme du FIDA, lancé en 2009, et qui vise à faire du FIDA une organisation plus efficace, plus efficiente et plus souple. Ce programme est organisé autour de quatre objectifs secondaires: i) renforcer les capacités d'organisation du FIDA; ii) asseoir la réputation du FIDA en tant qu'institution fondée sur le savoir; iii) assurer une gestion prudente des ressources financières du Fonds; et iv) améliorer l'efficience du Fonds²².
77. La Consultation a invité le FIDA à poursuivre le développement du Programme de changement et de réforme afin de soutenir les progrès réalisés en matière d'optimisation des ressources et d'efficience du Fonds et d'accroître sa capacité à documenter les progrès. Elle a noté que l'Évaluation, au niveau de l'institution, de l'efficience du FIDA menée par IOE²³ était un élément clé à cet égard. Plus précisément, la Consultation sur FIDA9 a exhorté le FIDA à améliorer l'efficacité et l'efficience institutionnelles par le biais de:
- a) l'introduction de nouveaux outils de gestion afin d'assurer un meilleur suivi des coûts liées à ses processus opérationnels et de faciliter la maîtrise et la réduction des dépenses. À cet égard, des outils spécifiques ont été identifiés, notamment un système adapté d'enregistrement du temps de travail du personnel;
 - b) la consolidation de la réforme des ressources humaines. Des mesures spécifiques, telles que l'élaboration d'outils visant à promouvoir les compétences en matière de parité hommes-femmes et l'égalité des sexes, ont été identifiées en vue d'améliorer encore la gestion des ressources humaines du FIDA.
78. Cette section présente les principales initiatives mises en œuvre par le FIDA pour donner suite aux engagements pris au titre de FIDA9 en matière d'efficience institutionnelle et de réforme des ressources humaines, avec, en toile de fond, l'évolution de l'efficience institutionnelle du FIDA depuis le début de FIDA7 (2007).

A. Efficience institutionnelle

79. **Indicateurs de l'efficience institutionnelle.** Le niveau 5 du CMR pour 2013-2015 comprend un certain nombre de nouveaux indicateurs pour mesurer l'efficience institutionnelle du FIDA. Ceux-ci permettent de comparer les différentes mesures du programme de travail annuel par rapport au budget administratif annuel soit directement, soit après ajustement pour prendre en compte d'autres ressources.
80. Le tableau 12 de la section VI présente les résultats des indicateurs d'efficience choisis dans le cadre de FIDA9, à la fois ex ante et ex post (les données sont présentées dans le tableau 7 ci-après). Les indicateurs d'efficience fondés sur des données réelles (ex post) (5.4.5 – 5.4.8) montrent tous de nettes améliorations en 2013; tous les indicateurs, à une exception près, ont déjà atteint les objectifs fixés pour 2015. Les progrès des indicateurs d'efficience basés sur le budget ex ante (5.4.1 – 5.4.4 dans le tableau 7) sont relativement modestes, principalement du fait de l'augmentation des dépenses prévue en 2014 pour mettre en œuvre le Plan

²² Voir le rapport soumis au Conseil d'administration en décembre 2012. Changement et réforme: mise en œuvre (document EB 2012/107/R.41).

²³ L'ENI-E a été présentée au Conseil d'administration en avril 2013 (document EB 2013/108/R.3 + R3/Add2).

d'action consolidé du FIDA pour l'amélioration de son efficacité opérationnelle et institutionnelle²⁴.

Tableau 7
Indicateurs du CMR: efficacité institutionnelle

Indicateur	Valeur de référence du CMR	Résultats 2013	Cible (2015)
5.4 Amélioration de l'efficacité administrative			
5.4.1 Ratio budget administratif/programmes de prêts et dons prévu	14,1	14,1	Suivi
5.4.2 Pourcentage des allocations budgétaires (référence 2011)* affecté au:			
Groupe 1	62	60,0	65
Groupe 2	7	8,4	9
Groupe 3	23	25,6	20
Groupe 4	8	6,0	6
5.4.3 Ratio postes inscrits au budget/total des postes inscrits au budget dans le:			
Groupe 1	57	58,1	61
Groupe 2	7	9	9
Groupe 3	25	26,3	22
Groupe 4	11	6,6	8
5.4.4 Ratio postes inscrits au budget dans les bureaux de pays/postes inscrits au budget dans les divisions régionales	38	39,3	45
5.4.5 Ratio dépenses administratives effectives (y compris les dépenses financées sur des frais de gestion)/programme annuel de prêts et dons financé par le FIDA augmenté de la valeur des programmes et projets gérés par le FIDA mais financés par d'autres organismes	14,7	12,4	12,5
5.4.6 Ratio dépenses administratives effectives (y compris les dépenses financées sur des frais de gestion) moins les dépenses effectives consacrées au "soutien technique" aux États membres en développement/programme de travail intégré	12,5	10,6	10,6
5.4.7 Ratio dépenses administratives effectives (y compris les dépenses financées sur des frais de gestion)/décaissements annuels	22,1	19,9	18,8
5.4.8 Ratio dépenses effectives liées au personnel des services généraux/dépenses totales de personnel	30	25	25

* Les définitions des groupes sont les suivantes: groupe 1: élaboration et exécution des programmes de pays; groupe 2: concertation de haut niveau sur les politiques, mobilisation des ressources et communication stratégique; groupe 3: gestion, réforme et administration au niveau de l'institution; et groupe 4: appui aux activités des membres relatives à la gouvernance.

Sources: Dossiers administratifs.

81. Ces améliorations s'expliquent par la forte expansion du programme de prêts et dons et du programme de travail au cours des sept dernières années dans un contexte de faible croissance, voire de stabilité du budget administratif (voir figure 2). Les améliorations de l'efficacité globale (5.4.5) sont attribuables à un certain nombre de mesures prises par le FIDA au cours des dernières années²⁵, qui ont notamment consisté à : i) contenir l'augmentation des effectifs du siège et – dans le cas de PMD – s'en remettre davantage au personnel recruté localement dans les bureaux de pays; ii) réduire les paiements effectués à des institutions coopérantes (voir Modèle opérationnel du FIDA pour la neuvième reconstitution des ressources, document REPL.IX/2/R.3); et iii) améliorer l'efficacité des processus opérationnels clés.
82. Le financement de projets de plus grande envergure a également contribué à améliorer l'efficacité. Le nombre de projets d'investissement approuvés par le Conseil d'administration a peu évolué depuis 2007, tandis que la taille moyenne des projets d'investissement a augmenté. Les dépenses administratives du FIDA par projet n'augmentant pas au même rythme que la croissance du montant des prêts ou des dons, les projets de plus grande envergure permettent au FIDA

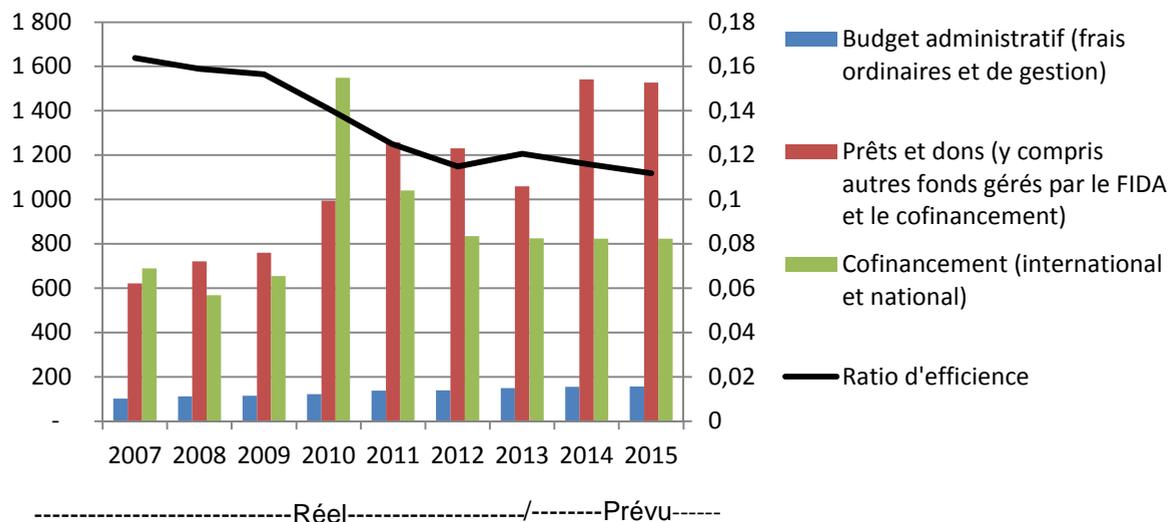
²⁴ Document EB 2013/109/R.12.

²⁵ Dans la figure 2, le ratio d'efficacité (mesuré au 5.4.5 au tableau 7) est mesuré sur l'axe de droite, avec une tendance à la baisse reflétant les améliorations.

d'engager et de décaisser plus d'argent par dollar des États-Unis de dépenses administratives.

Figure 2

Budget administratif (frais ordinaires et de gestion) par rapport aux prêts et aux dons (y compris les autres fonds gérés par le FIDA et le cofinancement)
(en millions d'USD; ratio d'efficacité(%) mesuré sur l'axe de droite)



83. **Outils de gestion pour la maîtrise et la réduction des dépenses.**

Conformément aux engagements pris dans le cadre de FIDA9, le FIDA étudie et met en œuvre un certain nombre d'outils de gestion visant à contenir les dépenses et à améliorer le rapport coût/efficacité. Le Fonds étudie actuellement la possibilité de mettre en place un système adapté d'enregistrement du temps de travail du personnel afin de déterminer avec plus de précision l'affectation du temps des effectifs et, partant, d'évaluer les coûts liés aux processus opérationnels clés. Ces outils devraient permettre d'identifier plus clairement les processus opérationnels inefficients et coûteux et les mesures qui pourraient être prises pour obtenir des gains d'efficacité. Ces mesures seront facilitées par la mise à niveau des systèmes informatiques entreprise en 2013 et approuvée par le Conseil administratif pour 2014.

84. La direction a eu recours à un outil important pour contenir les dépenses de personnel: le plan stratégique pour le personnel, un exercice annuel lancé en 2010 et entièrement réalisé en 2012 et 2013 dans le cadre de la préparation du programme de travail et budget annuel. Ce processus a permis au FIDA d'évaluer plus précisément le déploiement fonctionnel de son personnel par rapport à ses objectifs stratégiques et l'efficacité de ses processus opérationnels, et ainsi d'identifier des économies réalisables sur les dépenses de personnel. L'évaluation minutieuse des besoins en personnel des divisions, menée dans le cadre de l'exercice 2012, a permis à la direction de réduire les effectifs du personnel du FIDA de 4%, grâce à une meilleure gestion des postes vacants et à la réorganisation des flux de travail. Cependant, le processus a également souligné la nécessité d'introduire ou de mettre à niveau les outils TIC afin d'améliorer les processus opérationnels et de réduire les effectifs coûteux de personnel administratif. Pour 2014, le plan stratégique pour le personnel a proposé de ne pas augmenter les effectifs de la plupart des divisions, à l'exception du personnel technique du PMD (hausse qui devra être en partie compensée par la réduction des coûts liés aux consultants) et du personnel de la division ICT. Ces augmentations sont conformes aux recommandations issues de l'ENI-E, qui a estimé qu'elles étaient essentielles pour accroître l'efficacité et l'efficacité du FIDA à moyen et à long terme.

85. **Amélioration des processus opérationnels.** En vue d'améliorer les processus opérationnels internes, de réduire les coûts et d'améliorer les temps de réponse, toutes les unités organisationnelles du FIDA ont revu leurs processus opérationnels et administratifs, conformément aux engagements pris au titre de FIDA9. Le Bureau du Secrétaire a réalisé des économies considérables grâce à l'adoption de nouveaux processus et à une utilisation accrue des outils TIC. Dans le Département des services institutionnels (CSD), les objectifs d'efficacité ont porté sur: l'amélioration du système de passation des marchés du FIDA dans le cadre de l'Équipe chargée des achats communs des organisations des Nations Unies ayant leur siège à Rome; la poursuite de la rationalisation et de la consolidation de la politique, des règles et des procédures concernant les voyages, y compris une modification des règles régissant les indemnités de voyage; et un examen des processus opérationnels relatifs aux fonctions de gestion des documents et des archives²⁶.
86. Afin de favoriser la délégation de pouvoir, la direction du FIDA a approuvé la subdélégation, aux directeurs, du pouvoir relatif à la passation des marchés, pour les marchés d'un montant peu élevé, jusqu'à un maximum de 13 000 USD. La subdélégation se traduira par une amélioration de l'efficacité administrative et sera encore simplifiée par l'introduction de directives révisées pour la passation des marchés qui permettront de réduire considérablement les étapes du processus transactionnel pour les achats de faible valeur et à faible risque. En outre, les contrats conclus avec les principaux prestataires de services ont été examinés au début de 2013. Cet exercice a abouti à la mise en place d'indicateurs clés de performance précis et l'organisation de réunions trimestrielles visant à examiner tous les principaux contrats de services. Des économies de près de 200 000 USD ont été négociées sur les contrats de services, notamment d'équipement et de sécurité, ainsi que sur les TIC et les fournitures de bureau. En ce qui concerne la location d'appareils multifonction, les négociations et les appels d'offres menés conjointement avec les autres organisations ayant leur siège à Rome ont permis au Fonds d'obtenir 65 000 USD de réduction par rapport aux prix initialement fixés.
87. Depuis 2008, le FIDA a modifié son système de services de voyages pour réduire ses dépenses. Ces changements se sont notamment caractérisés par: i) des appels d'offres conjoints avec la FAO pour les services de voyage afin de bénéficier d'économies d'échelle; et ii) des modifications des règles applicables aux voyages en réponse à l'évolution des besoins et des conditions de marché. Les modifications concernaient notamment la réduction des frais d'indemnités journalières de subsistance pour réduire les dépenses et la mise en place de la première phase du programme d'hôtels à conditions préférentielles, en collaboration avec la FAO. En outre, les contrats avec l'agence de voyages sont surveillés en permanence, en étroite collaboration avec les autres organisations ayant leur siège à Rome, et référencés dans le Réseau interinstitutions Voyages des Nations Unies.
88. En 2013, la politique en matière de voyages et les procédures d'organisation des voyages ont été réexaminées et de nouveaux changements ont été introduits et se sont traduits par des gains d'efficacité. Le système de l'agent de voyages a été intégré au système financier du FIDA, ce qui permet au personnel du FIDA de se connecter à un seul système institutionnel (contre quatre auparavant) afin de procéder aux réservations. Le temps passé par les utilisateurs à traiter les réservations et les autorisations de voyage aurait ainsi été réduit de 40%. Les changements susmentionnés concernant les procédures de voyage (en complément d'autres mesures) ont entraîné des économies de plus de 0,5 million d'USD par an, qui peuvent être réparties comme suit: 200 000 USD grâce à l'introduction du

²⁶ Une autre initiative a consisté à rationaliser la gestion des privilèges de carburant en franchise d'impôt pour le personnel autorisé, grâce à l'introduction d'une carte permettant d'acquiescer du carburant détaxé. Ce service a été externalisé. Cette nouvelle carte de carburant a permis d'améliorer l'efficacité sur le plan administratif et de réaliser des économies en limitant le recours à un traitement manuel des bons d'essence et en abaissant les coûts d'assurance du fait de la réduction des valeurs (coupons) détenues par le FIDA.

programme d'hôtels à conditions préférentielles à la fin de 2012; 60 000 USD grâce à l'application de l'indemnité journalière de subsistance standard pour tous les membres du personnel; et 279 000 USD grâce à l'élimination de l'attribution de 50% de l'indemnité journalière de subsistance en cas de vol de nuit.

89. En ce qui concerne d'autres domaines, le FIDA a effectué en 2013 un examen approfondi des processus opérationnels relatifs aux fonctions de gestion des documents, des archives et de la bibliothèque. Cet examen a permis d'identifier des options pour une meilleure intégration du système de gestion des documents ainsi que des mesures visant à améliorer la fonction de gestion des documents. Un plan d'action a été élaboré pour donner suite aux principales conclusions et recommandations.
90. De nombreux efforts ont été déployés pour renforcer la collaboration avec les organisations ayant leur siège à Rome en matière d'achat conjoint de biens et de services. Par le biais de l'Équipe chargée des achats communs, des appels d'offre conjoints ont permis de générer des gains d'efficacité, notamment pour la location de nouveaux appareils multifonctions, l'achat de matériel de bureau, les services de restauration, et la fourniture d'électricité et de gaz. Dans tous les cas, le regroupement des exigences et les économies d'échelle ont permis d'éviter des augmentations des dépenses.
91. Sur la base de l'expérience de l'Équipe chargée des achats communs, les divisions administratives des organisations ayant leur siège à Rome ont décidé de renforcer les efforts dans ce domaine en vue d'effectuer des achats en commun à un niveau plus stratégique. Ces efforts consistent à mettre davantage l'accent sur la planification des achats, à mettre en place des appels d'offres sous une bannière unique, et à harmoniser les directives pour la passation des marchés et les processus d'examen. Une manifestation semestrielle est prévue l'année prochaine sur le thème du "commerce". Elle est destinée aux entreprises des États membres qui souhaitent mieux comprendre les exigences des organisations ayant leur siège à Rome en matière de passation des marchés.
92. **Évaluation, au niveau de l'institution, de l'efficacité du FIDA menée par IOE et plan d'action révisé pour améliorer l'efficacité du FIDA.** Comme indiqué plus haut, IOE a réalisé en 2013 une évaluation exhaustive et de grande envergure de l'efficacité du FIDA. Cette évaluation a donné lieu à sept grandes recommandations: i) reproduire à plus grande échelle les démarches innovantes à fort impact; ii) élaborer une vision claire de la présence dans les pays; iii) améliorer la qualité des services et rationaliser les coûts dans les unités de contrôle et de services; iv) mieux gérer des ressources budgétaires limitées pour obtenir des résultats de meilleure qualité; v) assurer une gestion stratégique de l'éventail des compétences, du coût et de la performance du personnel; vi) concentrer sur les grandes questions stratégiques le contrôle exercé par les organes directeurs; et vii) instiller une culture institutionnelle de la responsabilité et de la performance, et mettre davantage l'accent sur la nécessité de rendre compte au service des résultats. Ces recommandations contenaient à leur tour plusieurs recommandations spécifiques concernant chaque point.
93. Les recommandations détaillées et spécifiques de l'ENI-E couvrent la plupart des domaines que le rapport FIDA9 identifie comme susceptibles d'amélioration et complètent donc très bien les engagements pris au titre de FIDA9 pour améliorer l'efficacité et l'efficacité du FIDA. Conformément à l'engagement pris dans le cadre de FIDA9, le Fonds a révisé son plan d'action pour le renforcement de l'efficacité du FIDA (présenté à la Consultation), en vue d'intégrer les recommandations de l'ENI-E²⁷. Le Plan d'action consolidé du FIDA pour l'amélioration de son efficacité opérationnelle et institutionnelle a été approuvé par le Conseil d'administration en septembre 2013 et est désormais en cours d'exécution.

²⁷ Voir le tableau récapitulatif de l'annexe V du Plan d'action révisé pour le renforcement de l'efficacité du FIDA.

94. **Amélioration des technologies de l'information et des communications.** La nécessité pour le FIDA de moderniser l'architecture de ses systèmes informatiques pour soutenir les réformes des processus opérationnels est à la fois l'une des recommandations clés de l'ENI-E et l'un des problèmes identifiés dans le rapport FIDA9. Dans le plan d'action consolidé, la direction a proposé une série de mesures pour favoriser cette mise à niveau, à savoir: intégrer les plateformes TIC centrales; moderniser les systèmes logiciels du FIDA pour permettre d'apporter aux bureaux de pays un appui plus efficace et plus efficient; mettre en œuvre des systèmes de TIC à l'appui des processus opérationnels de S&E du FIDA; et mettre en œuvre des technologies mobiles pour permettre un accès aux systèmes du FIDA dans un contexte de mobilité, au moyen d'une gamme de dispositifs tels que les smartphones et les tablettes. Ces améliorations devraient se traduire par une rationalisation significative des processus opérationnels du FIDA, et donc par des gains d'efficacité importants d'ici à la fin de la période couverte par FIDA9.
95. **Coûts liés au fonctionnement des organes directeurs.** Un des principaux engagements pris au titre de FIDA9 consistait, pour la direction du FIDA, à rechercher, de concert avec le Conseil d'administration, des solutions pour réduire les coûts liés au fonctionnement des organes directeurs du FIDA. En 2012 et 2013, la direction a soumis des propositions concrètes au Conseil d'administration sur la réduction de ces coûts, dont la plupart ont été approuvées par le Conseil. Le FIDA a commencé à mettre en œuvre ces changements, et ils ont déjà permis de réaliser des économies considérables. La part de ces coûts dans le budget du FIDA a reculé, passant de 8% en 2010 à 6% en 2013, et devrait tomber à 5,7% en 2014.
96. **Compte rendu.** Conformément à l'engagement pris dans le cadre de FIDA9 de rendre compte aux organes directeurs, le RIDE présenté au Conseil d'administration en décembre 2013 comprenait un rapport sur les progrès réalisés au regard des cibles d'efficacité fixées par FIDA9.

B. Réforme des ressources humaines

97. Le FIDA a pris un certain nombre de mesures destinées à renforcer et réformer son système de gestion des ressources humaines, notamment: réalisation d'un audit détaillé des fonctions à l'échelle du Fonds et élaboration d'un exercice annuel de planification stratégique des effectifs, efficace et durable; publication d'un nouveau règlement du personnel et des procédures d'application en 2012; suivi actif des problèmes identifiés par le personnel dans l'enquête générale effectuée auprès du personnel en 2012; examen du système de gestion de la performance; mise en place d'un dispositif novateur de récompense et de reconnaissance du mérite afin d'encourager une meilleure performance; amélioration de la communication avec le personnel sur les questions liées aux ressources humaines; révision de la stratégie d'apprentissage et de développement des compétences, en tenant compte de l'évolution du modèle opérationnel du FIDA; et poursuite de la rationalisation et de l'automatisation des processus de ressources humaines.
98. **Audit des fonctions et plan stratégique pour le personnel.** De manière à garantir que chaque poste coïncide avec les objectifs stratégiques, deux grands exercices ont été menés durant la période couverte par FIDA9: un audit des fonctions et l'établissement d'un plan stratégique pour le personnel. Ce dernier est devenu un processus annuel débouchant sur la préparation du budget.
99. L'audit des fonctions, qui s'est achevé en 2012, a permis de documenter précisément le déploiement du personnel et d'assurer un classement correct de chaque position. Cette procédure était essentielle tant pour remédier aux anomalies dans la répartition des effectifs et le classement des positions, mises en évidence par l'examen externe de la gestion des ressources humaines réalisé en 2010, et pour jeter les bases du plan stratégique pour le personnel.

100. Dans un premier temps, l'exercice relatif au plan stratégique pour le personnel a été mené en 2010 et un état des lieux de la composition du personnel et des atouts de chacun a été établi. À la fin de 2012, à la suite de l'audit des fonctions, la direction a entrepris la deuxième phase, qui était de nature prospective et dont l'objectif principal était de veiller à ce que le FIDA possède le personnel, les compétences et les aptitudes nécessaires pour honorer les engagements du Fonds pris au titre de FIDA9. En 2012, la budgétisation des dépenses de personnel axée sur les résultats a été fixée, pour la première fois, sur la seule base de la liste des positions déterminées dans le cadre du plan stratégique pour le personnel pour chaque unité de l'organisation. Les mêmes processus ont été suivis en 2013.
101. En guise de suivi du processus d'audit des fonctions et en vue de poursuivre la consolidation et l'approfondissement des réformes accomplies pendant FIDA8, le FIDA a également développé un système de titre des postes et de classement par famille de fonctions.
102. **Règlement du personnel et procédures d'application.** En 2012, le FIDA a révisé et consolidé ses règles et procédures relatives aux ressources humaines dans un cadre plus cohérent et facile à comprendre, en tenant compte des meilleures pratiques. Désormais, les modifications des procédures relatives aux ressources humaines sont élaborées en consultation avec le personnel et sont clairement communiquées et immédiatement intégrées dans le référentiel en ligne.
103. **Enquête générale auprès du personnel.** Le FIDA procède à une enquête générale auprès du personnel tous les deux ans, et à une enquête plus courte, au cours des années intermédiaires, sur l'indice d'engagement du personnel. L'enquête réalisée en 2012, parallèlement à l'audit des fonctions et à d'autres initiatives liées à la réforme des ressources humaines, a mis en évidence des préoccupations du personnel concernant, entre autres, le développement de carrière et la mobilité. Le FIDA a abordé ces préoccupations de manière collaborative et transparente. En 2013, la mobilité a augmenté et près d'un tiers du personnel a changé de rôle, de fonction, de division, de lieu d'affectation, ou d'organisation. En outre, près des deux tiers des postes vacants publiés par le FIDA ont été pourvus par des candidats internes. Un nouveau programme de perfectionnement des cadres a également été lancé pour renforcer les compétences en matière de gestion du personnel et de gestion de carrière des cadres du FIDA. L'indice 2013 d'engagement du personnel est resté similaire à celui de 2011, un niveau élevé, supérieur à celui des quatre années précédentes, correspondant au niveau cible fixé pour 2015.
104. **Mécanisme de récompense et de reconnaissance du personnel.** Le FIDA a mis en place un nouveau dispositif de récompense et de reconnaissance visant à encourager l'excellence. Le mécanisme est fondé sur les meilleures pratiques afin de faciliter la gestion des talents et des récompenses. Ce dispositif, qui comprend des récompenses financières et non financières, est parmi les plus avancés et les plus innovants de son genre dans le système commun des Nations Unies et il a été développé avec le soutien et la collaboration de la Commission de la fonction publique internationale.
105. **Gestion de la performance.** Le FIDA a mis en place un cadre révisé de compétences pour renforcer le processus de gestion de la performance. Il s'agit d'un outil de gestion mieux aligné, mieux structuré et plus facile à utiliser, qui répond à l'évolution des besoins de performance du Fonds.
106. **Compétences en matière de parité hommes-femmes et égalité des sexes.** Le FIDA s'est engagé, au titre de FIDA9, à développer et à maintenir des instruments et des ressources nécessaires pour promouvoir les compétences en matière de parité hommes-femmes et l'égalité des sexes dans ses politiques de gestion des ressources humaines, ainsi que l'équilibre entre les sexes et une répartition géographique équitable au sein de son personnel. Afin d'honorer cet engagement, et en coordination avec le groupe thématique du FIDA sur l'égalité

des sexes, des formations renforcées ont été délivrées ou sont en cours de développement pour favoriser une prise de conscience accrue des rôles et des relations entre les sexes pour un développement rural couronné de succès, et encourager la reconnaissance et l'appréciation des enjeux sexospécifiques dans l'environnement professionnel. Par exemple, le FIDA a organisé, à deux reprises, une formation axée sur le leadership transformationnel des femmes et un atelier de suivi d'une journée, auxquels a participé le Conseiller technique principal du FIDA sur l'égalité des sexes. À l'issue de la formation, les participants sont convenus d'établir un groupe de femmes leaders et d'œuvrer ensemble pour promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes au sein du FIDA.

107. Collaboration avec la Commission de la fonction publique internationale.

En 2012, la coopération entre le FIDA et la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) a abouti à l'élaboration d'un barème secondaire des traitements revu à la baisse pour le personnel de la catégorie des services généraux recruté après le 1^{er} février 2013, qui correspond davantage aux conditions du marché à Rome. Le barème primaire ne fera l'objet d'aucun ajustement. Cela devrait avoir un impact significatif sur la maîtrise des coûts de personnel de la catégorie des services généraux au FIDA, et plus généralement dans les organisations ayant leur siège à Rome, à moyen et à long terme²⁸. En 2013, outre la mise en œuvre du nouveau dispositif de récompense et de reconnaissance du personnel avec le soutien de la CFPI, le FIDA a activement collaboré avec celle-ci à la révision, à l'échelle du système, du Régime commun des rémunérations. Le FIDA est représenté dans les groupes de travail du Comité de haut niveau sur la gestion et du Réseau des ressources humaines. La révision sera terminée avant la fin de FIDA9.

C. Conclusions et perspectives pour 2014-2015

108. Le FIDA a donné suite aux engagements pris au titre de FIDA9 d'accroître son efficacité et son efficience institutionnelles. Le Fonds a mis en place des outils de gestion tels que le plan stratégique pour le personnel afin d'optimiser l'utilisation de ses ressources et de contenir, voire réduire, ses dépenses. Toutes les unités organisationnelles ont examiné leurs processus opérationnels et administratifs en vue d'identifier des gains d'efficience possibles. En collaboration avec les organisations ayant leur siège à Rome, des économies et des réductions significatives des dépenses ont été réalisées, en particulier en ce qui concerne les dépenses liées à l'achat de biens et de services et à l'organisation des voyages. Le FIDA est en train de mettre à niveau ses TIC afin de rationaliser les processus opérationnels et de réaliser des gains d'efficience supplémentaires. Le Fonds a révisé son plan d'action pour accroître l'efficience du FIDA et donner suite aux recommandations de l'ENI-E, conformément aux engagements pris au titre de FIDA9. Le Fonds a également présenté des propositions au Conseil d'administration visant à réduire les coûts liés au fonctionnement des organes directeurs du FIDA, dont beaucoup ont été approuvées par le Conseil, donnant lieu à des économies considérables.
109. Le FIDA est également en train de consolider la réforme des ressources humaines et d'introduire de nouvelles politiques et pratiques. L'audit des fonctions a été achevé et la planification stratégique pour le personnel est désormais un processus annuel. Un mécanisme de récompense et de reconnaissance a été mis en place; un nouveau cadre de compétences a été mis en œuvre pour renforcer le processus de gestion de la performance; et de nombreux efforts ont été déployés pour renforcer l'égalité des sexes et les compétences en la matière. Le FIDA a également renforcé sa coopération avec la CFPI dans un certain nombre de domaines stratégiques tels que la révision du barème des traitements du personnel de la catégorie des

²⁸ Les salaires des cadres et des catégories supérieures sont actuellement gelés, conformément aux recommandations de la CFPI et aux décisions de l'Assemblée générale.

services généraux à Rome. Cela s'est traduit par une réduction du barème des traitements pour les nouveaux employés, qui reflète mieux les conditions du marché à Rome.

110. À l'avenir, l'amélioration des systèmes de comptabilité et de contrôle des coûts, conjuguée à la mise à niveau des TIC, devrait permettre au FIDA de dégager de nouveaux gains d'efficacité. Toutefois, le Fonds est conscient des défis liés à la création de systèmes de comptabilité précis des dépenses et à l'établissement de plateformes efficaces au service du réseau mondial de ses bureaux, en pleine expansion. Des efforts supplémentaires devront également être déployés pour améliorer la performance du personnel et traiter les cas de performance insuffisante. Le FIDA est néanmoins convaincu que les initiatives en cours visant à améliorer l'efficacité du Fonds, parallèlement à une consolidation ultérieure des réformes en matière de ressources humaines, lui permettront d'atteindre toutes les cibles d'efficacité et d'efficacité institutionnelles fixées au titre de FIDA9.

V. Renforcer la capacité et la gestion financières du FIDA

111. Selon le rapport sur FIDA9, l'environnement financier du FIDA se caractérise par: une demande forte et croissante de financements en faveur de l'agriculture paysanne et du développement rural; l'apparition d'importantes sources de financement non souveraines; des perspectives économiques mondiales difficiles et aléatoires pour de nombreux donateurs traditionnels; et l'amélioration de la conjoncture économique pour plusieurs États membres.
112. Compte tenu de ces évolutions, le rapport invitait le FIDA à renforcer son système de gestion financière par le biais d'une série de mesures complémentaires axées sur le renforcement du modèle financier du FIDA et le développement de nouvelles formes de mobilisation des ressources internes et externes.
113. Les engagements spécifiques pris au titre de FIDA 9 étaient les suivants: i) mettre en place, le 1^{er} janvier 2013, un modèle financier renforcé reposant sur le principe du flux de trésorerie durable; ii) soumettre au Conseil d'administration une proposition sur le pouvoir d'engagement anticipé (PEA); iii) soumettre au Conseil d'administration une proposition sur la compensation pour la charge du principal non recouvré découlant du CSD; iv) accroître les ressources internes par le biais d'un examen exhaustif des Principes et critères du FIDA en matière de prêts en 2012 et solliciter le remboursement des prêts et le versement des contributions en situation d'arriéré; v) amener des États ou des groupements d'États non membres du FIDA à contribuer et/ou devenir membres du Fonds; et vi) examiner la possibilité de mobiliser des fonds auprès d'autres sources. La présente section examine les initiatives que le FIDA a mises en œuvre pour tenir ces engagements. Elle est précédée d'une présentation des mesures adoptées par la direction pour renforcer le Département des opérations financières et la gestion budgétaire.

A. Renforcement organisationnel

114. La création, en 2011, d'un Département des opérations financières (FOD) était l'un des principaux changements organisationnels découlant du Programme de changement et de réforme. L'objectif était de s'assurer que le FIDA possédait l'organisation et la capacité financières qui conviennent à une institution financière internationale (IFI). Suite à la création de FOD, la gestion financière des projets, auparavant du ressort du PMD, a été transférée à FOD et placée sous la responsabilité du Contrôleur, afin d'assurer la séparation adéquate des responsabilités fiduciaires et opérationnelles.
115. FOD a adopté des mesures complémentaires pour renforcer la gestion financière en créant une nouvelle Unité de planification et d'analyse financières (FPA). Cette unité, qui relève directement du Vice-Président adjoint, Département des opérations financières (AVP/FOD), comprend l'Unité chargée de la gestion de bilan

(ALM) (qui faisait auparavant partie de la Division des services de trésorerie [TRE]) ainsi qu'une nouvelle capacité de modélisation financière. L'objectif de FPA est de:

- a) placer ALM, qui évalue principalement la conformité et la performance de TRE, sous la responsabilité directe d'AVP/FOD afin de garantir son indépendance par rapport à TRE; et
 - b) créer une capacité de prévisions financières et d'analyse des décisions pour aider AVP/FOD à veiller à ce que l'impact des modalités financières du FIDA soit correctement intégré dans les allocations de ressources du FIDA, dans les efforts de mobilisation de ressources supplémentaires et d'autres processus décisionnels stratégiques.
116. Le rôle de l'unité du budget a été considérablement élargi afin de pouvoir inclure une préparation et une gestion plus intensives du budget, y compris un examen plus rigoureux du budget en milieu d'exercice. Les fonctions relatives au budget de l'organisation manquant d'effectifs, la direction a décidé, en 2013, de créer une Unité du budget et du développement de l'organisation (BOD), dotée d'un directeur qui relève du Vice-Président du FIDA²⁹. Cette nouvelle unité assurera la liaison entre la préparation du budget, la planification stratégique annuelle pour le personnel et le développement organisationnel. L'unité jouera également un rôle de premier plan dans l'examen des processus opérationnels et, le cas échéant, dans la rationalisation de ces processus en vue de réaliser des gains d'efficacité.

B. Modèle financier du FIDA

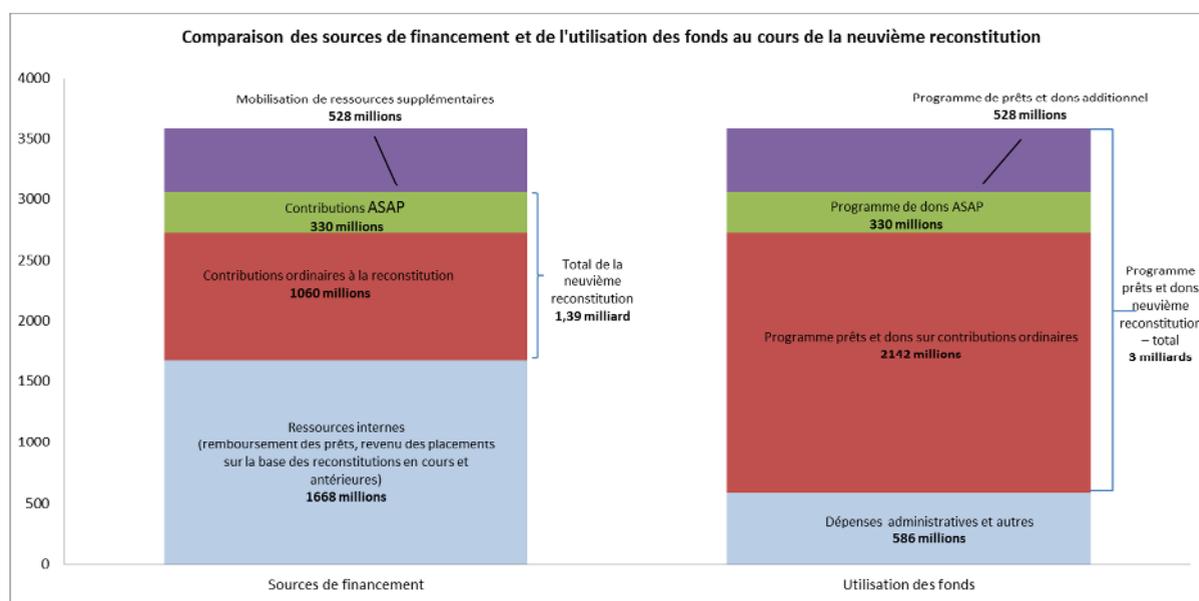
117. **Le principe du flux de trésorerie durable.** Durant la Consultation sur FIDA9, le FIDA a élaboré et présenté à la Consultation un modèle financier fondé sur le principe du flux de trésorerie durable. Le modèle a été vérifié avec succès par le Commissaire aux comptes du FIDA et les procédures connexes ont été enregistrées. Conformément à l'engagement pris au titre de FIDA9, le principe du flux de trésorerie durable est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2013. Le modèle du FIDA est aligné sur ceux adoptés par d'autres IFI ainsi que sur les meilleures pratiques en vigueur dans le secteur privé.
118. **Structure financière du FIDA: sources et utilisation des fonds.** Les figures 3 et 4 présentent les projections des flux de trésorerie du FIDA, selon le modèle financier du flux de trésorerie durable. La figure 3 illustre les sources et l'utilisation des fonds pour FIDA9 et met ainsi en évidence le fait que le FIDA aura besoin de ressources supplémentaires au cours de la période couverte par FIDA9 pour réaliser le programme cible de prêts et dons, qui s'élève à 3 milliards d'USD pour la période 2013-2015. Le manque de ressources s'explique comme suit: i) des contributions inférieures à ce jour à celles du niveau cible, fixé à 1,5 milliard d'USD; et ii) l'affectation de certaines contributions, disponibles uniquement pour les dons. Ces deux facteurs se traduisent par une baisse des remboursements de prêt, et l'effet combiné de ces facteurs entraîne un déficit dans le montant du programme de prêts et dons que le FIDA peut engager au titre de FIDA9 par rapport aux projections antérieures. Toutefois, le Fonds peut combler ce déficit en sollicitant des annonces supplémentaires de contribution au titre de FIDA9 et l'encaissement plus rapide des contributions, en mobilisant des fonds supplémentaires ou en ayant recours à l'emprunt.
119. La figure 4 illustre la projection des flux de trésorerie du FIDA sur la base du principe du flux de trésorerie durable. Les barres vertes représentent les flux de trésorerie. Les barres vert pâle représentent les contributions à la reconstitution, dont on suppose qu'elles suivent l'inflation (c'est-à-dire croissance réelle zéro). Les barres d'un vert intermédiaire représentent les remboursements de prêt (principal et intérêts) et les barres vert foncé représentent le produit des placements. Les barres grises représentent les sorties de fonds, principalement pour soutenir le

²⁹ Cette évolution était également préconisée par l'ENI-E.

programme de prêts et dons, mais aussi pour financer les dépenses non provisionnées liées à l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés et autres dépenses administratives. Les barres jaunes représentent les flux nets; on peut constater qu'ils sont négatifs entre 2010 et 2020, puis qu'ils deviennent positifs.

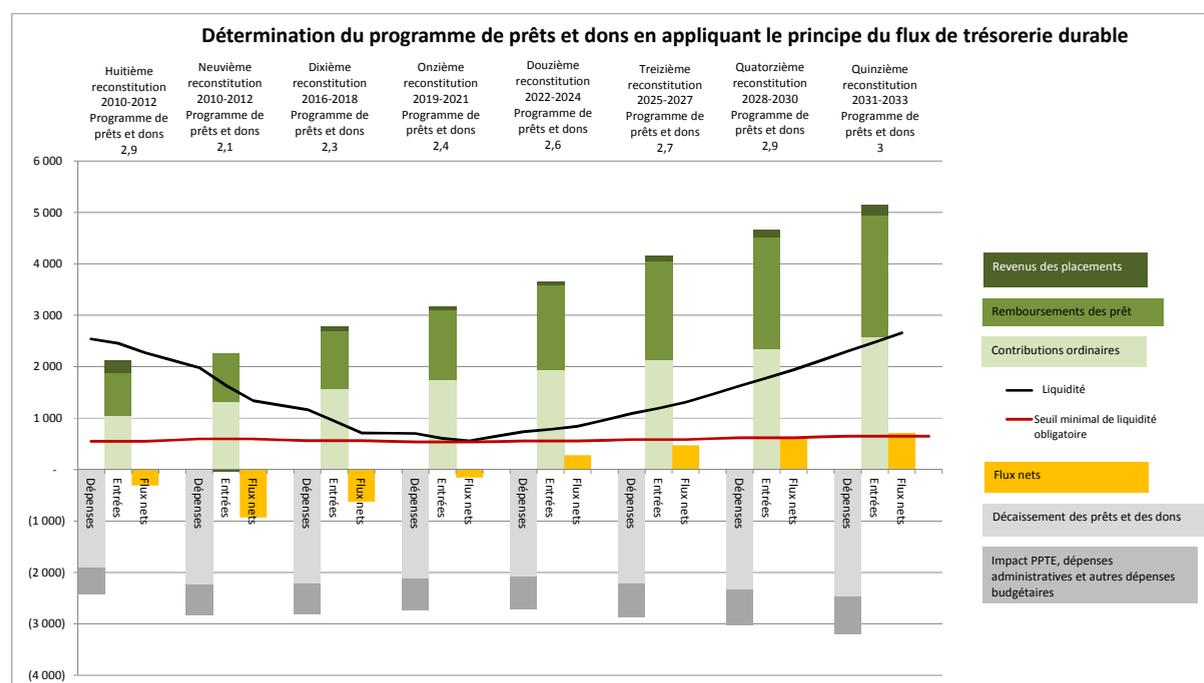
120. Ce modèle fonctionne en supposant que tant les reconstitutions que le programme de prêts et dons enregistreront une croissance réelle zéro après l'actuelle neuvième reconstitution. Il maximise alors le programme actuel de prêts et dons de sorte que la liquidité nette du FIDA (ligne noire) ne tombe jamais sous le seuil minimal de liquidité obligatoire (ligne rouge). Cette méthode garantit que, à chaque reconstitution, le programme de prêts et dons est aussi important qu'il peut l'être tout en restant reproductible lors des reconstitutions futures; c'est-à-dire qu'il ne surconsomme pas les ressources internes du FIDA au détriment de l'avenir³⁰.

Figure 3
Comparaison des entrées et des sorties de fonds au cours de FIDA9



³⁰ Comme l'on sait, tous les modèles financiers sont fondés sur différentes hypothèses, qui peuvent être erronées. À chaque reconstitution, les données historiques du modèle sont ajustées pour correspondre aux données réelles et ces hypothèses sont revues pour obtenir les prévisions les plus probables sur la base des informations connues à ce moment-là.

Figure 4
Principaux flux de trésorerie du FIDA



121. **Pouvoir d'engagement anticipé.** La résolution 166/XXXV sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA stipule que, "à compter du 1^{er} janvier 2013, lorsque le Conseil d'administration autorise l'engagement anticipé de fonds provenant des opérations en vertu des pouvoirs qui lui sont conférés par l'article 7.2 b) de l'Accord, la capacité d'engagement du Fonds sera évaluée et déterminée, conformément à la méthode du flux de trésorerie durable, par une mise en rapport des obligations financières (sorties de fonds) découlant des engagements avec les ressources actuelles et les rentrées de fonds prévues". Conformément à la résolution de FIDA9, les procédures et définitions pour la détermination des ressources disponibles pour engagement sur la base du principe du flux de trésorerie durable ont été présentées pour examen au Comité d'audit lors de sa réunion en mars 2013 et au Conseil d'administration à sa cent huitième session, en avril 2013 (document EB 2013/108/R.20). Les premières ressources disponibles pour engagement sur la base du principe du flux de trésorerie durable ont été approuvées par le Conseil en avril 2013 (document EB 2013/108/R.7/Rev.1). Il s'agit d'un changement majeur dans la composition et la détermination des ressources disponibles pour engagement par rapport aux pratiques des précédentes reconstitutions.
122. **Cadre pour la soutenabilité de la dette.** La Consultation sur FIDA9 a invité le FIDA à soumettre au Conseil d'administration une proposition concernant la manière dont la responsabilité de la compensation pour la charge du principal non recouvré découlant de l'adoption du CSD sera gérée, à compter de FIDA10. En conséquence, une méthodologie CSD a été élaborée, et la proposition a été examinée par le Comité d'audit en novembre 2013, avant d'être soumise au Conseil d'administration en décembre 2013. Le Conseil a examiné le document, y compris les modalités de contribution proposées et les recommandations pertinentes qui y sont énoncées, et a approuvé sa soumission à la Consultation sur FIDA10.

C. Mobilisation de ressources internes

123. **Remboursements anticipés, prêts et contributions en situation d'arriéré.** La Consultation sur FIDA9 a invité le FIDA à accroître ses ressources internes en sollicitant le remboursement des prêts et le versement des contributions en situation d'arriéré, et en explorant la possibilité d'un remboursement anticipé des

prêts par les États membres emprunteurs intéressés. Cette dernière solution a été envisagée avec certains emprunteurs, bien qu'il ait été établi qu'elle ne permettrait pas au FIDA d'accroître significativement ses ressources internes. Le Fonds a effectué un suivi rapide des arriérés qui lui sont dus. Ces dernières années, le montant des arriérés a diminué, notamment en raison du rééchelonnement de la dette de trois emprunteurs. Actuellement, les contributions de six États membres accusent un retard de plus de 24 mois. Le FIDA a réussi à négocier avec deux États membres une solution visant à obtenir le versement des contributions en situation d'arriéré. Les négociations ont débouché sur l'élaboration d'un accord soumis à la signature et sur la conclusion d'un accord mutuel, qui sera mis en œuvre dès que le contexte national le permettra. Le FIDA continuera de collaborer étroitement avec ses États membres en vue d'obtenir le règlement des contributions en situation d'arriéré.

124. **Révision globale des Principes et critères du FIDA en matière de prêts.** La Consultation sur FIDA9 a invité le FIDA à effectuer une révision globale de ses conditions de prêt et à les aligner, dans la mesure du possible, sur celles de l'Association internationale de développement et de la Banque internationale pour la reconstruction et le développement, afin d'accroître les ressources internes disponibles pour soutenir le programme de prêts et dons au cours de la période couverte par FIDA9. Le Fonds a entrepris une révision approfondie de ses conditions de prêt et une proposition a été présentée au Conseil d'administration en décembre 2012. Celle-ci a été approuvée par le Conseil des gouverneurs en février 2013 (voir "Principes et critères applicables aux financements du FIDA").

D. Nouveaux donateurs souverains et modalités alternatives de financement

125. **Nouvelle demande d'admission et nouveaux donateurs souverains.** Conformément aux engagements pris au titre de FIDA9, le FIDA a activement encouragé des États ou des groupements d'États non membres à contribuer et/ou devenir membres du Fonds. Quatre nouveaux États membres ont rejoint le FIDA durant la période couverte par FIDA8 entre 2010 et 2012: i) la République d'Ouzbékistan (2011, Liste C); ii) la Hongrie (2011, Liste A); iii) la République d'Estonie (2012, Liste A); et iv) la République du Soudan du Sud (2012, Liste C). Trois nouveaux États membres ont rejoint le FIDA au cours de la période couverte par FIDA9: i) la République de Nauru (2013, Liste C); ii) les Tuvalu (2013, Liste C); et iii) la République de Vanuatu, (2013, Liste C).

Tableau 8

Contributions versées par les États membres qui ont rejoint le FIDA durant FIDA8
(en USD)

<i>États membres</i>	<i>Contribution initiale</i>	<i>FIDA8</i>	<i>FIDA9</i>
Ouzbékistan	-	10 000	5 000
Hongrie	-	-	100 000
Estonie	59 495	-	-
Soudan du Sud	-	-	-

126. Le FIDA a entamé des discussions avec d'autres États non membres, notamment l'Australie, le Bélarus, les États fédérés de Micronésie, le Monténégro, les Palaos, la Fédération de Russie, la Serbie et l'Ukraine. Parmi ceux-ci, la réadhésion de l'Australie au FIDA est en suspens, dans l'attente que le nouveau gouvernement fasse part d'informations plus précises à cet égard. Les discussions avec la Fédération de Russie sont en bonne voie et son adhésion au FIDA devrait être approuvée par le Conseil des gouverneurs en février 2014.
127. Le FIDA a également amélioré ses relations avec un certain nombre d'États membres, qui ont aligné plus étroitement leurs priorités en matière de coopération au développement sur la mission et le mandat du FIDA. La Nouvelle-Zélande, par

exemple, a signalé son intention de reprendre sa collaboration avec le FIDA et a fait une annonce de contribution de 1,2 million d'USD dans le cadre de FIDA9. La République de Corée fait désormais partie des donateurs qui fournissent des ressources autres que les ressources de base pour des objectifs spécifiques de développement. Elle versera ainsi 1,8 million d'USD de fonds supplémentaires pour améliorer l'utilisation des TIC dans les programmes de développement agricole et rural³¹. En outre, le FIDA a entamé des pourparlers avec la République de Corée concernant la possibilité de renforcer son engagement comme bailleur de fonds à l'appui du développement agricole dans le cadre de sa participation à l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

128. **Mobilisation de ressources supplémentaires.** Afin de donner suite aux engagements pris au titre de FIDA9, le FIDA a adopté un certain nombre de mesures destinées à mobiliser des ressources supplémentaires, notamment: en lançant l'Initiative de mobilisation de ressources supplémentaires, en invitant des États non membres à rejoindre le FIDA, en mobilisant d'autres fonds supplémentaires et en prenant contact avec les fondations et le secteur privé pour étudier les possibilités de renforcer leur coopération.
129. L'Initiative de mobilisation de ressources supplémentaires a été lancée en 2012, lorsque la direction du FIDA a pris contact avec certains États membres – Allemagne, Canada, Chine, Émirats arabes unis, États-Unis, Finlande, Pays-Bas et Suède – en vue d'explorer de nouvelles sources possibles de financement. Le FIDA a également entamé des discussions avec la Banque européenne d'investissement à cet égard. Le Fonds a procédé à une évaluation comparative afin de tirer profit de l'expérience d'autres IFI en matière de diversification des mécanismes de mobilisation de ressources et de mobilisation de ressources supplémentaires. À deux reprises, l'avis du Conseil d'administration a été sollicité en vue d'orienter l'Initiative de mobilisation de ressources supplémentaires. De plus, le FIDA développe sa capacité d'évaluation de la faisabilité des options de mobilisation de ressources supplémentaires, à savoir: a) la mobilisation de fonds supplémentaires; b) la finance islamique; c) le financement de la dette; et d) la mobilisation de fonds privés, par le biais d'une analyse globale des risques et des coûts du financement de la dette et d'un examen des possibilités pour le FIDA de mobiliser des ressources par le biais des structures de la finance islamique.
130. Avec l'un des partenaires potentiels, les discussions ont dépassé la phase initiale d'exploration. L'Établissement de crédit pour la reconstruction (KfW) et le FIDA discutent actuellement de modalités et conditions financières pour le financement de la dette, avantageuses pour les deux parties. En décembre 2013, le Conseil d'administration a décidé que la direction continuerait de négocier avec la KfW afin de conclure un accord de financement de la dette qui permettrait au FIDA de rétrocéder les fonds obtenus en appliquant les conditions de prêt actuelles. La direction du Fonds soumettra un accord définitif à l'examen du Conseil, en avril 2014. Grâce à des modèles financiers structurés, le FIDA a désormais une idée précise de ce qui est possible ou pas, et des implications du financement de la dette pour le cadre financier du FIDA.
131. L'Initiative de mobilisation de ressources supplémentaires a conclu que le FIDA devait repenser sa stratégie de mobilisation des ressources au-delà de l'exercice traditionnel de reconstitution et diversifier ses mécanismes de mobilisation de ressources. Des niveaux plus élevés de financement devraient permettre au FIDA, qui possède la souplesse et la capacité nécessaires, de jouer un rôle plus important pour répondre aux nouveaux défis et priorités de développement. Le FIDA semble désormais en mesure de recourir à trois niveaux de mobilisation possible de ressources. Le premier est le financement par le biais des reconstitutions; le deuxième consiste à compléter la reconstitution par le biais de guichets de financement et de fonds d'affectation spéciale destinés à des objectifs spécifiques,

³¹ Mécanisme de financement supplémentaire (accord) signé le 18 octobre 2012.

tels que les États fragiles ou le changement climatique; et le troisième consiste à compléter la reconstitution en ayant recours à des emprunts souverains dans le cadre de financement du FIDA. Ces options stratégiques seront soumises à l'examen de la Consultation sur FIDA10 dans le cadre de l'analyse de la viabilité financière à long terme du Fonds.

132. **Fonds supplémentaires.** Outre ce qui précède, le FIDA a poursuivi ses efforts visant à mobiliser des fonds supplémentaires depuis le début de la période couverte par FIDA9. À la fin de 2013, un montant total de 115 millions d'USD avait été mobilisé, dont plus de 100 millions d'USD ont été versés par la Commission européenne, principal bailleur de fonds supplémentaires du FIDA. Les donateurs bilatéraux sont l'Allemagne, la France, l'Italie et la Suisse. Au cours de la période couverte par FIDA8, le Fonds avait mobilisé environ 205 millions d'USD de fonds supplémentaires. Parmi les donateurs bilatéraux figuraient le Danemark, la Finlande, la France, l'Italie, le Luxembourg, la République de Corée, la Suède et la Suisse. Les donateurs multilatéraux étaient la Commission européenne, le GAFSP et le Fonds de l'OPEP pour le développement international.
133. Ces fonds servent à financer ou à cofinancer des projets axés sur la productivité agricole, l'accès aux marchés, le renforcement des capacités des organisations paysannes, l'entrepreneuriat rural et agricole des jeunes et des femmes en milieu rural, la sécurité alimentaire des populations rurales vulnérables, les envois de fonds effectués par des migrants, les infrastructures et la gestion des ressources agricoles.
134. **Le secteur privé et les fondations.** Les fondations philanthropiques font partie des nouvelles sources viables de ressources que le FIDA examine, principalement, à ce stade, en vue de mobiliser des fonds supplémentaires et des contributions à des fonds d'affectation spéciale. Une structure formelle de partenariat, au niveau de la direction et des opérations, a été créée avec la Fondation Bill & Melinda Gates, principale source privée de financement philanthropique à destination de l'agriculture. Les enseignements que l'on peut déjà tirer de ce partenariat soulignent l'intérêt et l'engagement de la Fondation en faveur des résultats des projets du FIDA au niveau des pays. Cependant, la conception conjointe ou le cofinancement directs de projets ont été limités à plusieurs programmes internationaux de recherche agricole. Le FIDA et la Fondation Bill & Melinda Gates continueront de développer leur partenariat en 2014. Des discussions entamées avec d'autres grandes fondations ont révélé qu'elles étaient intéressées à cofinancer des projets aux côtés du FIDA.
135. Le Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources entreprendra un exercice stratégique plus large en 2014 afin de faire l'inventaire des principales fondations alignées sur les objectifs clés du FIDA, l'objectif étant d'évaluer la possibilité et la viabilité réelles de leur capacité à soutenir le FIDA. Cet exercice permettra également de déterminer la structure des fonds potentiels et d'identifier d'éventuels problèmes de gouvernance ou de structure dont le FIDA devrait tenir compte dans l'éventualité où la priorité était accordée à un renforcement des contributions en provenance des fondations privées.

E. Conclusion et perspectives pour 2014-2015

136. Le FIDA a donné suite aux engagements pris au titre de FIDA9 concernant le renforcement de sa capacité et de sa gestion financières. Le Fonds a adopté plusieurs mesures visant à renforcer FOD et l'unité du budget. Il a mis en place un nouveau modèle financier reposant sur le principe du flux de trésorerie durable, qui constitue dorénavant le cadre d'évaluation du pouvoir d'engagement anticipé du Fonds. La direction a également soumis au Conseil d'administration une proposition de compensation pour la charge du principal non recouvert découlant de l'adoption du CSD. En outre, le FIDA explore la possibilité de renforcer la mobilisation des ressources internes en envisageant un remboursement anticipé de certains prêts et en sollicitant le remboursement des prêts et le versement des contributions en

situation d'arriéré. De plus, les Principes et critères révisés du FIDA en matière de prêts – Principes et critères applicables aux financements du FIDA –, alignés sur ceux de l'Association internationale de développement, sont entrés en vigueur.

137. Le FIDA a entamé des discussions avec plusieurs États non membres afin de les encourager à rejoindre le FIDA et à contribuer financièrement à ses activités. Plusieurs nouveaux pays sont devenus membres du Fonds et d'autres devraient très probablement suivre leur exemple. Le FIDA a en outre lancé l'Initiative de mobilisation de ressources supplémentaires afin d'explorer de nouvelles possibilités de mobilisation de ressources, y compris le financement de la dette souveraine et le cofinancement ou le financement parallèle avec des entités et des fondations du secteur privé.
138. Pour mener à bien son programme de travail, le FIDA devra mobiliser des ressources supplémentaires. Le Fonds s'est efforcé de jeter les bases nécessaires à une telle mobilisation des ressources et a ainsi clairement mis en évidence les difficultés que cela comportait. Néanmoins, le FIDA est conscient de l'importance stratégique de la mobilisation de ressources supplémentaires et lui accordera une priorité élevée et un soutien conséquent durant le reste de FIDA9.

VI. Améliorer le système de gestion des résultats du FIDA: résultats obtenus à ce jour

139. Le CMR révisé pour 2013-2015, adopté par la Consultation sur FIDA9, a introduit une série d'améliorations notables afin de renforcer les résultats obtenus par le Fonds et mieux en rendre compte. Ce cadre révisé vise tout particulièrement à: i) fournir une évaluation plus minutieuse de l'impact de développement; ii) mieux mesurer la performance dans des domaines clés tels que la nutrition, le changement climatique, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, les partenariats, le S&E au niveau des projets, et les opérations dans les États fragiles; iii) intensifier l'attention accordée aux objectifs de reproduction à plus grande échelle; et iv) offrir une évaluation plus complète de l'efficacité du Fonds. À ces fins, de nouveaux indicateurs d'impact ont été inclus, à savoir: i) l'indice des biens des ménages; ii) la durée de la saison de soudure; iii) le niveau de malnutrition infantile; et iv) le nombre de personnes sorties de la pauvreté.
140. La Consultation sur FIDA9 a exhorté le FIDA à renforcer son système de gestion des résultats, en adoptant les mesures suivantes: i) **garantir le respect** de l'obligation, pour les projets, de conduire une enquête de référence avant la fin de la première année d'exécution; ii) mettre en chantier **l'évaluation de l'impact** en présentant au Conseil d'administration une note d'information sur la méthodologie utilisée par le FIDA, en cherchant activement à forger des partenariats avec des institutions spécialisées dans l'évaluation de l'impact, et en conduisant et en rendant compte des résultats d'une trentaine d'études d'impact, dont trois à six seront menées en utilisant la méthodologie des essais aléatoires contrôlés; et iii) **consolider les mécanismes de communication** des résultats en termes d'impact et de la performance au regard des indicateurs et des objectifs contenus dans le CMR pour 2013-2015, dans le cadre du RIDE.

A. Enquêtes de référence sur les projets

141. Ces dernières années, le FIDA a veillé davantage à ce que les projets qu'il soutient respectent l'obligation de procéder à une enquête de référence avant la fin de la première année d'exécution, grâce notamment à la participation systématique de spécialistes de S&E aux missions de conception et de supervision. De nombreux progrès ont été accomplis à cet égard ainsi que dans d'autres activités relatives au S&E.
142. Le tableau 9 ci-après résume les progrès accomplis au regard des indicateurs de S&E. À la fin de la première année couverte par FIDA9, le FIDA avait dépassé la cible fixée pour 2015 en termes de respect des exigences concernant les enquêtes de référence; il est sur la bonne voie pour ce qui concerne la réalisation d'enquêtes

d'impact dans le cadre du suivi des enquêtes de référence; et il a pratiquement atteint la cible fixée s'agissant de la qualité des rapports d'achèvement de projet.

Tableau 9
Suivi-évaluation

Indicateur	Année de référence	Valeur de référence (%)	Réalisation en 2013	Cible pour 2015 (%)
4.5.4 Pourcentage de projets comportant des enquêtes de référence SYGRI ou équivalent (pourcentage cumulatif)	Mi-2011	23	64	40
4.5.5 Pourcentage de projets soumettant des enquêtes d'impact SYGRI	Mi-2011	70	78	95
4.5.6 Qualité des RAP (pourcentage de rapports notés 4 ou plus)	2010-2011	80	88	90

Source: Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (EB 2013/110/R.12).

B. Évaluation de l'impact

143. Les activités relatives à l'évaluation d'impact ont également démarré. Conformément aux engagements pris au titre de FIDA9, un document décrivant les méthodologies appliquées pour mener les évaluations de l'impact a été soumis au Conseil d'administration en décembre 2012. En 2013, le FIDA a procédé à une évaluation des données disponibles pour tous ses projets en cours d'exécution, sur la base de laquelle un rapport d'analyse exhaustif a été préparé. Celui-ci a permis d'identifier des projets qui devront être soumis à une évaluation de l'impact ex post rigoureuse.
144. Les activités concrètes d'évaluation de l'impact ont débuté à la fin de 2013 et seront achevées pour 30 projets d'ici à la fin de la période couverte par FIDA9, en 2015. Six projets, qui feront l'objet d'essais aléatoires contrôlés, dans le cadre du volet thématique sur l'innovation agricole de l'Initiative 3iE (bénéficiant d'un financement de 10 millions d'USD octroyé par le DFID et la Fondation Bill & Melinda Gates), ont été identifiés et associés à des institutions de recherche de renommée internationale. Ces institutions – l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI), l'Université et le centre de recherche de Wageningen, l'Université de Californie, etc. – réaliseront les études d'impact. Le FIDA a également élaboré des directives pour l'évaluation de l'impact qui mettent l'accent sur l'intégration du système de S&E du FIDA dans les systèmes plus vastes de suivi-évaluation nationaux. En outre, le Département de la stratégie et de la gestion des savoirs (SKM) a fourni aux CPP des conseils sur la conception des enquêtes de S&E et a soutenu la conception des essais aléatoires contrôlés dans les projets soutenus par l'ASAP. On trouvera dans l'encadré 6 ci-après les résultats d'une étude d'impact intéressante réalisée sur des projets du FIDA en Chine.

Encadré 6

Évaluation de l'impact: impact du programme de pays du FIDA sur la pauvreté en Chine

En 2011, une analyse économétrique de 12 projets dans 13 provinces chinoises a été réalisée sous les auspices du Ministère chinois des finances. Les projets ont été achevés en 2006. L'étude a révélé que 1,5 million de ménages (6,4 millions de personnes) avaient vu leur revenu augmenter en moyenne de 120% (la fourchette va de 34% à 520%) dans les zones concernées par les projets du FIDA. Le revenu net par habitant est passé de 299 RMB (49 USD) à 670 RMB (109 USD). En moyenne, le revenu net par habitant a augmenté de 124% alors qu'il n'a augmenté que de 48% dans les zones hors projet. La production céréalière moyenne (indicateur de la sécurité alimentaire) a augmenté de 65%. Le revenu net des femmes a augmenté de 63% et les taux de maladie et d'analphabétisme des femmes ont respectivement reculé de 26% et 28%, ce qui s'est traduit par un renforcement notable de l'autonomisation des femmes et des femmes leaders. Dans cinq des provinces concernées, 3 100 ha de terres agricoles et 2 270 ha de forêts ont profité des activités d'amélioration des terres.

Ces impacts s'expliquent par le développement des infrastructures au niveau des villages (routes rurales, eau potable, développement des villages, électrification et télécommunications), l'amélioration des services de santé, le développement des entreprises rurales, les systèmes de vulgarisation agrotechnologiques et le financement rural, des progrès qui ont tous été réalisés dans le cadre de projets financés par le FIDA.

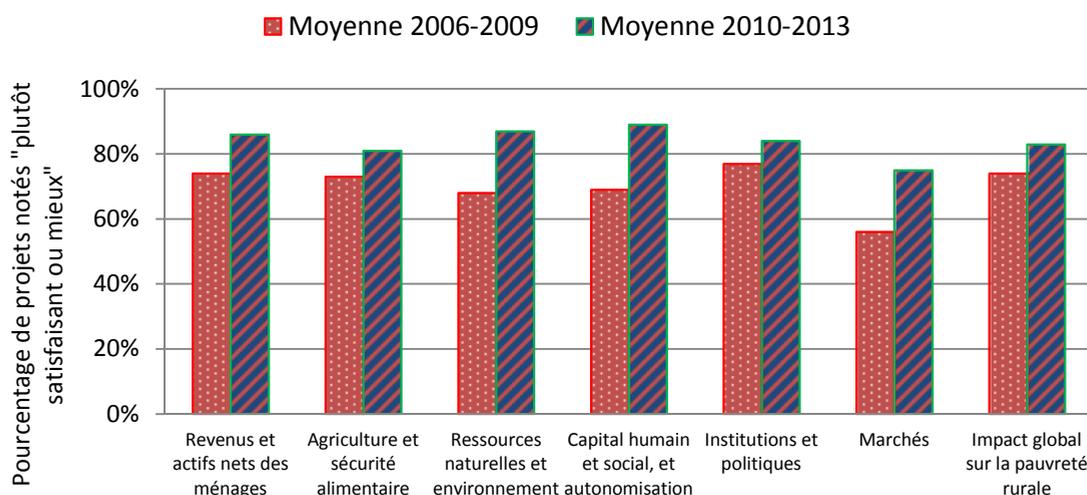
Les résultats de ces projets ont influencé les politiques de réduction de la pauvreté mises en place par la Chine, en particulier: les politiques de ciblage, les systèmes de gestion et de S&E des projets, ainsi que les politiques de financement rural.

C. Contributions aux effets sur le développement et à leur impact: résultats obtenus à ce jour

145. Comme indiqué précédemment, l'un des engagements pris au titre de FIDA9 consiste à **consolider les mécanismes de communication** des résultats en termes d'impact dans le cadre du RIDE, au regard des indicateurs contenus dans le CMR pour 2013-2015. Le rapport RIDE élaboré en 2013 rend compte des résultats et de la performance de 253 projets en cours de réalisation en 2012-2013³². Il rend également compte des progrès réalisés au regard des objectifs d'efficience institutionnelle. Les principales conclusions du rapport en termes de résultats et d'impact sont résumées ci-après.
146. **Contributions aux effets sur le développement et à leur impact.** Comme le montre la figure 5, ces quatre dernières années (2010-2013) ont été caractérisées par des améliorations spectaculaires sur le plan de **l'impact sur la pauvreté rurale** par rapport aux quatre années précédentes (2006-2009). Les améliorations sont particulièrement significatives pour ce qui concerne: le capital humain et social et l'autonomisation; les marchés; les ressources naturelles et l'environnement; et les revenus et biens des ménages. En matière de sécurité alimentaire et de productivité agricole, la performance a également progressé. Il convient de souligner la nette amélioration de l'accès aux marchés. Elle reflète les efforts accrus déployés par le FIDA pour permettre aux petits exploitants d'accéder aux marchés.

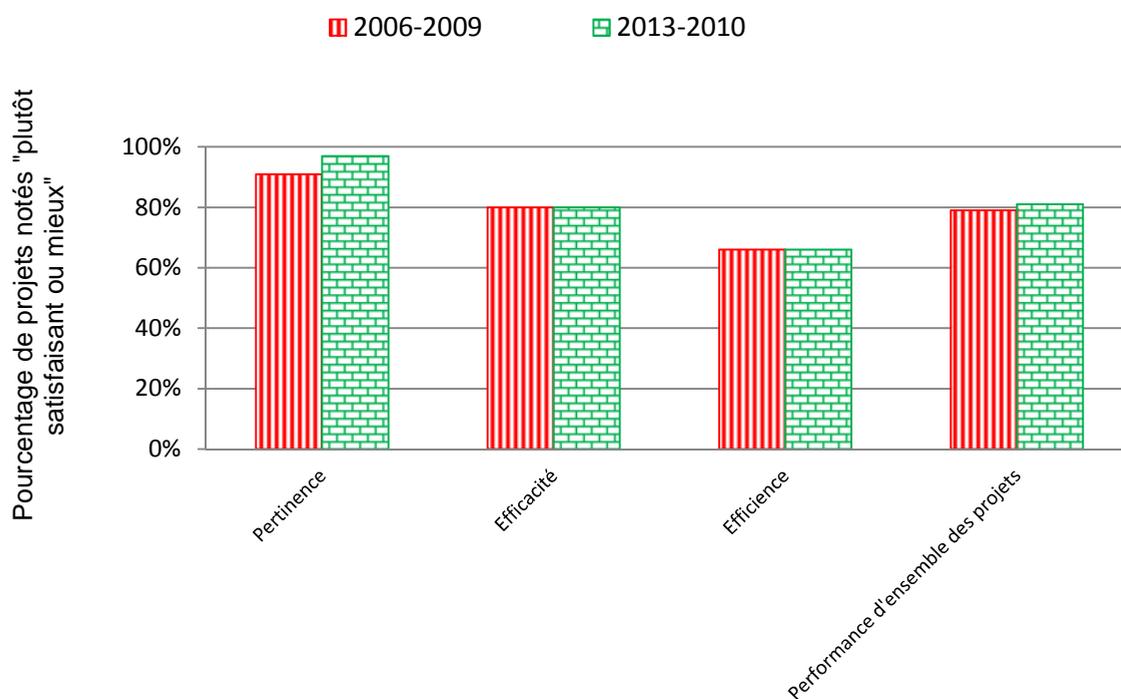
³² Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (EB 2013/110/R.12), décembre 2013.

Figure 5
Tendances récentes concernant l'impact sur la pauvreté rurale



147. Les résultats sont mitigés en ce qui concerne la performance des projets au regard d'autres indicateurs de l'impact sur le développement – **pertinence, efficacité, efficience et impact d'ensemble des projets**. La pertinence des projets reste élevée et montre une certaine amélioration; l'efficacité et l'impact d'ensemble des projets ont reçu une note plus basse, mais sont restés stables; les résultats en termes d'efficience demeurent relativement faibles, mais stables. Comme indiqué précédemment, l'efficience des projets à l'achèvement a été identifiée comme le principal problème des projets financés par le FIDA. Les efforts déployés par le Fonds pour résoudre ce problème sont présentés à la section III ci-dessus.

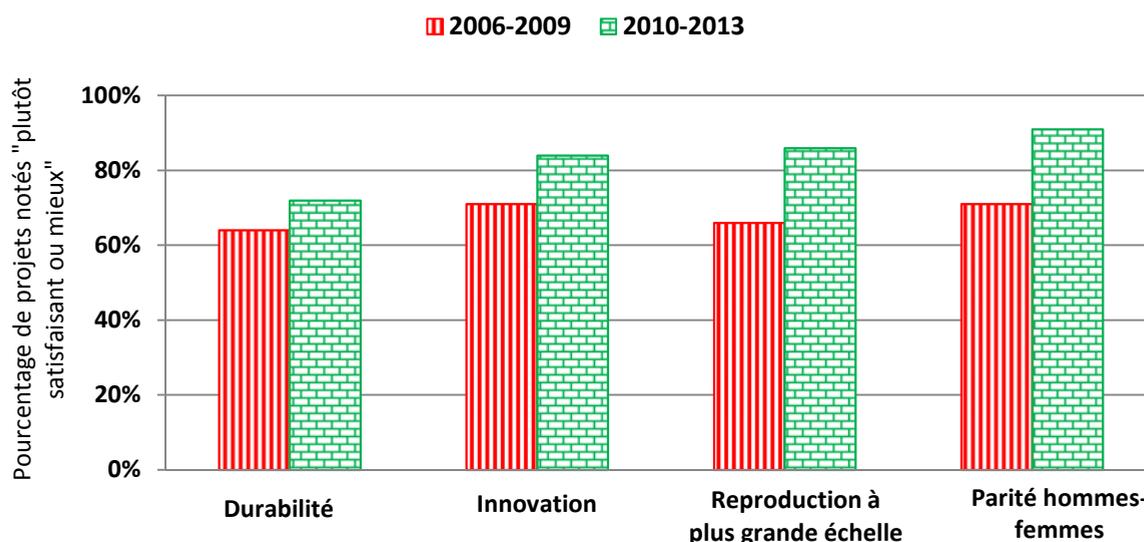
Figure 6
Performance des projets



148. La performance des projets en termes d'**égalité des sexes, d'innovation, de reproduction à plus grande échelle et de durabilité** a enregistré des progrès significatifs. Plus précisément, un bond en avant spectaculaire a été fait sur les plans de la reproduction à plus grande échelle et de l'innovation. La performance sur le plan de l'égalité des sexes a enregistré une amélioration similaire. Des progrès ont également été réalisés en matière de durabilité et d'appropriation.

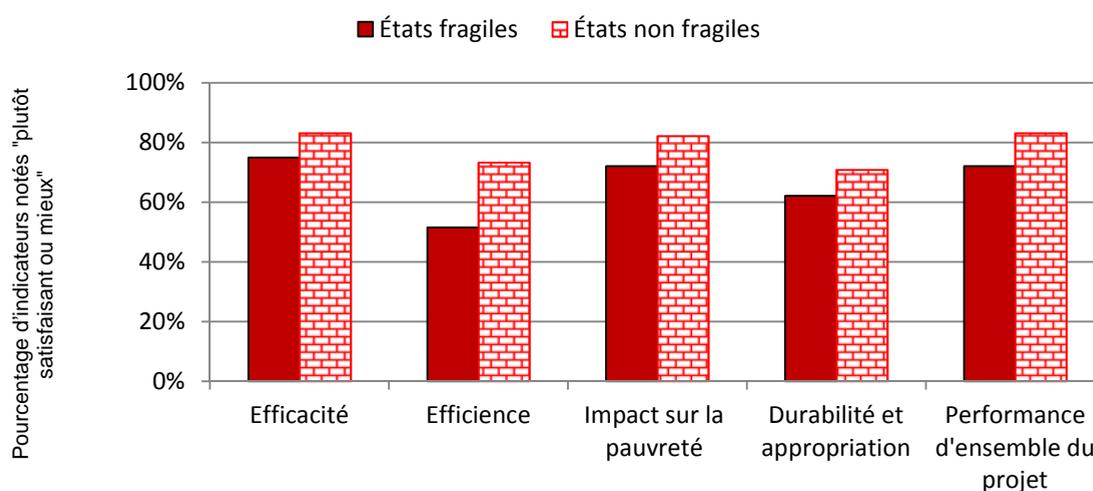
Figure 7

Tendances récentes concernant la durabilité, l'innovation, la reproduction à plus grande échelle et l'égalité des sexes



149. **Performance des projets au regard des cibles fixées pour 2015.** Les résultats atteints en 2013 pour ce qui est de la pertinence et de l'égalité des sexes sont supérieurs aux objectifs fixés pour 2015 par la Consultation sur FIDA9. Pour ce qui concerne l'impact sur la pauvreté rurale, l'innovation, la reproduction à plus grande échelle, et l'environnement et la gestion des ressources naturelles, les résultats effectifs sont supérieurs aux valeurs de référence et permettent d'affirmer que l'on est sur la bonne voie pour atteindre les objectifs fixés pour 2015. En ce qui concerne la durabilité, les tendances à long terme sont positives et le niveau déjà atteint est assez proche de l'objectif fixé pour 2015. Pour ce qui est de l'efficacité, le niveau actuel est similaire aux valeurs de référence. En revanche, l'efficacité des projets et la performance des pouvoirs publics sont à des niveaux inférieurs à la fois aux valeurs de référence et aux objectifs pour 2015. En somme, bien que la plupart des indicateurs montrent une amélioration par rapport aux valeurs de référence, indiquant une tendance à la progression sur le plan de la performance, des efforts supplémentaires doivent être déployés pour atteindre les objectifs fixés pour 2015 en termes d'efficacité économique des projets et de performance des pouvoirs publics.
150. **La performance dans les États fragiles.** Les données recueillies sur la performance au cours des huit dernières années montrent que la fragilité d'un pays est un facteur déterminant pour la performance du portefeuille. La performance des États fragiles est inférieure pour tous les grands indicateurs de performance, y compris l'efficacité, l'efficacité, l'impact sur la pauvreté rurale, la durabilité et l'appropriation, et la performance d'ensemble des projets (voir figure 8).

Figure 8
Différence de performance entre États fragiles et États non fragiles (2006-2013)



151. La performance plus faible des projets dans les États fragiles résulte, dans une large mesure, de la faiblesse de la performance des pouvoirs publics dans ces pays. Comme le montre le tableau 10 ci-dessous, l'écart entre la performance des pouvoirs publics dans les États fragiles et dans les États non fragiles est important. En outre, la performance des pouvoirs publics dans les États fragiles est restée faible, sans amélioration au fil du temps. Comme indiqué précédemment, le FIDA prévoit de s'attaquer aux problèmes de capacité auxquels sont confrontés les États fragiles par le biais d'un don à la FAO et la création d'un fonds multidonateur pour le renforcement des capacités dans les États fragiles.

Tableau 10
Performance des pouvoirs publics dans les États fragiles et les États non fragiles: pourcentage de projets jugés satisfaisants, 2006-2009 et 2010-2013

Gouvernement	Performance satisfaisante 2006-2009 (%)	Performance satisfaisante 2010-2013 (%)
États fragiles	55	54
États non fragiles	76	81
Différence en points de pourcentage	-22	-26

D. Contributions aux produits des programmes de pays et des projets: résultats obtenus à ce jour

152. On trouvera au tableau 11 ci-après les produits issus des projets financés par le FIDA par rapport à la valeur de référence établie en 2010. Dans l'ensemble, les projets appuyés par le FIDA touchent désormais 78,7 millions de personnes, soit 33% de plus qu'en 2012 et 87% des 90 millions, niveau cible fixé pour 2015. Au total, l'engagement financier correspondant aux projets en cours d'exécution représente quelque 12,3 milliards d'USD, la part du FIDA s'établissant à 5,4 milliards d'USD. Les autres contributeurs sont des institutions financières nationales et des gouvernements (3,9 milliards d'USD, 32%) et des cofinanceurs internationaux (2,9 milliards d'USD, 24%).

Tableau 11
Contribution du FIDA aux produits des programmes de pays et des projets

Indicateur	Valeur de référence*	Réalisations pour 2012
Gestion des ressources naturelles		
Ressources foncières communes bénéficiant de pratiques de gestion améliorées (en ha)	5,5 millions	3,2 millions
Superficie des périmètres d'irrigation nouveaux/remis en état (en ha)	373 000	265 000
Techniques agricoles		
Personnes formées aux pratiques/technologies de production végétale	4,51 millions	4,46 millions
Ratio hommes/femmes (en pourcentage)	65:35	55:45
Personnes formées aux pratiques/technologies de production animale	1,2 million	2,61 millions
Ratio hommes/femmes (en pourcentage)	44:56	56:44
Services financiers ruraux		
Épargnants volontaires (avec ratio hommes/femmes)	7,86 millions	5,48 millions
Ratio hommes/femmes (en pourcentage)	47:53	29:71
Emprunteurs effectifs (avec ratio hommes/femmes)	2,70 millions	2,46 millions
Ratio hommes/femmes (en pourcentage)	43:57	26:74
Valeur de l'épargne mobilisée – en millions d'USD (nouveau)	495 millions d'USD	262 millions d'USD
Valeur du portefeuille brut de prêts (nouveau)	338 millions d'USD	338 millions d'USD
Commercialisation		
Routes construites/remises en état (en km)	17 600	15 300
Groupements de commercialisation créés/renforcés	13 200	19 700
Microentreprises		
Personnes formées au commerce et à l'entrepreneuriat	716 000	1 513 000
Ratio hommes/femmes (en pourcentage)	39:61	16:84
Entreprises ayant accès aux services non financiers fournis	57 000	110 000
Politiques et institutions		
Personnes formées à la gestion communautaire	2,13 millions	2,66 millions
Ratio hommes/femmes (en pourcentage)	33:67	16:84
Plans d'action villageois/communautaires élaborés		
Personnes recevant des services fournis par des projets soutenus par le FIDA (nombre)*	28 000 59,1 millions (cible 2015: 90 millions)	37 000 78,7 millions
Ratio hommes/femmes (en pourcentage)	52:48	51:49

* Toutes les valeurs de référence sont celles de 2010, sauf pour ce qui concerne les personnes recevant des services, pour lesquelles la référence est la valeur de 2011.

Ces chiffres, qui se réfèrent au portefeuille en cours d'exécution, ne sont pas cumulatifs.

Source: dossiers SYGRI.

153. Les femmes représentent une proportion croissante de bénéficiaires; cela s'explique en partie par le fait que, proportionnellement, elles bénéficient beaucoup plus des services de finance rurale, tendance qui s'inscrit dans le droit fil des politiques du FIDA en matière d'égalité entre les sexes et de ciblage. On constate également une tendance globale à la hausse du nombre de personnes bénéficiant de services liés aux microentreprises, de la commercialisation et du renforcement des institutions communautaires. Ces tendances reflètent la part croissante de projets de filières dans le portefeuille et l'accent mis sur l'adoption d'une approche de ciblage caractérisée toujours davantage par l'ouverture.

E. Efficacité et efficacité institutionnelles du FIDA: résultats obtenus à ce jour

154. Le tableau 12 présente les résultats obtenus au regard des indicateurs de l'efficacité et de l'efficacité institutionnelles. Les annonces de contribution ont atteint le niveau remarquable de 93% de la cible de contributions de FIDA9 (1,39 milliard d'USD sur 1,5 milliard d'USD). Toutefois, comme précédemment noté, d'autres contributions seront requises, au-delà de la cible fixée, pour

atteindre l'objectif de 3 milliards d'USD s'agissant des engagements pour le programme de prêts et dons au cours de la période de FIDA³³.

155. Les indicateurs relatifs à la gestion des ressources humaines sont eux aussi positifs. L'engagement du personnel a déjà atteint la cible fixée pour 2015; le délai de recrutement aux postes vacants a diminué, passant de 144 jours à 107 jours, légèrement en deçà de l'objectif fixé à 100 jours. Il faudra toutefois redoubler d'efforts pour pouvoir atteindre la cible fixée en termes de pourcentage de femmes occupant des postes de P-5 et au-dessus, pourcentage qui n'a augmenté que de 29% en 2013, par rapport à la valeur de référence de 28%. L'indicateur relatif à la gestion des risques est en nette amélioration.
156. Dans le cas du FIDA, les indicateurs de l'efficacité se sont eux aussi considérablement améliorés. Les indicateurs d'efficacité mesurés ex post sur la base de dépenses effectives (5.4.5 – 5.4.8) montrent une nette amélioration; tous, sauf un, ont déjà atteint les cibles fixées pour 2015. Il s'agit là d'une preuve de succès en termes d'augmentation des engagements du programme de prêts et dons, de mobilisation de ressources supplémentaires et, au cours des dernières années, de mise en œuvre de mesures d'efficacité, y compris celles visant à maîtriser les coûts unitaires de personnel.
157. Pour ce qui concerne les indicateurs d'efficacité ex ante basés sur le budget (5.4.1 – 5.4.4), les progrès sont relativement modestes, principalement du fait de l'augmentation des dépenses prévues en 2014 pour la mise en œuvre du Plan d'action consolidé du FIDA pour l'amélioration de son efficacité opérationnelle et institutionnelle³⁴, dont une part importante se rapporte aux activités du domaine des TIC et relève des résultats du groupe 3. Même si cela comporte, en 2014, une légère diminution de la part des dépenses prévues pour le groupe 1 par rapport à 2013, les dépenses relatives au groupe 1 prévues pour 2014, en valeur absolue, subissent en réalité une augmentation de 3%. La part des dépenses prévues pour les groupes 2 et 4 évolue de manière positive au regard des cibles du CMR à l'horizon 2015. Le ratio des postes inscrits au budget dans les bureaux de pays du FIDA est en légère hausse.

³³ Comme expliqué plus haut, la raison en est qu'une part importante des contributions a été reçue pour le programme ASAP dont les activités reposent sur des dons (et ne donneront par conséquent pas lieu à de futurs remboursements au FIDA). On renforce, dans cette perspective, la sensibilisation des donateurs et on explore des modèles innovants de mobilisation de ressources (voir section V ci-dessus).

³⁴ Document EB 2013/109/R.12.

Tableau 12
Niveau 5 du CMR pour 2013-2015:
efficacité et efficience institutionnelles

<i>Indicateur</i>	<i>Valeur de référence du CMR</i>	<i>Résultats 2013</i>	<i>Cible 2015</i>
5.1 Amélioration de la gestion et de la mobilisation des ressources			
5.1.1 Pourcentage de contributions versées par rapport aux contributions annoncées	n.d.	93	100
5.2 Amélioration de la gestion des ressources humaines			
5.2.1 Indice d'engagement du personnel: pourcentage du personnel effectivement engagé dans la réalisation des objectifs du FIDA	70	75	75
5.2.2 Pourcentage du personnel provenant des États membres des Listes B et C	40	40	Suivi
5.2.3 Pourcentage de femmes aux postes P-5 et au-dessus	28	29	35
5.2.4 Délai de recrutement aux postes vacants du cadre organique (en jours)	144	107	100
5.3 Amélioration de la gestion des risques			
5.3.1 Nombre de recommandations hautement prioritaires issues de l'audit interne dont l'application a pris du retard	21	3	15
5.4 Amélioration de l'efficience administrative			
5.4.1 Ratio budget administratif/programmes de prêts et dons prévu	14,1	14,1	Suivi
5.4.2 Part des allocations budgétaires affecté au: (référence 2011)*			
Groupe 1	62	60,0	65
Groupe 2	7	8,4	9
Groupe 3	23	25,6	20
Groupe 4	8	6,0	6
5.4.3 Ratio postes inscrits au budget/total des postes inscrits au budget dans le:			
Groupe 1	57	58,1	61
Groupe 2	7	9	9
Groupe 3	25	26,3	22
Groupe 4	11	6,6	8
5.4.4 Ratio postes inscrits au budget dans les bureaux de pays/postes inscrits au budget dans les divisions régionales	38	39,3	45
5.4.5 Ratio dépenses administratives effectives (y compris les dépenses financées sur des frais de gestion)/programme annuel de prêts et dons financé par le FIDA augmenté de la valeur des programmes et projets gérés par le FIDA mais financés par d'autres organismes	14,7	12,4	12,5
5.4.6 Ratio dépenses administratives effectives (y compris les dépenses financées sur des frais de gestion) moins les dépenses effectives consacrées au "soutien technique" aux États membres en développement/programme de travail intégré	12,5	10,6	10,6
5.4.7 Ratio dépenses administratives effectives (y compris les dépenses financées sur des frais de gestion)/décaissements annuels	22,1	19,9	18,8
5.4.8 Ratio dépenses effectives liées au personnel des services généraux/dépenses totales de personnel	30	25	25

* Les définitions des groupes sont les suivantes: groupe 1: élaboration et exécution des programmes de pays; groupe 2: concertation de haut niveau sur les politiques, mobilisation des ressources et communication stratégique; groupe 3: gestion, réforme et administration au niveau de l'institution; et groupe 4: appui aux activités des membres relatives à la gouvernance.

Sources: Dossiers administratifs.

F. Conclusions

158. Le FIDA a respecté les engagements pris au titre de FIDA9 afin d'améliorer son système de gestion des résultats. Tout est fait pour que les projets conduisent des **enquêtes de référence** avant la fin de la première année d'exécution. Dans le domaine de l'**évaluation de l'impact**, les travaux ont également démarré, conformément aux dispositions spécifiques de FIDA9, même si le FIDA a tout à fait conscience des difficultés méthodologiques que comporte la réalisation d'études d'évaluation de l'impact crédibles. Toujours dans le droit fil de ces engagements, l'édition 2013 du RIDE a commencé à **mieux rendre compte** du CMR révisé pour 2013-2015.

159. Les données figurant dans le RIDE 2013 mettent en évidence les progrès encourageants accomplis s'agissant de la contribution du FIDA aux effets sur le développement et à leur impact. On estime que, en 2013, les projets appuyés par le FIDA ont bénéficié au total à 78,7 millions de personnes, dont la moitié sont des femmes, chiffre qui prouve que l'on est sur la bonne voie pour atteindre la cible fixée, soit 90 millions de personnes. La plupart des indicateurs de l'impact sont eux aussi très positifs. En termes de performance des projets, la plupart des indicateurs reflètent une amélioration, ce qui est encourageant. Il est toutefois évident que des efforts supplémentaires devront être déployés afin d'améliorer l'efficacité et la durabilité des projets. Vu la grande disparité entre États fragiles et non fragiles en termes de performance, il est clair que, comme il est mentionné plus haut, le FIDA devra intensifier son appui en faveur des États fragiles.
160. Les résultats obtenus à ce jour au regard des indicateurs de l'efficacité institutionnelle sont également très encourageants: les annonces de contribution ont atteint 93% de la cible fixée pour FIDA9; la plupart des indicateurs montrent que la gestion des ressources humaines se déroule comme prévu; la gestion des risques s'est sensiblement améliorée; et tous les indicateurs d'efficacité, sauf un, ont atteint la cible fixée pour 2015.
161. Les progrès accomplis à ce jour sont un signe évident que le FIDA atteindra la plupart des cibles du CMR fixées pour 2015 en termes d'impact sur le développement, d'efficacité opérationnelle et d'efficacité institutionnelle. Cependant, malgré ces tendances positives, le FIDA ne sous-estime pas les obstacles rencontrés sur la voie de la réalisation de son principal objectif de développement, à savoir aider 80 millions de personnes à sortir de la pauvreté.

VII. Conclusions et perspectives pour 2014 et 2015

162. Globalement, la direction estime que de sérieuses avancées ont déjà été accomplies sur la voie de la réalisation des 56 engagements pris au titre de FIDA9. Ainsi, elle estime que seuls deux engagements – renforcer les systèmes nationaux de S&E et simplifier les objectifs et les activités des projets dans les États fragiles – sont encore loin d'être menés à bien (voir annexe I).
163. Il ressort de ce qui précède que la direction est pleinement consciente du fait qu'il ne suffit pas de mettre en place des mesures pour mener à terme les engagements de FIDA9 pour résoudre les problèmes qui se posent en termes d'organisation et de développement auxquels le Fonds se trouve confronté. En réalité, le FIDA s'attend à rencontrer des obstacles importants en termes d'exécution au cours des deux prochaines années, sur la voie de la réalisation d'engagements importants pris au titre de FIDA9 comme l'efficacité de l'aide, l'accroissement de l'efficacité et de la durabilité des programmes et projets, l'appui aux États fragiles, le renforcement des systèmes nationaux de S&E, l'intensification de l'efficacité institutionnelle, et la réalisation d'évaluations de l'impact crédibles.
164. Et, comme le montrent clairement les résultats atteints en 2013 lorsqu'on les évalue au regard des indicateurs et objectifs du CMR 2015, de grands progrès sont accomplis sur la voie de l'amélioration de l'impact sur le développement, de l'accroissement de l'efficacité opérationnelle, de l'intensification de l'efficacité institutionnelle et du renforcement de la gestion financière. Avec l'appui de ses États membres, le FIDA est convaincu qu'il parviendra non seulement à surmonter les obstacles qui surgiront au cours des deux dernières années de FIDA9, mais également qu'il atteindra son objectif principal, à savoir aider 80 millions de ruraux pauvres à sortir de la pauvreté.

Rapport sur les engagements souscrits pour la période couverte par FIDA9 et situation à ce jour

Le présent rapport rend compte de l'état d'avancement de la mise en œuvre des engagements souscrits pour la période couverte par FIDA9 à la fin 2013. La direction du FIDA suit chaque trimestre les progrès accomplis au regard des engagements pris de manière à cerner les difficultés rencontrées dans leur mise en œuvre et à les atténuer. Dans l'ensemble, le bilan est positif. Selon les informations transmises, 54 des 56 engagements se déroulent comme prévu ou rencontrent des difficultés minimales, auxquelles les départements qui en sont responsables s'emploient à remédier. La mise en œuvre de deux engagements, dans le domaine de l'efficacité opérationnelle, pose des problèmes que l'on s'efforce de résoudre.

Tableau 1

Récapitulatif de la mise en œuvre des engagements souscrits pour la période couverte par FIDA9

Domaine	TOTAL résultats attendus	Conforme (vert)	Problèmes mineurs (orange)	Problèmes majeurs (rouge)
Améliorer l'efficacité opérationnelle du FIDA	32	14 (44%)	16 (50%)	2 (6%)
Améliorer l'efficacité et l'efficience institutionnelles du FIDA	10	4 (40%)	5,6 (60%)	0
Renforcer la capacité et la gestion financières du FIDA	7	6 (86%)	1 (14%)	0
Améliorer le système de gestion des résultats du FIDA	7	6 (86%)	1 (14%)	0
Total (pourcentage du total)	56	30 (54%)	24 (43%)	2 (3%)

Tableau 2

Rapport détaillé sur la mise en œuvre des engagements du FIDA souscrits pour la période couverte par FIDA9

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsable	Calendrier	Rapports	Situation 3 ^e trimestre 2013	Observations
1. Améliorer l'efficacité opérationnelle du FIDA						
Efficacité de l'aide	1. Renforcer la prise en charge et l'appropriation par les pays	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs de PMD	Continu	- RIDE, une fois/an - Examen à mi-parcours (EMP) de FIDA9 - Engagements de Busan	Orange	Les équipes chargées de la préparation des COSOP et de la gestion des programmes de pays (EGPP) comptent parmi leurs membres des ressortissants des pays concernés (appartenant ou non à la fonction publique). Les gouvernements participent de plus en plus aux missions de supervision des projets et assument des responsabilités dans l'élaboration des rapports d'achèvement. Des difficultés sont rencontrées dans les États fragiles, en raison surtout de l'insuffisance de leurs capacités institutionnelles.

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsable	Calendrier	Rapports	Situation 3 ^e trimestre 2013	Observations
	2. Consolider l'utilisation des systèmes nationaux et des structures d'exécution, et si possible, recourir davantage à ceux-ci	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs de PMD et CFS	Continu	- RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9 - Engagements de Busan	Vert	Les projets du FIDA sont tous gérés par des institutions nationales, gouvernementales pour la plupart.
	3. Relever le niveau de coopération technique fournie par le FIDA dans le cadre de programmes coordonnés.	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs de PMD	Continu	- RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9 - Engagements de Busan	Vert	Les programmes et projets sont maintenant coordonnés dans le cadre d'accords de cofinancement. Plus de 60% des projets financés par le FIDA sont cofinancés avec d'autres donateurs, et tous les projets bénéficient désormais de contributions des pays. De plus en plus fréquemment, ces projets font partie de programmes agricoles plus importants lancés par le gouvernement.
	4. Renforcer les processus d'élaboration, de suivi et de gestion des programmes de pays afin de garantir la prise en compte systématique de la reproduction à plus grande échelle, l'élargissement des partenariats, une plus grande rigueur dans l'analyse des politiques ainsi que la participation active à la concertation sur les politiques en matière d'agriculture et de développement rural.	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs de PMD et SPD	Continu	- RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Orange	<p>Les capacités de la Division des politiques et du conseil technique (PTA) sont renforcées afin d'aider les CPP à participer, lorsqu'il y a lieu, à la concertation sur les politiques avec les gouvernements membres. Pour faciliter cette démarche, PTA a élaboré un document d'orientation. PMD améliore actuellement le système de mesure des résultats du FIDA, qui permettra d'évaluer la performance du Fonds et l'impact de ses activités au moment de l'achèvement des projets. Les difficultés sont liées à la capacité du FIDA à participer à une concertation sérieuse sur les politiques et aux moyens techniques dont dispose le Fonds pour aider les institutions locales à atteindre ces objectifs.</p> <p>Un programme financé par un don de l'III a été lancé pour appuyer la mise en œuvre systématique de la reproduction à plus grande échelle dans l'ensemble des programmes de pays du FIDA. Ce programme aide les CPP et les EGPP à mobiliser les compétences techniques et stratégiques nécessaires pour mettre au point, au niveau national, un cadre pour la reproduction à plus grande échelle (notamment des orientations thématiques dans des domaines tels que l'égalité des sexes, le ciblage, les marchés, les États fragiles, et les pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire). Afin de renforcer la collaboration entre institutions aux fins de la reproduction à plus</p>

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsable	Calendrier	Rapports	Situation 3 ^e trimestre 2013	Observations
						grande échelle, le programme de l'III a créé une communauté de pratique dans ce domaine, et a fait participer des partenaires nationaux et internationaux à des ateliers régionaux. Deux outils d'apprentissage sont en cours d'élaboration: une boîte à outils indiquant aux spécialistes "comment s'y prendre" (notamment en matière d'égalité des sexes et de renforcement institutionnel); et un aperçu général du rôle de la reproduction à plus grande échelle dans la stratégie de développement. L'analyse de la reproduction à plus grande échelle a été renforcée pendant la phase initiale de l'examen des projets au niveau du Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques (OSC); l'efficacité de l'intégration des méthodes de reproduction à plus grande échelle dans la conception des projets est mesurée grâce à l'assurance qualité, et un indicateur du CMR permet d'en rendre compte.
	5. Consolider les processus de gestion des savoirs afin de renforcer les capacités du FIDA à mieux recueillir et exploiter les savoirs fondés sur l'expérience en vue de la reproduction à plus grande échelle.	Globale: SKM Mise en œuvre: Directeurs de SPD, COM et PMD	Continu	- RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Orange	Le processus de gestion des savoirs a été renforcé au sein du FIDA (notamment par le biais du programme de l'III susmentionné), moyennant une série ininterrompue d'initiatives d'apprentissage et de partage des savoirs, et des activités d'amélioration de la qualité/d'assurance qualité. Cet effort sera également étayé par le cadre et le plan institutionnels de gestion des savoirs récemment mis au point, ainsi que par les travaux menés actuellement pour réaliser 30 évaluations de l'impact d'ici à 2015.
Secteur privé	6. Intensifier la participation au processus de concertation sur les politiques afin de promouvoir des environnements économiques favorisant l'accès des petits agriculteurs et des ruraux pauvres aux marchés et aux filières.	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs de PMD	Continu	- RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Orange	Voir les observations ci-dessus concernant l'engagement 4.
	7. Impliquer plus systématiquement les acteurs du secteur privé dans la programmation au niveau des pays et des projets afin d'encourager des	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs de PMD	Continu	- RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Orange	Cette réforme ne fait que commencer, avec l'approbation par le Conseil d'administration, en décembre 2012, du premier don du FIDA venant du secteur privé et le cofinancement de certains projets par ce même secteur (parmi les exemples relevés, les projets portant sur le palmier à huile en

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsable	Calendrier	Rapports	Situation 3 ^e trimestre 2013	Observations
	investissements durables et au profit des pauvres en milieu rural.					Ouganda, le financement rural au Kenya, les entreprises agroalimentaires en Arménie et le financement rural en Moldova). Toutefois, ce processus est lent car notre modèle opérationnel a été conçu pour fonctionner avec le secteur public, par le biais de prêts et de dons. L'adaptation au secteur privé se heurte à des difficultés.
	8. Multiplier les activités relatives aux technologies de l'information et de la communication dans les programmes appuyés par le FIDA.	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs de PMD	Continu	- RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Orange	Ce résultat a été obtenu dans quelques projets (le projet First Mile en République-Unie de Tanzanie, celui sur l'utilisation de téléphones portables au Kenya). Grâce aux fonds supplémentaires d'un montant de 1,6 million d'USD apportés par la République de Corée, un programme sur les TIC, financé par un don régional, est en cours de conception. Les progrès sont lents, car il s'agit pour le FIDA d'un domaine relativement nouveau, dans lequel il ne dispose pas des compétences nécessaires.
Égalité des sexes et autonomisation des femmes	9. Consolider l'analyse des questions relatives à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes dans les opérations du FIDA pour des résultats plus solides et plus uniformes en ce sens, et pour élargir les possibilités économiques offertes aux femmes rurales.	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs de PMD	Continu	- RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Vert	Les rapports de supervision, les examens des portefeuilles et l'évaluation conduite par IOE semblent indiquer que le FIDA obtient de bons résultats en matière d'égalité des sexes. La répartition des crédits du Fonds par sexe a fait apparaître les points faibles à cet égard. Des mesures correctives ont été prises et les données du budget et du programme de prêts du FIDA pour 2014 sont ventilées par sexe, ainsi que les membres du Conseil d'administration l'ont demandé.
	10. Enrichir les indicateurs de mesure de l'impact et des résultats en relation avec l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeur de PTA	Continu	- RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Vert	Le SYGRI et les évaluations d'IOE, de même que le CMR, comprennent tous des indicateurs sexospécifiques, qui sont mesurés et communiqués à divers stades du cycle de projet – au début, chaque année pendant l'exécution, et à l'achèvement. Le FIDA obtient généralement de bons résultats par rapport à ces indicateurs. Même si ces indicateurs n'ont pas encore été enrichis, par exemple en mesurant l'impact au moyen de méthodologies d'évaluation rigoureuses, l'édition 2013 du RIDE estime que les activités du Fonds ont des effets concrets en matière d'égalité des sexes. Les travaux se poursuivent en vue de l'élaboration d'un module de base qui permettrait de mesurer l'autonomisation des femmes. Ce module comprend une série de questions fondamentales qui seront incluses dans les directives sur les études

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsable	Calendrier	Rapports	Situation 3 ^e trimestre 2013	Observations
						d'impact de la deuxième version du SYGRI. Ces questions seront intégrées à titre expérimental dans les 24 évaluations de l'impact ex post.
	11. Renforcer les capacités du FIDA s'agissant de la collecte et de la diffusion d'expériences de terrain concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, et intensifier ses efforts de plaidoyer dans ce domaine.	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs de PMD et COM	Continu	- RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Vert	Des efforts sont actuellement déployés pour renforcer les capacités du FIDA, s'agissant de la collecte et de la diffusion d'expériences de terrain, et quelques exemples concluants peuvent être désormais cités. Il semble établi que les projets du FIDA ont obtenu de bons résultats dans ce domaine, mais le message ne passe que dans une certaine mesure. Même si des progrès sont réalisés (avec par exemple, la tenue récente au PAM d'une réunion sur la problématique hommes-femmes dans l'agriculture), le FIDA se heurte à des difficultés pour ses activités de plaidoyer au niveau international, en grande partie faute de ressources.
Changement climatique et gestion durable des ressources environnementales	12. Consolider l'analyse des questions relatives au changement climatique et à l'environnement dans les opérations du FIDA, en appui à des démarches novatrices de résistance aux chocs climatiques et d'utilisation durable des ressources naturelles.	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs de PMD	Continu	- RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Vert	Depuis la publication de sa politique de gestion de l'environnement et de sa stratégie concernant le changement climatique, le FIDA a mis au point une importante initiative d'adaptation au changement climatique, qui est maintenant en cours d'exécution. Le Fonds continue de gérer les projets du FEM, et examine tous les projets du point de vue de leur impact sur l'environnement. IOE donne désormais au FIDA de meilleures notes dans ce domaine. Par ailleurs, le système de mesure des résultats du Fonds est actuellement amélioré afin d'évaluer les résultats en ce sens. Des travaux sont en cours en vue de la définition méthodologique d'un indice de résilience. Les questions qui permettront de définir cet indice feront partie des questionnaires supplémentaires figurant dans les directives sur les études d'impact de la deuxième version du SYGRI. Ce module supplémentaire sera mis à l'essai dans le cadre du programme de 24 évaluations de l'impact ex post, ainsi que des essais aléatoires contrôlés de l'ASAP.
	13. Aider les petits producteurs à bénéficier du financement de la lutte contre le changement climatique et autres mesures incitatives d'adaptation et d'atténuation, notamment dans le cadre du nouveau Programme	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs de PMD	Continu	- RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Vert	L'ASAP est opérationnel, après la mobilisation menée à bien d'un financement très important. Des travaux sont en cours en vue de mettre en évidence les effets mesurables découlant du succès du programme ASAP. Au Mali par exemple, un type d'évaluation préalable qui vise à faire la distinction entre l'impact global du projet et les effets de l'ASAP

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsable	Calendrier	Rapports	Situation 3 ^e trimestre 2013	Observations
	d'adaptation de l'agriculture paysanne, administré par le FIDA.					a été adopté.
	14. Veiller à ce que les contributions complémentaires en appui à l'exécution du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne soient utilisées à cette fin.	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs de PMD et CFS	Continu	- RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Vert	Tâche déjà accomplie.
	15. Renforcer les capacités du FIDA en matière de gestion des savoirs, de plaidoyer et de partenariats sur le changement climatique et la gestion de l'environnement et des ressources naturelles.	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs de PMD et COM	Continu	- RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Orange	Les capacités ont été renforcées, mais elles restent assez superficielles compte tenu de l'ampleur de l'ASAP et du programme du FEM auquel le FIDA a souscrit. Il convient de développer ces capacités.
Efficiences des projets	16. Renforcer l'évaluation de la rentabilité économique des investissements lors de la conception des projets, en reconnaissant la nécessité de garantir la réalisation des objectifs sociaux et environnementaux.	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs de PMD et de la Division des statistiques et des études au service du développement (SSD)	Continu	- RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Orange	Un effort important a été entrepris par PTA pour former le personnel à l'analyse économique et financière. Un fonctionnaire a été recruté dans cette division pour apporter une assistance à cet égard aux équipes de projet et gérer la formation. Une analyse économique doit maintenant être effectuée pour tous les projets au moment de leur conception. Dans le cadre de la préparation des projets, les effets sur le plan social et environnemental doivent également être évalués. Le fait que les compétences à cet égard restent superficielles au FIDA, mis à part quelques spécialistes, pose problème.
	17. Mettre en œuvre le programme de reproduction à plus grande échelle.	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs de PMD et SPD	Continu	- RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Orange	Voir les observations ci-dessus concernant l'engagement 4.
	18. Réduire les délais dans le cycle des projets.	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs de PMD et CFS	Continu	- RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Orange	Les délais ont été réduits entre l'approbation des projets du FIDA et leur démarrage, qui reste cependant tardif. Il devrait être utile à cet égard de mobiliser des fonds supplémentaires, en faisant appel à des dons et à un fonds fiduciaire multidonateur, qui permettraient d'approfondir la conception et la mise en œuvre des projets.
Décentralisation au niveau des pays	19. Ouvrir d'autres bureaux de pays, conformément à la Politique et	Globale: PMD, CSD	Continu	- RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Vert	Des bureaux de pays ont été ouverts et dotés d'effectifs suffisants. Leurs coûts sont tout à fait

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsable	Calendrier	Rapports	Situation 3 ^e trimestre 2013	Observations
	stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays, en veillant à ce que les pouvoirs nécessaires soient délégués à ce niveau et à ce que la création et le fonctionnement des bureaux de pays respectent un rapport coût-efficacité.	Mise en œuvre: Groupe de coordination de la présence dans les pays (GCPP), présidé par la Vice-Présidente adjointe, CSD				acceptables et, selon le rapport sur la performance du portefeuille et les évaluations des programmes de pays effectuées par IOE, les effets de cette présence se font déjà sentir. La délégation de pouvoir aux bureaux de pays et l'utilisation plus efficace de leur personnel soulèvent quelques problèmes. Un document à cet égard a été présenté au Conseil en décembre 2013. Des mesures favorisant le détachement de personnel recruté au niveau international ont été adoptées. Certains processus administratifs ont été délégués aux bureaux de pays (par exemple, la gestion des voyages vers les bureaux de pays de la région LAC et du Viet Nam, et l'ouverture d'un compte bancaire par le bureau de pays du Viet Nam). Un manuel sur les procédures administratives a été diffusé à l'intention des bureaux de pays.
	20. Renforcer la gestion et la coordination des bureaux de pays, grâce notamment à l'adoption de mesures favorisant le détachement de personnel recruté au niveau international et à une délégation de pouvoirs suffisante pour un fonctionnement efficace et efficient.	Globale: PMD, CSD Mise en œuvre: Groupe de coordination de la présence dans les pays, présidé par la Vice-Présidente adjointe, CSD	Continu	- RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Orange	Les mesures favorisant le détachement de personnel recruté au niveau international ont été améliorées. La délégation de pouvoir est inégale. Une unité d'appui sur le terrain a été créée au sein de CSD, ce qui renforce le dispositif d'appui aux bureaux de pays.
États fragiles	21. Adopter une approche flexible de conception des programmes et d'appui à l'exécution dans les États fragiles, l'accent étant résolument mis sur le renforcement des capacités des institutions communautaires et gouvernementales, y compris grâce à des dispositions appropriées relatives à la présence dans les pays, et à une étroite collaboration avec d'autres partenaires multilatéraux et bilatéraux.	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs de PMD	Continu	- RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Orange	Les programmes appuyés par le FIDA sont moins efficaces, voire inefficaces, dans de nombreux États fragiles. Un dispositif susceptible de faciliter le renforcement des capacités et la gestion des projets dans ces États sera mis à l'essai avec la FAO, dans le cadre d'une initiative visant à renforcer les capacités des unités des projets ayant trait à l'agriculture et les politiques gouvernementales dans les États fragiles. La création d'un fonds fiduciaire multidonateur sera proposée dans le cadre de la Consultation sur FIDA10, en vue d'élargir cette initiative pilote et de mener dans les États fragiles une opération importante, financée par un don, qui apporterait un soutien pour la conception des projets, l'appui à l'exécution, le renforcement des capacités et l'analyse.

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsable	Calendrier	Rapports	Situation 3 ^e trimestre 2013	Observations
	22. Améliorer la qualité de la conception des programmes et de l'appui à l'exécution dans les États fragiles en conduisant une analyse approfondie des causes de fragilité.	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs de PMD	Continu	- RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Orange	En 2013, une évaluation a été entreprise; associée à l'évaluation au niveau de l'institution concernant les États fragiles, qu'IOE devrait réaliser en 2014, elle permettra de déterminer les modifications à apporter au modèle opérationnel du FIDA dans ces États. Des mesures complémentaires seront prises en 2014.
	23. Simplifier les objectifs et les activités des projets dans les États fragiles.	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs de PMD	Continu	- RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Rouge	Voir les observations ci-dessus concernant l'engagement 22.
	24. Appliquer systématiquement une approche de gestion des risques, y compris la sécurité de la main-d'œuvre, dans le cadre des programmes mis en œuvre dans des États fragiles.	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs de PMD	Continu	- RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Orange	Il est désormais possible de procéder à une évaluation plus sophistiquée de la gestion des risques dans les États fragiles, mais elle n'est pas encore assez rigoureuse. Il conviendra de voir s'il y a lieu de nouer des partenariats avec d'autres organisations. Pour assurer la sécurité de ses employés, le FIDA suit les directives du système des Nations Unies.
Systèmes nationaux de suivi-évaluation	25. Renforcer les systèmes nationaux de suivi-évaluation en développant les capacités du personnel de gestion des projets et des partenaires d'exécution, en particulier lors du démarrage et durant la phase initiale de mise en œuvre, grâce à la participation systématique de spécialistes de S&E aux missions de conception et de supervision.	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs de SSD et PMD	Continu	- RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Rouge	Quelques initiatives ont été prises, mais elles sont insuffisantes vu l'ampleur du problème. Il faudra attendre le fonds fiduciaire multidonateur pour intensifier considérablement les efforts dans ce domaine. Des moyens internes en matière de S&E et d'évaluation de l'impact ont été mis en place, et ces spécialistes ont commencé à prodiguer des conseils sur ces questions à certains projets, à différents stades de leur cycle. Les directives sur l'évaluation de l'impact qui ont été élaborées accordent une importance primordiale à l'intégration des systèmes de S&E des projets appuyés par le FIDA dans les systèmes plus vastes de S&E à l'échelle nationale.
Coopération Sud-Sud et triangulaire	26. Établir une fonction de coordination institutionnelle dotée des ressources suffisantes pour que la coopération Sud-Sud et triangulaire soit abordée de manière stratégique, soit largement intégrée à tous les programmes de pays et repose sur des données solides.	Globale: SKM Mise en œuvre: Directeurs de PMD et SPD	2013	- RIDE 2013 - EMP de FIDA9	Vert	Grâce au financement de l'III, des informations sur la stratégie et l'expérience du FIDA en matière de coopération Sud-Sud et triangulaire sont diffusées sur intranet et Internet, et le FIDA s'est imposé dans les forums mondiaux portant sur cette question, y compris grâce aux liens établis entre la coopération Sud-Sud et triangulaire et le programme de reproduction à plus grande échelle. Les divisions régionales prennent des initiatives, s'agissant notamment de la mobilisation de dons pour soutenir

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsable	Calendrier	Rapports	Situation 3 ^e trimestre 2013	Observations
						les travaux dans ce domaine, et de la collaboration avec des centres nationaux aux fins de la promotion de la coopération Sud-Sud et triangulaire bilatérale et multilatérale.
	27. Mettre en place les mesures d'incitation nécessaires pour que le personnel recherche activement et encourage la coopération Sud-Sud et triangulaire.	Globale: SKM Mise en œuvre: Directeurs de SPD et PMD	2013	- RIDE 2013 - EMP de FIDA9	Orange	Voir les observations ci-dessus concernant l'engagement 26.
Partenariats et plaidoyer	28. Privilégier les partenariats stratégiques à long terme, en particulier avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Programme alimentaire mondial (PAM), afin de favoriser le succès du Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA), de renforcer la programmation par pays, et d'accroître l'efficacité grâce à des initiatives conjointes de prestation de services.	Globale: SKM Mise en œuvre: Directeurs d'OPV, SSD, CSD et PMD	Continu	- RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Vert	Un fonctionnaire consacre la moitié de son temps au du CSA, et associe cette fonction au travail de suivi des politiques et d'évaluation de leur impact. En février 2013, un accord-cadre a été signé entre le FIDA et la FAO afin de faciliter l'ouverture de bureaux de pays du Fonds hébergés par la FAO.
	29. Consolider les partenariats avec les banques multilatérales de développement, le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI), les institutions bilatérales de développement, la Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural, les fondations, les ONG, les associations paysannes et le secteur privé.	Globale: PMD, SKM, PRM Mise en œuvre: Directeurs de PMD et PRM	Continu	- RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Vert	Des partenariats solides ont été établis avec la Banque mondiale, la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement, le Fonds de l'OPEP pour le développement international et le GCRAI, en vue d'appuyer des projets de développement rural. Le FIDA est un membre actif de la Plateforme mondiale des donateurs, et c'est un important promoteur et défenseur des organisations paysannes et des ONG. À titre d'exemple, le Fonds participe activement à la gouvernance du GCRAI et travaille en particulier sur des modèles qui permettront de mieux adapter les dons du FIDA au GCRAI et d'intégrer les savoirs de ce groupe. La Stratégie du FIDA en matière de partenariat a été approuvée en septembre 2012. Des coordonnateurs régionaux ont été identifiés afin d'aider les divisions régionales. Plusieurs accords de partenariats stratégiques et des lettres d'intention ont été signés

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsable	Calendrier	Rapports	Situation 3 ^e trimestre 2013	Observations
						cette année. Afin d'améliorer la gestion des partenariats, une évaluation de tous les accords a été réalisée, dont le rapport a été présenté au Conseil d'administration en septembre 2013. Des efforts sont actuellement déployés pour nouer des partenariats avec le secteur privé, notamment avec Intel Corporation et la Fondation Bill & Melinda Gates.
	30. Participer de manière plus intensive aux forums de décision et de plaidoyer à l'échelle mondiale, comme le G20, qui jouent un rôle majeur dans l'édification de l'architecture internationale du développement.	Globale: SKM Mise en œuvre: Directeurs de SKM et OPV	Continu	- RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Vert	Un plan institutionnel de participation à l'élaboration des politiques à l'échelle internationale a été établi et approuvé par le Comité exécutif de gestion (EMC) en août 2013. Une communauté de pratique a été mise en place afin d'appuyer les initiatives dans ce domaine. Le FIDA participe activement aux activités concernant l'après-2015 (forums sur l'après-OMD et sur les objectifs de développement durable); une équipe spéciale sur l'après-2015 a été créée et une stratégie de participation a été approuvée par la haute direction. Cette année, le Fonds a participé systématiquement à l'ensemble des activités du groupe de travail du G20 sur le développement, ce qui a eu également pour effet de renforcer le soutien à la Plateforme pour la gestion des risques agricoles (PARM). En outre, le FIDA participe activement aux principales plateformes mondiales telles que la Conférence internationale de Tokyo sur le développement de l'Afrique (TICAD V), le Pacte mondial, l'Assemblée générale des Nations Unies, les processus de reconstitution de diverses IFI, etc.
	31. Identifier de nouvelles initiatives de plaidoyer pertinentes et à fort potentiel de portée mondiale et y participer de manière plus intensive.	Globale: PMD, SKM Mise en œuvre: Directeurs SKM, PMD et OPV	Continu	- RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Orange	Ce processus est engagé, dans les limites des ressources modiques du FIDA.
	32. Appuyer les efforts visant à élargir les perspectives de concertation sur les politiques, au niveau mondial et national, concernant l'agriculture paysanne, la sécurité alimentaire et nutritionnelle et la	Globale: SKM Mise en œuvre: Directeurs de SKM et PTA	Continu	- RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Vert	Diverses voies sont suivies à cet égard (l'après-2015, l'Équipe spéciale de haut niveau sur la crise mondiale de la sécurité alimentaire, le CSA, etc.). Un tour d'horizon prospectif a été entrepris au troisième trimestre de 2013 pour mettre en évidence et éclaircir les nouvelles questions et tendances en matière de développement au niveau mondial qui

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsable	Calendrier	Rapports	Situation 3 ^e trimestre 2013	Observations
	lutte contre la pauvreté rurale, en particulier pour les ruraux pauvres et les organisations paysannes.					intéressent le FIDA.
2. Améliorer l'efficacité et l'efficience institutionnelles du FIDA						
Efficience institutionnelle	33. Mettre en place un système adapté et rationnel d'enregistrement du temps de travail du personnel afin d'évaluer le coût d'ensemble des principaux processus opérationnels et activités.	Globale: Unité du budget et du développement de l'organisation (BOD), CSD Mise en œuvre: Directeurs du FIDA	2013	- RIDE 2013 - EMP de FIDA9	Orange	Le FIDA étudie actuellement diverses options en vue de mettre en place un système d'enregistrement du temps de travail, qui fournirait les données nécessaires sur la répartition de la charge de travail et le coût effectif des principaux processus opérationnels et activités, en particulier ceux qui ont trait à l'exécution du programme de prêts et dons. Ces données seraient un élément d'information essentiel pour l'établissement du plan stratégique annuel pour le personnel et l'affectation des ressources. Le processus de recrutement du Directeur de BOD est achevé.
	34. Développer des indicateurs et des indices de référence pour l'efficience des principaux processus opérationnels de façon à mieux identifier les possibilités de rationalisation et de réduction des coûts.	Globale: SKM Mise en œuvre: Directeur de SPD	2013	- RIDE 2013 - EMP de FIDA9	Orange	Des consultations sont organisées avec les acteurs et les responsables des principaux processus opérationnels dans le but de suivre, à l'aide de plusieurs variables économiques, les coûts et la performance d'un nombre limité de ces processus. Des consultations préliminaires sont en cours avec d'autres IFI concernant la possibilité d'établir une matrice commune des processus et des mesures de l'efficience.
	35. Rechercher, de concert avec le Conseil d'administration, des solutions pour réduire les coûts liés au fonctionnement des organes directeurs du FIDA.	Globale: SEC Mise en œuvre: Secrétaire du FIDA	2013	- RIDE 2013 - EMP de FIDA9	Vert	À sa cent septième session, le Conseil d'administration a approuvé le principe consistant à limiter le nombre de mots des documents destinés aux organes directeurs, tel qu'il est exposé aux alinéas i) à x) du paragraphe 7 a) du document EB 2012/107/R.4, tout en maintenant leur qualité. En 2013, cette disposition a permis de réduire la longueur des documents et donc leur coût de production pour l'institution; on a ainsi observé, au cours des neuf premiers mois de cette année, une diminution de 25% de la longueur des documents du Conseil visés par cette limite, par rapport aux années précédentes. Un examen des mesures mises en œuvre en 2013 a été présenté au Conseil, lequel a approuvé des mesures supplémentaires de réduction des coûts ayant trait à l'application de limites supplémentaires du nombre de mots des

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsable	Calendrier	Rapports	Situation 3 ^e trimestre 2013	Observations
						documents des organes directeurs et à la mise en œuvre de l'approche sur mesure, comme indiqué dans le document EB 2013/110/R.4. Il a été décidé que le principe de la parité des langues était essentiel et que la traduction et l'interprétation ne devraient pas être réduites; il ne sera donc pas nécessaire de réexaminer cette question en 2015, à moins que les représentants au Conseil n'en fassent eux-mêmes la demande ou que la direction du FIDA ne le juge nécessaire pour des raisons financières.
	36. Intégrer les recommandations issues de l'évaluation, au niveau de l'institution, de l'efficacité du FIDA dans le Programme de changement et de réforme, et renforcer en conséquence les indicateurs destinés à mesurer la performance par rapport à l'efficacité, y compris les ratios d'efficacité du FIDA.	Globale: OPV Mise en œuvre: Directeurs du FIDA	2013	- RIDE 2013 - EMP de FIDA9	Vert	Le FIDA a donné suite à l'ENI-E en élaborant un plan d'action consolidé qui a été présenté au Conseil d'administration en septembre 2013 (EB 2013/109/R.12). Ce plan d'action vise à mettre en application à la fois les engagements pris pendant les consultations de FIDA9 et les recommandations de l'ENI-E. Plusieurs mesures qui donnent suite aux recommandations de l'ENI-E assurent la continuité du Programme de changement et de réforme arrêté pendant FIDA9, en cours d'exécution, et le renforcent. L'état d'avancement de la mise en œuvre du plan d'action sera suivi par le biais du Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation (PRISMA), et les résultats obtenus seront présentés au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration dans le RIDE.
	37. Rationaliser les processus et les flux de travail du Fonds grâce à l'adoption de technologies améliorées de l'information et des communications.	Globale: CSD Mise en œuvre: Directeurs du FIDA	2013	- RIDE 2013 - EMP de FIDA9	Orange	ICT appuie plusieurs initiatives visant à rationaliser les processus du logiciel PeopleSoft. La phase 1 (simulation des salaires) et la phase 2 (automatisation des demandes de la part du personnel) du E-RPA (demande d'action à l'intention du personnel) ont été mises en œuvre. La phase 3, à savoir l'automatisation des demandes RPA des secrétariats de division, est en cours de développement. L'automatisation de la fonction Voyages et Dépenses de PeopleSoft en collaboration avec l'agence de voyages du FIDA, Carlson Wagonlit, et celle des rapports de dépense ont été menées à bien; s'agissant des habilitations de sécurité, l'intégration avec le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies est en cours. Des gains d'efficacité ont été réalisés concernant le flux des sommes à payer, grâce à la création automatique des pièces justificatives et des

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsable	Calendrier	Rapports	Situation 3 ^e trimestre 2013	Observations
						paiements, et la rationalisation des fonds supplémentaires est en train d'être mise au point. La rationalisation et la décentralisation des achats de faible valeur sont en cours. S'agissant de la réforme des ressources humaines, le système e-performance est actuellement renforcé afin de pouvoir appliquer le principe de la rémunération fondée sur la performance, et le service e-RCS (requête de services de consultants) est en train d'être mis à niveau afin d'enregistrer la performance des consultants. Un nouveau système de gestion des absences, qui remplacera l'ancien système de gestion des congés, est en cours de mise au point.
	38. Évaluer la valeur ajoutée des processus opérationnels ainsi que l'opportunité d'opter pour des modalités alternatives plus rentables, notamment sous la forme d'initiatives conjointes de prestation de services avec les autres organisations ayant leur siège à Rome.	Globale: CSD Mise en œuvre: Directeurs de CSD et FOD	2013	- RIDE 2013 - EMP de FIDA9	Orange	<p>La politique du FIDA concernant les voyages ainsi que les procédures y relatives ont été passées en revue, et des recommandations entraînant des gains d'efficacité ont été mises en œuvre, notamment l'authentification unique qui permet aux utilisateurs de se connecter au module voyages de l'institution et de naviguer dans les systèmes de réservation. En outre, la politique et les procédures relatives aux voyages, ainsi que les contrats de l'agence de voyages sont constamment passés en revue, en étroite collaboration avec les autres organisations ayant leur siège à Rome et avec les membres du réseau interinstitutions Voyages.</p> <p>Un appel d'offres conjoint concernant les cartes à puce essence a été lancé par les organisations ayant leur siège à Rome. L'utilisation de ces cartes, qui a débuté, permettra de réaliser des gains d'efficacité sur le plan administratif en réduisant le recours au traitement manuel, nécessaire pour les bons d'essence. En outre, grâce à ces cartes, le risque d'utilisation abusive des privilèges accordés au personnel du Fonds sera limité.</p> <p>La subdélégation aux directeurs des divisions du pouvoir d'effectuer des achats de faible valeur, ne dépassant pas 10 000 EUR, ainsi que la poursuite de la simplification des Directives du FIDA relatives à la passation des marchés amélioreront l'efficacité administrative en éliminant les phases de transaction pour les achats de faible valeur et ne présentant guère de risques. Au deuxième trimestre de 2013, les processus opérationnels des fonctions relatives à la gestion des dossiers, aux archives et à</p>

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsable	Calendrier	Rapports	Situation 3 ^e trimestre 2013	Observations
						la bibliothèque ont fait l'objet d'un examen approfondi. Un plan d'action a été élaboré pour donner suite aux principales recommandations. Mettant à profit le succès remporté par l'Équipe chargée des achats communs des organisations ayant leur siège à Rome, le FIDA examine actuellement la possibilité de créer un comité d'examen des contrats communs pour les appels d'offres conjoints, et d'instaurer des conditions générales harmonisées pour la passation des marchés, afin de réduire le délai entre l'appel à la concurrence et l'adjudication.
	39. Rendre compte aux organes directeurs, dans le cadre du Rapport annuel sur l'efficacité du FIDA en matière de développement, des progrès accomplis au regard des cibles d'efficacité fixées pour FIDA9, y compris les économies réalisées.	Globale: SKM Mise en œuvre: Directeur de SPD	À partir de 2013	- RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Vert	Les données sur les indicateurs du CMR figurent dans le RIDE 2013.

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsable	Calendrier	Rapports	Situation 3 ^e trimestre 2013	Observations
Réforme des ressources humaines	40. Consolider et approfondir les réformes achevées durant FIDA8.	Globale: CSD Mise en œuvre: Directeur de HRD	Continu	- RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Vert	Même si les principaux engagements de réforme de FIDA8 ont été réalisés, notamment: l'audit des fonctions et le plan stratégique pour le personnel, la mise à jour des règles et procédures relatives au personnel, le renforcement de la plateforme des ressources humaines chargée des bureaux de pays, la révision du système d'évaluation de la performance, l'orientation du programme d'apprentissage et de perfectionnement vers les besoins stratégiques, la création du Bureau de la déontologie, l'amélioration de la rotation du personnel, l'automatisation des procédures relatives aux ressources humaines, et l'amélioration de la communication avec le personnel, les travaux ne sont pas achevés pour deux raisons: a) les efforts de consolidation et d'approfondissement de ces réformes seront nécessairement poursuivis dans le cadre du processus d'amélioration continue; et b) il faut maintenant faire en sorte que ces réformes soient pleinement intégrées dans les opérations quotidiennes du FIDA. La suite donnée aux résultats de l'enquête générale auprès du personnel sera également un élément essentiel de cet engagement.
	41. Doter le FIDA des outils et ressources nécessaires pour promouvoir tant les compétences en matière de parité hommes-femmes et d'égalité des sexes dans ses politiques de gestion des ressources humaines que l'équilibre hommes-femmes et une répartition géographique équitable dans sa dotation en effectifs.	Globale: CSD Mise en œuvre: Directeur de HRD	Continu	- RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Vert	Des possibilités de formation ont été offertes; elles sont actuellement renforcées au siège et sur le terrain, en collaboration avec le groupe thématique sur la parité hommes-femmes, afin de favoriser la prise de conscience des rôles joués par les femmes et les hommes et de leurs rapports, aux fins du succès du développement rural, et d'encourager la reconnaissance et la prise en considération des questions d'égalité entre les sexes et des meilleures pratiques sur le lieu de travail. Le cours pilote sur l'accès des femmes aux postes de responsabilité a remporté un grand succès, avec la participation du Conseiller principal au FIDA pour les questions de parité hommes-femmes. Les participants ont décidé de créer un réseau de femmes dirigeantes et de collaborer en vue de promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. HRD examinera cette expérience pilote et la reproduira. Les prescriptions en matière d'équilibre

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsable	Calendrier	Rapports	Situation 3 ^e trimestre 2013	Observations
						<p>hommes-femmes et de répartition géographique sont intégrées dans les politiques relatives aux ressources humaines, chaque fois que ces dernières sont révisées.</p> <p>Une version révisée du cadre de compétences est en cours d'élaboration, en étroite consultation avec le groupe thématique sur la parité hommes-femmes; elle englobe les questions d'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes. Le processus de sélection du personnel en particulier est passé en revue.</p>
	<p>42. Continuer, tout en maintenant l'alignement sur le régime commun des Nations Unies, à explorer la possibilité d'instaurer un système flexible de rémunération et de prestations au FIDA afin de garantir, comme moyen d'atteindre les objectifs d'efficacité institutionnelle, que soient mis en place des niveaux de rémunération appropriés et des systèmes de récompense fondés sur la performance pour tout le personnel du FIDA. Cela nécessiterait, entre autres, de participer activement, en 2011-2012, au Comité local d'enquête de la CFPI sur les conditions d'emploi à Rome sur la question des salaires des services généraux, d'exhorter la CFPI à garantir aux cadres des niveaux de rémunération appropriés et de tester, en collaboration avec la CFPI, un modèle de rémunération fondée sur la performance.</p>	<p>Globale: CSD Mise en œuvre: Directeur de HRD</p>	Continu	<ul style="list-style-type: none"> - RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9 	Orange	<p>L'enquête sur les conditions d'emploi au niveau local du personnel des services généraux est achevée et ses résultats sont mis en application. Le barème des traitements du personnel des services généraux a été réduit de 9,2% pour le personnel nouveau, et les traitements des agents des services généraux déjà en poste ont été gelés jusqu'à ce que le nouveau barème rattrape l'ancien.</p> <p>Le modèle de la rémunération fondée sur la performance a été mis en œuvre, en attendant l'approbation du budget.</p> <p>La CFPI a entrepris en 2013 un examen complet du régime commun des traitements et indemnités. Le FIDA y participera activement et sera représenté dans les groupes de travail au sein du Comité de haut niveau sur la gestion et du réseau Ressources humaines.</p>
3. Renforcer la capacité et la gestion financières du FIDA						
Modèle financier du FIDA	43. Mettre en place, le 1 ^{er} janvier 2013, un modèle financier renforcé reposant sur	<p>Globale: FOD Mise en œuvre:</p>	2013	<ul style="list-style-type: none"> - Comité d'audit - Conseil d'administration, 	Vert	Un modèle fondé sur le principe du flux de trésorerie durable a été mis au point. Il a été vérifié (par des auditeurs externes) et les procédures connexes ont

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsable	Calendrier	Rapports	Situation 3 ^e trimestre 2013	Observations
	le principe du flux de trésorerie durable. À cette fin, les capacités de la Division des services de trésorerie seront renforcées et un examen du modèle financier actuel sera conduit afin d'améliorer la flexibilité, la solidité et l'alignement sur les modèles de projection financière utilisés par d'autres institutions financières internationales.	Directeurs de FOD		session d'avril 2013 - EMP de FIDA9		été consignées par écrit.
	44. Soumettre au Conseil d'administration une proposition concernant le recours futur au pouvoir d'engagement anticipé, une fois pleinement appliqué le principe du flux de trésorerie durable. Jusque-là, les modalités de recours, de compte rendu et d'approbation s'agissant du pouvoir d'engagement anticipé resteront inchangées.	Globale: FOD Mise en œuvre: Directeurs de FOD	2013	- Proposition au Comité d'audit - Conseil d'administration, 2013	Vert	Les modalités du recours au pouvoir d'engagement anticipé, fondé sur le principe du flux de trésorerie durable, ont été mises au point et approuvées par le Conseil d'administration en avril 2013.
	45. Soumettre au Conseil d'administration une proposition concernant la manière dont la responsabilité de la compensation pour la charge du principal non recouvré découlant de l'adoption du Cadre pour la soutenabilité de la dette sera gérée, à compter de FIDA10.	Globale: FOD Mise en œuvre: Directeurs de FOD	2013	- Proposition au Comité d'audit - Conseil d'administration, 2013	Vert	Une proposition a été soumise au Conseil en décembre 2013 et sera discutée durant la Consultation sur FIDA10.
Mobilisation de ressources internes	46. Augmenter les ressources internes disponibles en appui au programme de prêts et dons du FIDA durant la période de FIDA9, conformément à la décision prise par le Conseil d'administration, à sa cent quatrième session, de mener en 2012 un examen exhaustif des Principes et critères du FIDA en matière de prêts, et d'aligner	Globale: FOD Mise en œuvre: Directeurs de FOD et LEG	À partir de 2013	- Proposition au Conseil d'administration, 2012	Vert	Un examen complet a été entrepris et un document a été rédigé et entériné par le Conseil d'administration en décembre 2012, avant d'être approuvé par le Conseil des gouverneurs en février 2013.

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsable	Calendrier	Rapports	Situation 3 ^e trimestre 2013	Observations
	autant que possible les conditions de prêt du FIDA sur celles de l'Association internationale de développement et de la Banque internationale pour la reconstruction et le développement, en tenant compte de la spécificité du FIDA telle qu'énoncée dans l'Accord portant création du FIDA.					
	47. Accroître les ressources internes du FIDA en sollicitant le remboursement des prêts et le versement des contributions en situation d'arriéré, et en envisageant la possibilité d'un remboursement anticipé des prêts par les États membres emprunteurs intéressés.	Globale: FOD Mise en œuvre: Directeurs de PRM et LEG	Continu	Proposition au Comité d'audit et au Conseil d'administration, selon qu'il convient	Orange	La possibilité d'un remboursement anticipé a été étudiée avec plusieurs emprunteurs mais, en général, cette option n'a pas été retenue car son avantage sur le plan des ressources internes ne serait pas très important. Les prêts et les contributions en situation d'arriéré ont fait rapidement l'objet de rappels. Les arriérés non réglés par rapport au total des rentrées sont à leur niveau le plus bas de ces dernières années, en raison également des mesures énergiques prises pour rééchelonner la dette de trois emprunteurs.
Nouveaux donateurs souverains et modalités alternatives de financement	48. Amener des États ou des groupements d'États non membres du FIDA à contribuer et/ou devenir membres du Fonds.	Globale: Directeurs de PRM et LEG Mise en œuvre: Directeur de PRM	Continu	- Proposition au Conseil des gouverneurs et au Conseil d'administration, selon qu'il convient	Vert	Trois pays sont devenus membres du FIDA en 2013: Vanuatu, les Tuvalu et Nauru. L'adhésion de la Fédération de Russie est en bonne voie. Concernant la réadhésion de l'Australie, le FIDA attend la décision du nouveau gouvernement. La Nouvelle-Zélande a pris de nouveau des engagements en contribuant à FIDA9. Les pays suivants ont fait des démarches ou ont été contactés: Bélarus, Monténégro, Singapour, Slovaquie et Ukraine.
	49. Examiner la possibilité de mobiliser des fonds auprès de sources qui devront être soumises au Conseil d'administration, à condition que les accords connexes n'aient aucune incidence sur la gouvernance du Fonds.	Globale: FOD, PRM Mise en œuvre: Directeurs de PRM et LEG	Continu	- Proposition au Conseil d'administration, selon qu'il convient	Vert	D'importants travaux ont été entrepris dans le cadre de l'Initiative de mobilisation de ressources supplémentaires, s'agissant notamment des contacts pris avec des sources de financement potentielles, de la liaison assurée avec d'autres institutions ayant des objectifs analogues, et de la conceptualisation au niveau interne de modalités viables. Des négociations et des études sont en cours. Un document contenant des propositions concrètes sera présenté à la Consultation sur FIDA10.

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsable	Calendrier	Rapports	Situation 3 ^e trimestre 2013	Observations
4. Améliorer le système de gestion des résultats du FIDA						
Évaluation de l'impact	50. Relever le niveau de respect de l'obligation, pour les projets, de disposer d'une étude de référence avant la fin de la première année d'exécution.	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs de PMD et SSD	Continu	- RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Orange	Sur 260 projets en cours d'exécution, environ 150 disposent d'une étude de référence. Le FIDA prévoit d'atteindre les objectifs fixés pour la présentation de ces études (40% de l'ensemble des projets), ainsi que pour les études à l'achèvement (95% des études de référence). La principale difficulté est liée au budget réservé à la conception, qui n'est pas suffisant pour mener des études de référence. Des moyens internes en matière de S&E et d'évaluation de l'impact ont été mis en place, et ces spécialistes ont commencé à prodiguer des conseils sur ces questions à certains projets, à différents stades de leur cycle.
	51. Chercher activement à forger des partenariats avec des institutions spécialisées dans l'évaluation de l'impact, et à mobiliser des ressources afin de renforcer les capacités internes nécessaires pour effectuer/encadrer les travaux d'évaluation de l'impact.	Globale: SKM, PMD Mise en œuvre: Directeurs de SSD et PMD	Continu	- RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Vert	Plusieurs partenariats ont déjà été établis, notamment avec: l'initiative 3IE, l'IFPRI et le Groupe sur l'harmonisation du S&E. De nouveaux partenariats sont sur le point d'être noués avec: la London School of Hygiene and Tropical Medicine, l'Université Wageningen, l'International Finance Corporation (IFC) Macro, le Centre for Effective Global Action (CEGA), Oxfam, le Comité du Bangladesh pour le progrès rural, l'Institute of Development Studies (IDS), l'Institut international pour l'analyse des systèmes appliqués (IIASA) et le Centre for the Evaluation of Development Policy (EDEPo).
	52. Présenter au Conseil d'administration une note d'information sur les méthodologies auxquelles aura recours le FIDA pour mener les évaluations de l'impact et mesurer les nouveaux indicateurs du niveau d'impact introduits dans le CMR 2013-2015.	Globale: SKM Mise en œuvre: Directeur de SSD	Décembre 2012	- Note soumise au Conseil d'administration à sa session de décembre 2012	Vert	Tâche déjà accomplie.
	53. Conduire, durant la période de FIDA9, une trentaine d'études d'impact, synthétiser leurs résultats et en rendre compte. Pour trois à six de ces études, on utilisera la méthodologie des essais aléatoires contrôlés ou	Globale: SKM Mise en œuvre: Directeur de SSD	À partir de 2013	- Présentation du rapport sur les résultats du FIDA au Conseil d'administration à partir de 2014	Vert	Une analyse de la série d'études menées dans le cadre du SYGRI a été effectuée, afin de sélectionner les 24 projets qui feront l'objet d'une évaluation de l'impact ex post. Six projets ont été désignés en vue d'être soumis à des essais aléatoires contrôlés, dans le contexte du Projet thématique sur l'innovation agricole de 3IE (financé

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsable	Calendrier	Rapports	Situation 3 ^e trimestre 2013	Observations
	autres méthodologies tout aussi rigoureuses, en fonction des possibilités de partage des coûts et de l'intérêt et de la disponibilité d'institutions spécialisées à appuyer ce type de travaux.					par le DFID et la Fondation Bill & Melinda Gates à hauteur de 10 millions d'USD). Ces projets ont été mis en rapport avec des institutions de recherche de renommée internationale (notamment l'IFPRI, l'Université et le Centre de recherche Wageningen et l'Université de Californie), qui mèneront les études d'impact. Un appui est également apporté pour la conception des essais aléatoires contrôlés rentrant dans le cadre de l'ASAP.
Communication des résultats	54. Revoir et consolider les mécanismes de communication des résultats aux organes directeurs, dans une optique de rapports plus succincts présentant essentiellement l'impact et les résultats obtenus.	Globale: SKM Mise en œuvre: Directeur de SPD	Avril 2013	- Proposition au Conseil d'administration à sa session d'avril 2013	Vert	Cet engagement de FIDA9 a été porté à terme avant l'échéance prévue. Les propositions de la direction visant à consolider les mécanismes de communication des résultats au Conseil d'administration ont été entérinées par ledit conseil en septembre 2012.
	55. Rendre compte, une fois l'an, au Conseil d'administration et au Comité de l'évaluation, de la performance sur la base des indicateurs et des objectifs du CMR 2013-2015, dans le cadre du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement.	Globale: SKM Mise en œuvre: Directeurs de SPD et PMD	À partir de 2013	- RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9 -	Vert	La première version du RIDE révisé a été présentée au Conseil d'administration en décembre 2013.
	56. Rendre compte une fois l'an au Conseil d'administration, par l'intermédiaire du Comité d'audit, des activités de gestion des risques au FIDA.	Globale: Vice-Président Mise en œuvre: "Champions" de la gestion des risques	Tous les ans	- Rapport annuel au Comité d'audit - Présentation au Conseil d'administration d'un rapport annuel sur les activités de gestion des risques au FIDA	Vert	Le Conseil d'administration ayant entériné (en septembre 2012) la proposition de la direction visant à consolider les mécanismes de communication des résultats audit Conseil (voir l'engagement 54), le Rapport annuel sur les activités de gestion des risques au FIDA cessera d'être établi.

Notes globales attribuées au FIDA par le MOPAN

Les deux tableaux ci-dessous indiquent les notes correspondant aux indicateurs clés de performance que le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN) a utilisés pour évaluer le FIDA en 2013. Le premier tableau indique les notes obtenues pour 21 indicateurs conçus pour mesurer l'efficacité de l'organisation (pratiques et systèmes), et le second présente les notes relatives aux trois indicateurs conçus pour évaluer les activités de mesure et de communication par le FIDA des résultats en matière de développement, et leur pertinence pour les parties prenantes.

Tableau 1
Efficacité de l'organisation – notes globales

	Participants à l'enquête	Analyse des documents
GESTION STRATÉGIQUE		
Indicateur clé de performance -1 Fournir des orientations pour obtenir des résultats	4,55	6
Indicateur clé de performance -2 Stratégie et mandat de l'institution	5,29	6
Indicateur clé de performance -3 Focalisation institutionnelle sur les résultats	N/A	4
Indicateur clé de performance -4 Focalisation sur les priorités thématiques	4,50	5
Indicateur clé de performance -5 Focalisation du pays sur les résultats	4,38	5
GESTION OPÉRATIONNELLE		
Indicateur clé de performance -6 Décisions relatives à l'allocation des ressources	4,54	5
Indicateur clé de performance -7 Budgétisation axée sur les résultats	4,48	4
Indicateur clé de performance -8 Responsabilité financière	4,47	5
Indicateur clé de performance -9 Utilisation des informations sur la performance	4,41	5
Indicateur clé de performance -10 Gestion des ressources humaines	N/A	5
Indicateur clé de performance -11 Programmation axée sur la performance	4,05	5
Indicateur clé de performance -12 Délégation de pouvoirs	3,51	4
GESTION DES RELATIONS		
Indicateur clé de performance -13 Soutien des plans nationaux	4,51	4
Indicateur clé de performance -14 Ajustement des procédures	4,03	N/A
Indicateur clé de performance -15 Utilisation de systèmes de pays	4,13	4
Indicateur clé de performance -16 Contribution à la concertation sur les politiques	4,17	N/A
Indicateur clé de performance -17 Harmonisation des procédures	4,09	4
GESTION DES SAVOIRS		
Indicateur clé de performance -18 Évaluation des résultats	4,79	5
Indicateur clé de performance -19 Présentation des informations sur la performance	4,41	4
Indicateur clé de performance – 20 Diffusion des enseignements tirés	4,12	4
Indicateur clé de performance -21 Disponibilité des documents	N/A	6

Légende	
Élevé ou plus	4,50-6,00
Satisfaisant	3,50-4,49
Insuffisant ou moins	1,00-3,49
Données de l'analyse de documents indisponibles	◇
Non évalué	N/A

Tableau 2

Données sur la contribution du FIDA aux résultats en matière de développement et pertinence pour les parties prenantes – notes globales

Indicateur clé de performance	Note résultant de l'évaluation
Indicateur clé de performance A: données sur l'importance des progrès accomplis pour obtenir des résultats à l'échelle de l'organisation	 Insuffisant
Indicateur clé de performance B: données sur l'importance de la contribution à la réalisation des priorités et des objectifs nationaux, notamment des OMD pertinents	 Insuffisant
Indicateur clé de performance C: pertinence des objectifs et du programme de travail pour les parties prenantes au niveau des pays	 Satisfaisant

Rapport sur la politique du FIDA concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

1. La présente annexe, qui porte sur l'égalité des sexes au FIDA, fait le point sur la mise en œuvre de la politique du FIDA concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Cette politique est au cœur du Cadre stratégique du FIDA 2011-2015 et des engagements pris à la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA9). Elle a pour objectif d'approfondir l'impact et de renforcer la durabilité des initiatives de développement soutenues par le FIDA, en accroissant l'influence du Fonds en matière d'égalité des sexes et en renforçant l'autonomisation des femmes dans les zones rurales pauvres.

A. Résultats atteints par rapport aux objectifs stratégiques

2. En 2012, le nombre de femmes recevant des services fournis par des projets soutenus par le FIDA a continué de croître (passant de 28 millions en 2011 à 37 millions en 2012) si bien que les femmes représentent maintenant près de la moitié du total des bénéficiaires (49%). Le tableau 1 donne une vue d'ensemble des bénéficiaires des activités soutenues par les prêts du FIDA. Les femmes continuent d'occuper une place prédominante dans la formation au commerce et à l'entrepreneuriat (elles représentent 84% des personnes formées) ainsi que dans les services financiers ruraux, secteur dans lequel elles représentent plus de 70% aussi bien des épargnants que des emprunteurs. Elles continuent aussi à prédominer dans la formation en matière de gestion communautaire. L'an passé, le nombre de femmes participant à une formation aux pratiques et technologies de production végétale et animale a augmenté.

Tableau 1
Nombre de personnes recevant des services fournis par des projets soutenus par le FIDA, ventilé par sexe

<i>Résultats opérationnels</i>		<i>Mesures du succès et source de vérification</i>			
<i>Indicateur</i>	<i>Valeur de référence (2007/2008)</i>	<i>RIDE 2011 (données de 2010)</i>	<i>RIDE 2012 (données de 2011)</i>	<i>RIDE 2013 (données de 2012)</i>	
<i>Personnes recevant des services fournis par des projets appuyés par le FIDA</i>	Personnes recevant ces services (nombre)	29,2 millions	43,1 millions	59,1 millions	78,7 millions
	Hommes:femmes (%)	57:43	54:45	52:48	51:49
<i>Pratiques/technologies agricoles</i>	Personnes formées aux pratiques/technologies de production végétale	1,7 million	4,5 millions	4,8 millions	4,5 millions
	Hommes:femmes (%)	50:50	65:35	64:36	55:45
	Personnes formées aux pratiques/technologies de production animale	1,1 million	1,2 million	1,2 million	2,6 millions
	Hommes:femmes (%)	35:65	44:56	55:45	56:44
<i>Services financiers ruraux</i>	Emprunteurs actifs	4,4 millions	2,7 millions	4,3 millions	2,5 millions
	Hommes:femmes (%)	52:48	43: 57	31:69	26:74
	Épargnants volontaires	5,4 millions	7,9 millions	5 millions	5,5 millions
	Hommes:femmes (%)	51:49	47:53	32:68	29:71
<i>Microentreprises</i>	Personnes formées au commerce et à l'entrepreneuriat	0,2 million	0,7 million	1,4 million	1,5 million
	Hommes:femmes (%)	53:47	39:61	25:75	16:84
<i>Politiques et institutions</i>	Personnes formées en matière de gestion communautaire	0,7 million	2,1 millions	3,2 millions	2,7 millions
	Hommes:femmes (%)	38:62	33:67	25:75	16:84

Source: SYGRI.

3. Les paragraphes suivants donnent des exemples qui montrent comment le portefeuille de projets en cours du FIDA contribue à atteindre les trois objectifs de la politique concernant l'égalité des sexes, à savoir l'autonomisation économique, la représentation et la participation aux décisions, et la réalisation d'un équilibre plus équitable dans la répartition du travail et des bénéfices, ainsi que des deux thèmes transversaux que sont les jeunes et le changement climatique. Les projets qui contribuent à la réalisation de plus d'un de ces objectifs sont classés sous l'objectif qui met le mieux en lumière leur caractéristique la plus innovante.

Objectif stratégique 1: Promouvoir l'autonomisation économique des ruraux, femmes et hommes

4. Le but principal de la majorité des prêts du FIDA est de promouvoir l'autonomisation économique des ruraux des deux sexes afin qu'ils soient en mesure de participer sur un pied d'égalité à des activités économiques rentables et d'en tirer bénéfice. Les projets qui mettent en œuvre des activités correspondantes sont répartis sous quatre titres thématiques.

Accès aux services financiers

5. Le Programme de gestion des ressources dans l'ouest du Soudan a formé dans les communautés rurales des groupements autonomes et solidaires d'épargne et de crédit. Ces groupements ont développé une forte culture de l'épargne chez les femmes rurales, qui représentaient, en 2012, 93% des 11 700 adhérents. Cette expérience a renforcé leur confiance en soi, leur permettant d'entreprendre des activités économiques nouvelles et rehaussant ainsi leur statut au sein de la

communauté grâce au remplacement de ce qui était perçu comme du "temps mort" par des activités productives.

6. Le Projet de développement rural et de modernisation de la région Est d'El Salvador offre des services financiers à des populations qui en sont habituellement exclues, en privilégiant les femmes mais sans exclure les hommes. Les groupements financiers conçoivent leur propre modèle de gestion des fonds en tenant compte de considérations à la fois économiques et sociales. Les mesures de discrimination positive qui ont été prises pour réduire l'écart entre les sexes et améliorer la qualité de vie des femmes sont notamment les suivantes: cercles d'alphabétisation; campagnes de santé sexuelle visant les femmes, les hommes et les couples; fourneaux économes en combustible réduisant le temps que les femmes doivent consacrer à la collecte du bois. La création d'un réseau féminin comprenant les groupements financiers a permis d'engager le dialogue avec les autorités (principalement municipales) pour réclamer des services et en assurer la gestion.

Développement des filières et des entreprises

7. Le Programme de soutien aux pôles de microentreprises rurales et aux économies régionales à Madagascar porte sur les filières qui intéressent les groupes vulnérables, en particulier les femmes et les jeunes filles déscolarisées. Ces filières comprennent l'artisanat et la transformation des fruits, pour les femmes et les jeunes filles, ainsi que les oignons, le maïs, les haricots et la vanille, qui concernent les femmes aussi bien que les hommes. Des organisations d'agricultrices et de productrices ont été créées pour faciliter l'accès des femmes au financement et aux investissements productifs ainsi qu'à des services de développement entrepreneurial qui leur ont permis d'améliorer leurs compétences techniques et leurs capacités productives. L'accès aux marchés a été renforcé par la création d'infrastructures commerciales gérées par les organisations féminines, par la participation des femmes aux instances de dialogue de filières spécifiques et par leur contribution active aux ateliers de négociation commerciale. Par ailleurs, le programme de don en faveur de l'accès des femmes aux postes de responsabilité, financé par la Norvège, a favorisé l'émergence de nouveaux leaders féminins.
8. Le Programme de promotion de la croissance rurale dans le Nord, au Ghana, a créé les quatre guichets produits suivants pour promouvoir le développement des filières: cultures industrielles, cultures incombant aux femmes, fruits et légumes, et ressources animales. Le guichet des cultures incombant aux femmes (beurre de karité) a spécifiquement pour objet de permettre à celles-ci d'avoir accès à la terre et aux autres ressources productives. Les femmes, organisées en groupes, reçoivent une formation en matière de défense de leurs intérêts et d'accès aux marchés. Elles sont en relation directe avec les grandes entreprises internationales, ce qui leur évite de passer par plusieurs strates d'intermédiaires. Cette intervention leur a permis de tripler leurs revenus. La participation des femmes aux autres guichets produits a aussi augmenté, en particulier dans celui des cultures industrielles. Le programme a promu la représentation des femmes en tant qu'acteurs des filières dans les comités de district des filières pour y défendre leurs propres intérêts économiques. Il a aussi incité les caciques régionaux à promouvoir un changement des mentalités qui a permis d'améliorer l'accès des femmes à la terre. Les femmes représentent maintenant les deux tiers des participants au programme.
9. En Arménie, le Programme en faveur de l'accès des agriculteurs aux marchés met des financements à la disposition des petites et moyennes entreprises rurales offrant des perspectives de croissance et apporte un soutien destiné à aider les femmes à acquérir connaissances, compétences et confiance en soi. Le programme contribue aussi au fonds rural de financement, organe autonome permanent créé par le gouvernement pour fournir des capitaux aux institutions financières en vue d'améliorer l'accès des populations rurales pauvres à l'emprunt. Les prêts sont destinés aux entreprises familiales, et les membres de la famille occupent la

plupart des emplois créés, les femmes jouant le rôle de fondateur, d'employé ou de fournisseur de l'entreprise. À ce jour, plus de 300 entreprises ont créé quelque 2 000 emplois à temps plein (dont 35% sont occupés par des femmes).

Accès à la terre

10. En Afrique, des progrès notables ont été faits dans la reconnaissance de l'importance de la sécurité d'occupation de la terre et de mise en valeur des ressources naturelles pour les femmes, mais la vraie difficulté est maintenant d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques, des approches et des outils appropriés pour sécuriser ces droits. Des études sur les droits fonciers des femmes, menées en Éthiopie et en Ouganda avec le soutien de fonds supplémentaires du Canada, ont mis en lumière la nécessité de promouvoir l'autonomisation des femmes rurales au-delà des titres de propriété ou des actions juridiques individuelles, afin de leur permettre de revendiquer, de défendre et de consolider leurs droits fonciers, et de tirer ainsi parti de leurs droits sécurisés pour garantir leurs moyens d'existence. Des outils, lignes directrices et approches ont été échangés lors d'une réunion de praticiens tenue à Nairobi en mai 2013, dans le cadre d'une initiative collaborative réunissant le FIDA, le réseau mondial des outils fonciers et la coalition internationale pour l'accès à la terre.
11. Parmi les exemples remarquables au niveau des projets figurent le Projet de gestion communautaire des bassins versants de Kirehe au Rwanda, qui a facilité l'émission de 140 000 titres fonciers à des propriétaires terriens, ces titres étant enregistrés, le cas échéant, au nom du mari et de la femme; le Programme de développement rural durable au Burkina Faso, qui a permis la sécurisation de l'accès aux terres productives pour la riziculture et le maraîchage; et le Projet d'appui aux filières agricoles au Sénégal, qui a veillé à la répartition équitable des terres entre les femmes et les jeunes filles d'une part et les hommes d'autre part pour l'utilisation des semences fournies.

Développement de l'infrastructure

12. Le Projet de gestion communautaire des ressources dans le Sunamganj au Bangladesh crée des sociétés contractuelles de main-d'œuvre (SCM) pour le développement de l'infrastructure, qui ouvrent souvent aux femmes des possibilités exceptionnelles de revenus monétaires. Les femmes, qui représentent 40% des membres des SCM, déclarent que ces sociétés leur offrent une chance importante d'améliorer leur situation économique et sociale. Elles sont traitées à l'égal de leurs collègues masculins pour ce qui est du salaire, des heures de travail et des avantages sociaux. Nombre d'entre elles investissent leurs économies dans des activités créatrices de revenus. Certaines fabriquent des pavés pour les routes, travail qu'elles peuvent effectuer près de chez elles avec un horaire flexible qui leur permet de continuer à cultiver leur jardin, à s'occuper de leurs enfants, etc. Les femmes participent aussi activement aux comités de suivi de l'exécution (dont elles représentent 75% des membres), chargés de surveiller les travaux d'infrastructure, ce qui leur donne un pouvoir accru dans les décisions communautaires. Les routes ont aussi favorisé l'activité des femmes en dehors de leur communauté en facilitant les déplacements, rendus plus économiques et plus sûrs, ce qui leur a permis de se rendre dans les villes et les marchés voisins pour faire leurs achats, aller à l'hôpital ou chez le médecin et rendre visite à leurs proches. En outre, l'entretien des routes est une source régulière de travail pour les femmes les plus pauvres et les plus défavorisées.

Objectif stratégique 2: Accroître le pouvoir de décision des femmes et leur représentation

13. Les initiatives visant à donner aux femmes une voix et une influence égales à celles des hommes dans les institutions et les organisations rurales sont mises en œuvre dans divers contextes allant des institutions communautaires liées à un projet aux instances nationales et aux réunions internationales, en passant par les organisations d'agriculteurs et de producteurs.

14. Le Programme en faveur de l'accès des femmes aux postes de responsabilité a développé la capacité des leaders féminins de base à Madagascar, au Népal, aux Philippines et au Sénégal. Ce programme, d'une durée de trois ans, soutenu par des fonds supplémentaires du Gouvernement norvégien, montre que les femmes de la base entendent clairement qu'il soit tenu compte de leurs priorités dans les organisations d'agriculteurs et considèrent qu'une approche holistique est nécessaire, englobant les coopératives féminines du secteur informel aussi bien que les organisations nationales, et l'égalité des sexes aussi bien au niveau des politiques que dans les services. Parallèlement au renforcement des capacités des femmes elles-mêmes, il faut soutenir le changement des institutions, infléchir la perception des responsables et valoriser la contribution des femmes. Dans de nombreux contextes, il est important d'impliquer les hommes afin qu'ils comprennent et acceptent la contribution potentielle des femmes au sein des organisations d'agriculteurs et dans l'action collective, voire qu'ils la défendent. Les bonnes pratiques et les enseignements tirés du programme se sont déjà diffusés ailleurs: ainsi, au Sénégal, une expérience menée en partenariat avec le Collège des femmes du conseil national des groupes ruraux a été appliquée au Bénin, en Côte d'Ivoire, en Guinée, et en Mauritanie. Ce programme a été suivi des deux initiatives suivantes financées par des dons: "le renforcement des capacités des femmes leaders dans les organisations de producteurs agricoles en Asie et dans le Pacifique" et "la gestion des savoirs et l'apprentissage en matière d'autonomisation des femmes dans les groupements de producteurs d'Afrique orientale et australe".
15. Le Projet de développement rural dans les zones montagneuses de la province d'Al-Haouz au Maroc a contribué à l'amélioration des conditions de vie des femmes rurales en leur permettant de s'intégrer dans la vie socioéconomique de la communauté et de participer au processus de décision dans les coopératives et les associations locales. Par le passé, il était interdit aux femmes de prendre la parole en public ou de remplir des fonctions administratives, mais l'approche innovante et participative du projet a contribué à une évolution positive des mentalités et des comportements à l'égard des femmes et de leur rôle au sein de la communauté. Les femmes participent maintenant activement à la prise de décision, et leur contribution est appréciée.
16. Au Sénégal, le Projet d'appui aux filières agricoles a contribué non seulement à développer les filières, mais aussi à renforcer le rôle des femmes et des hommes dans la gouvernance des institutions rurales. La présence des femmes à la présidence de leurs organisations s'est notablement accrue, tandis qu'elles représentent maintenant 60% des dirigeants des organisations partenaires du projet. Nombre de femmes ont accédé à des postes de responsabilité, notamment comme trésorière, secrétaire, etc. Les femmes représentent aussi la moitié des présidents des assemblées des instances interprofessionnelles réunissant les représentants des organisations de producteurs, de transformateurs et de commerçants.
17. À Sao Tomé-et-Principe, le Programme d'appui participatif à l'agriculture familiale et à la pêche artisanale a commencé à intervenir en 2010 sur la filière du café biologique. Deux ans plus tard, les femmes représentaient 51% des bénéficiaires de cette filière. Elles occupent aussi des postes importants dans les institutions responsables du fonctionnement de l'industrie du café. Une infrastructure a été mise en place pour alléger le volume de travail des femmes, notamment des installations de transformation, d'approvisionnement en eau de boisson et de blanchissage, ainsi que des fourneaux améliorés. Au sein de l'association des productrices, nouvellement créée, la plupart des postes de responsabilité sont occupés par des femmes qui sont membres des associations de commerce équitable du cacao et du cacao de qualité, établies par le programme.

Objectif stratégique 3: Réaliser un équilibre plus équitable dans la répartition du travail et des bénéfices

18. De nombreux projets soutenus par le FIDA permettent aux femmes d'avoir accès à l'infrastructure, aux services et aux technologies réduisant le travail, afin de diminuer la pénibilité du travail et de le répartir plus équitablement. La réduction de la pénibilité est souvent la clé de la participation active des femmes à l'exécution des projets.
19. En Ouganda, le Programme d'appui aux moyens de subsistance dans les districts recourt à la méthode d'accompagnement des ménages comme mécanisme d'inclusion sociale et de promotion de l'égalité entre les sexes. Tous les adultes du ménage, c'est-à-dire le chef de ménage, son épouse et les enfants adultes sont accompagnés ensemble, à la différence des autres approches qui sont généralement axées sur le chef de ménage. Cela a permis la discussion, la planification, la visualisation et la fixation des priorités par l'ensemble de la famille, faisant que non seulement les femmes et les hommes mais aussi les enfants adultes peuvent s'exprimer et influencer sur les décisions du ménage. Le travail de visualisation fait clairement ressortir la question de la charge de travail ainsi que la façon dont celle-ci peut être redistribuée de manière à ce que tous les membres de la famille contribuent au développement. Le programme encourage aussi les femmes, les hommes, et leurs descendants ou leurs représentants, à faire inscrire leur nom sur le certificat d'enregistrement foncier, ce qui représente un important changement culturel. Il incite les hommes à assister aux cours d'alphabétisation pour adultes en y ajoutant des questions concernant la planification des activités commerciales. Ces cours ont éclairé les femmes et les hommes et leur ont donné les moyens de défendre leurs droits et de prendre en main les affaires économiques du ménage. Certains groupes se sont transformés en associations d'épargne et de crédit.
20. Le Programme de développement participatif de la petite irrigation, en Éthiopie, a délibérément ciblé les femmes chef de ménage en créant des groupes exclusivement féminins. Ce programme a soutenu l'introduction de fourneaux améliorés au moyen de démonstrations, et la formation de formateurs spécialisés dans la fabrication et l'utilisation de ces fourneaux. Le triple avantage en résultant a été la réduction du travail de ramassage du bois incombant aux femmes, des économies d'énergie réalisées par les communautés et la création d'activités génératrices de revenus.
21. Le Projet de renforcement des marchés et de diversification des moyens d'existence dans la sierra méridionale, au Pérou, a été axé particulièrement sur le développement d'entreprises pour les femmes, lesquelles jouent un rôle primordial dans l'épargne familiale et la gestion du budget du ménage, ce qui a eu des conséquences importantes sur l'éducation et l'alimentation des enfants. Outre, la mise en œuvre d'une série d'activités destinées à faciliter l'inclusion des femmes dans le système financier formel et à soutenir la participation de celles-ci aux foires, voyages d'étude et récits de concurrence vitale, le projet a donné aux femmes les moyens de participer aux responsabilités et d'influer sur les décisions au sein des associations et des organisations communautaires rurales, et assuré aux couples une assurance partagée sur les risques et la vie.
22. Le second Projet de gestion des ressources agricoles des hautes terres de la Cordillera, aux Philippines, a conduit des consultations séparées avec les femmes et les hommes afin de prendre en compte les besoins, les vues et les préoccupations spécifiques des femmes indigènes rurales dans les plans d'investissement du projet participatif du *barangay* (district). C'est là un résultat majeur dans ces communautés indigènes très traditionnelles, où les femmes sont en général soumises à la domination des hommes. La parole des femmes a manifestement pesé sur les choix, par exemple investir dans l'approvisionnement en eau domestique (priorité des femmes) avant de rénover un périmètre d'irrigation communautaire (priorité des hommes).

23. **Le changement climatique.** Les projets soutenus par le Programme relatif à l'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP) du FIDA, fortement marqués par les différences de vulnérabilité des femmes et des hommes aux effets néfastes du changement climatique, tirent parti du rôle d'agent de changement joué par les femmes pour renforcer l'impact sur la résilience des communautés et des écosystèmes. Les initiatives mises en œuvre à cet égard sont les suivantes: accroissement de la base de ressources des femmes et soutien à la diversification des moyens d'existence comme importante stratégie de renforcement de la résilience aux chocs externes, y compris le changement climatique (État plurinational de Bolivie); promotion de la représentation des femmes appartenant aux minorités ethniques dans les comités et les groupes clés en relation avec les risques liés au changement climatique, et influence sur la concertation à long terme au niveau provincial/national (Viet Nam); et allègement du poids du changement climatique sur la charge de travail des femmes liée au ramassage du bois de chauffe par le recours à des sources novatrices de combustible biologique, réduisant les plages improductives dans l'emploi du temps des femmes, contrant la déforestation et créant une source d'énergie propre et moins nocive (Mali).

B. Résultats obtenus par rapport au plan d'exécution

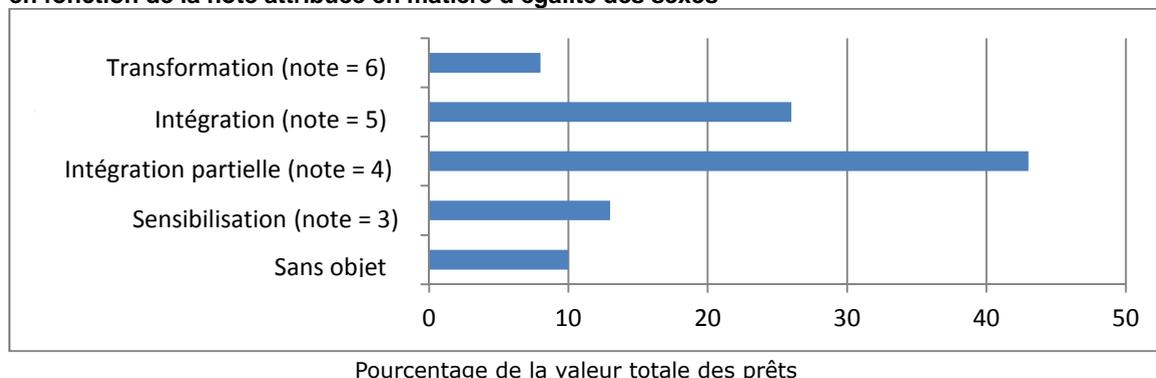
Programmes de pays et projets appuyés par le FIDA

24. Les spécialistes des questions d'égalité des sexes, au siège comme au niveau régional et national, fournissent régulièrement un appui technique lors de la conception des programmes de pays et des projets afin de renforcer les aspects relatifs à l'égalité des sexes et au ciblage de la pauvreté, en participant aux missions en tant que membres de l'équipe de gestion du programme de pays et en contribuant à l'examen des documents.
25. Les activités destinées à renforcer la conception des projets entreprises en 2012-2013 sont notamment les suivantes: élaboration d'un système de marqueurs de l'égalité des sexes révélant la maturité d'un projet du point de vue de l'égalité des sexes aux différents stades de celui-ci; renforcement du facteur égalité des sexes dans le Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI), en collaboration avec le secrétariat de PMD et SKM du FIDA, en tirant parti des éléments clés de l'indice de l'autonomisation des femmes dans l'agriculture (WEAI); fourniture de données au personnel engagé par le FIDA et de la formation directe dans le domaine de la conception, ainsi que de la formation à la gestion des projets à l'intention du personnel du Centre d'investissement de la FAO; diffusion de matériels, notamment les documents thématiques de PTA sur l'élevage concernant la conception des projets, en insistant particulièrement sur les femmes et les pasteurs, et de la boîte à outils du suivi-évaluation d'APR; et mise au point, en collaboration avec le Centre d'investissement de la FAO, d'un enseignement à distance en matière d'analyse sociale axée sur le développement agricole et rural.
26. Tous les rapports de conception des projets doivent impérativement décrire le groupe cible et le contexte en matière d'égalité des sexes, et tracer les grandes lignes des stratégies à suivre pour mieux atteindre les bénéficiaires parmi les pauvres et pour promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes en tant que partie intégrante de la conception du projet.
27. Une méthodologie a été mise au point à l'échelle de l'institution pour procéder à une analyse *ex ante* de la sensibilité à l'égalité des sexes de la valeur du portefeuille de prêts du FIDA. Chaque composante ou sous-composante des prêts a été analysée du point de vue de l'égalité des sexes afin d'évaluer de quelle façon il a été tenu compte de ces considérations dans la définition de ses activités et de ses mécanismes d'exécution. Une note a été ensuite attribuée en fonction de la mesure dans laquelle les problèmes d'égalité des sexes avaient été résolus. Les résultats concernant les 35 prêts approuvés par le Conseil d'administration entre septembre 2012 et avril 2013 (période coïncidant avec celle qui est couverte par le RIDE), d'un montant global de 825 millions d'USD, sont présentés à la figure 1. Ils

montrent que plus de 77% des prêts, en valeur, sont considérés comme plutôt satisfaisants ou mieux en ce qui concerne l'égalité des sexes.

Figure 1

Répartition de la valeur totale des prêts approuvés entre septembre 2012 et avril 2013 en fonction de la note attribuée en matière d'égalité des sexes



28. Dans l'ensemble, 26% du total des prêts en valeur peuvent être classés dans la catégorie intégration, dans laquelle l'égalité des sexes est pleinement intégrée dans les activités de la composante et prise en compte dans l'allocation des ressources humaines et financières, ainsi que dans les mesures et procédures opérationnelles. Une autre tranche de 8% du budget est caractérisée par une véritable transformation dans les rapports entre les sexes allant au-delà du simple traitement des symptômes d'inégalité entre les sexes pour s'attaquer aux normes, attitudes, comportements et systèmes sociaux sous-jacents.
29. La majeure partie des prêts (43% en valeur) relève d'une intégration partielle de l'égalité des sexes, dans laquelle les considérations d'égalité des sexes ont été intégrées dans certains aspects de la conception de la composante mais avec une allocation limitée de ressources. Une autre tranche de 13% a contribué de façon plus limitée à l'égalité des sexes (sensibilisation). Les considérations d'égalité des sexes ont été jugées sans objet au stade de la conception dans 10% des prêts en valeur, par exemple dans les domaines de la météorologie, des systèmes hydrométriques ou de la certification des semences.

Amélioration de la notation de l'égalité des sexes à l'achèvement, dans le portefeuille de prêts et dons

30. Un examen indépendant des projets a lieu aux fins de l'assurance qualité avant leur présentation au Conseil d'administration pour approbation. Comme il est indiqué au tableau 2, l'intégration des questions d'égalité des sexes dans la conception des projets s'est constamment améliorée depuis 2008. En ce qui concerne les projets conçus en 2012-2013, ils ont au moins été jugés, dans 96% des cas, plutôt satisfaisants du point de vue du traitement et de l'intégration de ces questions dans leur conception.

Tableau 2

Pourcentage de projets ayant obtenu la note 4 ou une note supérieure en matière de conception soucieuse de l'égalité des sexes

Indicateur	RIDE 2008	RIDE 2009	RIDE 2010	RIDE 2011	RIDE 2012	RIDE 2013
Égalité des sexes et population cible	82	85	92	95	94	96

Source: Rapport annuel sur l'assurance qualité des programmes et projets du FIDA.

31. Au total, 46 dons ont été approuvés entre juillet 2012 et juin 2013. Cinq d'entre eux étaient fortement axés sur l'égalité des sexes, 31 autres comportaient un aspect relatif à l'égalité des sexes, et 10% seulement ne faisaient pas mention de l'égalité des sexes. Les cinq dons les plus fortement axés sur l'égalité des sexes étaient les suivants: établissement d'un fonds accordant des dons par mise en concurrence aux femmes entrepreneurs désireuses d'améliorer et d'agrandir leurs

entreprises rurales (Division Amérique latine et Caraïbes – LAC); coopération avec la fondation de l'Aga Khan en vue de créer de petites entreprises féminines de transformation du cashmere, du mohair et de la laine en Afghanistan, au Kirghizistan et au Tadjikistan (PTA) qui soient indépendantes, durables et orientées vers l'export; sécurisation de l'accès à la terre des femmes et des hommes pauvres sous l'égide de la Coalition internationale pour l'accès à la terre (PTA); cofinancement avec la Banque mondiale et la FAO d'un programme de recherche collaborative d'une durée de deux ans tendant à promouvoir la compréhension des facteurs déterminant l'utilisation des intrants ou l'allocation des ressources du ménage et susceptibles d'expliquer les différences de productivité agricole entre les sexes en Afrique subsaharienne (Division Afrique de l'Ouest et du Centre – WCA); et aide aux participants aux projets soutenus par le FIDA dans les régions de montagne afin de leur permettre d'assister à la conférence Bhutan +10 sur l'égalité des sexes et de mise en valeur durable des zones de montagne (PTA/Division Asie et Pacifique – APR).

Augmentation de l'apport du FIDA en matière d'égalité des sexes dans les réunions et les publications internationales

32. La première réunion mondiale du Forum des peuples autochtones s'est tenue au siège du FIDA les 11 et 12 février 2013. Les 34 participants (dont un peu plus de la moitié étaient des femmes) représentaient 27 pays d'Asie et du Pacifique, d'Afrique, d'Amérique latine et des Caraïbes. Le traitement des questions d'égalité des sexes a été un thème commun aux trois ateliers régionaux tenus dans le cadre de la préparation du Forum. Au cours du Forum, le thème de l'égalité des sexes a été enrichi par trois témoignages provenant de différentes régions, apportés lors du débat sur l'accroissement des opportunités offertes aux femmes autochtones, qui sont des acteurs clés du bien-être des populations indigènes. L'engagement sur les questions d'égalité des sexes s'est traduit également dans la synthèse des délibérations par la recommandation spécifiquement adressée au FIDA, de concevoir des mesures de discrimination positive en faveur des peuples autochtones et en particulier des femmes et des jeunes.

Mention des questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes dans les documents clés de politique et les produits relatifs aux savoirs

33. Le FIDA communique régulièrement sur les questions relatives à l'égalité des sexes par le biais de "Voices from the field" sur le portail de la pauvreté rurale du site web du FIDA, des articles publiés sur son blog social, de son service quotidien de coupures de presse, des résumés diffusés par les services bibliothécaires, et des initiatives lancées par COM à l'occasion des grands événements. Durant l'année, plusieurs des bulletins régionaux du FIDA traitent d'une question d'égalité des sexes spécifique, par exemple, l'épargne des femmes rurales et le crédit en Éthiopie, l'investissement dans les femmes rurales par le développement intelligent dans la région LAC, et la nécessité de rompre le cycle de la violence contre les femmes au Honduras. De nombreuses vidéos du FIDA sont aussi fortement orientées vers l'égalité des sexes.

Concentration renforcée sur les questions d'égalité des sexes dans la concertation sur les politiques et la reproduction à plus grande échelle

34. La reproduction à plus grande échelle, une des priorités du FIDA ces dernières années, a reçu une nouvelle impulsion avec l'engagement pris au titre de FIDA9 de libérer de la pauvreté 80 millions de personnes d'ici à 2015. Toutefois, il ne faudrait pas que la reproduction à plus grande échelle affaiblisse la portée des projets appuyés par le FIDA au profit des ruraux pauvres, et en particulier des femmes, notamment dans le domaine du développement des filières, comme le note le rapport (2013) du Brookings Institute "Scaling up programs for the rural poor: IFAD's experience, lessons and prospects" (reproduction à plus grande échelle des programmes en faveur des populations rurales pauvres: Expérience du FIDA, enseignements tirés et perspectives). Le Bureau de l'égalité des sexes a étudié la question de façon plus approfondie en tirant des enseignements de cinq expériences de reproduction à plus grande échelle menées avec succès par le FIDA

dans le domaine du ciblage et de l'égalité des sexes, et en repérant un certain nombre de pistes d'avenir qui pourraient aider le FIDA à maintenir et à stimuler sa concentration sur la pauvreté et l'égalité des sexes dans le cadre de la reproduction à plus grande échelle.

Multiplication des initiatives communes avec les autres institutions de développement dans le domaine de l'égalité des sexes

35. Les trois organisations établies à Rome (FAO, FIDA et PAM) et ONU-Femmes ont élaboré un programme quinquennal commun visant à accélérer les progrès en matière d'autonomisation économique des femmes rurales, qui sera appliqué par les sept pays suivants: Éthiopie, Guatemala, Kirghizistan, Libéria, Népal, Niger et Rwanda. Ce programme a été lancé – avec le soutien de toutes les institutions – à New York en septembre et à Rome en octobre 2012.
36. Au Kenya, les trois organisations établies à Rome ont exécuté conjointement le Projet intitulé "Une voix contre l'inégalité entre les sexes: lutte contre l'inégalité entre les sexes dans la réduction des risques catastrophiques et le renforcement de la résilience dans les zones arides et semi-arides du Kenya". Ce projet avait principalement pour objet la fourniture d'intrants agricoles (principalement des semences), de citernes, de kits d'irrigation au goutte à goutte et de poulets locaux, ainsi que la formation à l'aviculture des femmes, en groupes ou individuellement. Le projet a aussi conçu des outils de recherche communautaire.

Égalité des sexes et équilibre de la diversité au sein du FIDA

37. Menées en étroite collaboration avec HRD, les activités exécutées dans ce domaine ont pris de l'ampleur au cours de la période 2012-2013. Un cours en ligne sur l'égalité des sexes et la diversité, mis au point avec le soutien de fonds supplémentaires de la Finlande, est sur le point d'être achevé. Ses trois modules couvriront les sujets suivants: importance de l'égalité des sexes et de la diversité sur le lieu de travail; approche du FIDA concernant la promotion de l'égalité des sexes et de la diversité sur le lieu de travail par le biais de ses politiques et de sa culture d'entreprise; et mise en place d'un environnement de travail positif et constructif. Le Président a approuvé cette initiative, qui revêtira un caractère obligatoire pour tous les membres du personnel et les consultants.
38. Au 1^{er} août 2013, le FIDA employait au total 586 personnes³⁵, dont 331 dans la catégorie du cadre organique et 255 dans celle des services généraux. Les femmes représentaient, en 2013, 81% du personnel de la catégorie des services généraux; 60% des grades P-1 à P-3, 39% des P-4, 27% des P-5, 32% des directeurs et 20% de la haute direction (voir le tableau 4 et la figure 2). Dans l'ensemble, les femmes représentent 28% du personnel de grade P-5 ou supérieur. La répartition est du même ordre dans le cas du personnel du FIDA sur le terrain rémunéré par l'intermédiaire d'autres agences spécialisées des Nations Unies: les femmes représentent 71% du personnel des services généraux et 23% du personnel national du cadre organique. En ce qui concerne les indicateurs de l'ONU-SWAP relatifs à l'égalité des sexes, le FIDA les dépasse légèrement dans la catégorie des services généraux (81%) et il a légèrement progressé dans la catégorie P-4 ou supérieure (33%). Le pourcentage de personnel provenant des États membres appartenant aux listes B et C est demeuré inchangé en 2013, à savoir 40%.

³⁵ Les données concernent le FIDA ainsi que les entités hébergées (Mécanisme mondial de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification, Coalition internationale pour l'accès à la terre, et Équipe spéciale de haut niveau du Secrétaire général des Nations Unies sur la crise mondiale de la sécurité alimentaire).

Figure 2
Nombre d'agents, par catégorie et par sexe

Données relatives aux services généraux: 207 femmes; 48 hommes

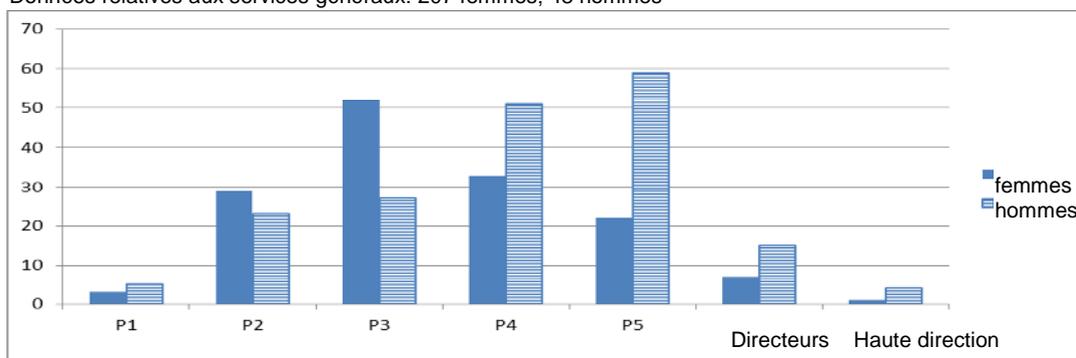


Tableau 4
Composition du personnel

Indicateur	2011	2012	2013	Objectif
Pourcentage de femmes de grade P-5 ou supérieur	28	30	29	35 (CMR 2015)
Pourcentage de femmes de grade P-4 ou supérieur	31	30	33	50 [*] (ONU-SWAP)
Pourcentage de femmes dans la catégorie des services généraux	81	81	81	50 [*] (ONU-SWAP)
Pourcentage de personnel provenant des États membres des Listes B et C	40	39	40	suivi

^{*} Indicateurs pour les évaluations de la performance ONU-SWAP.

Accroissement des ressources humaines et financières du budget de base du FIDA investies à l'appui de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes

39. Le personnel spécialisé dans les questions d'égalité des sexes au siège du FIDA n'a pas varié au cours de la période 2012-2013; il comprend deux fonctionnaires du cadre organique (un P-5 et un P-4) et un agent de la catégorie des services généraux. Deux divisions continuent de déployer sur le terrain des coordonnateurs régionaux à plein temps pour les questions d'égalité des sexes (WCA à Dakar et ESA à Nairobi), dont la présence consolide l'intégration de l'égalité des sexes dans l'ensemble du portefeuille, permet d'apporter aux missions de conception et d'appui à l'exécution des compétences spécialisées en la matière, et renforce l'action en faveur de l'égalité des sexes dans les portefeuilles régionaux.
40. Le renforcement de l'architecture de l'égalité des sexes a progressé au FIDA, avec la définition du mandat des coordonnateurs divisionnaires de l'égalité des sexes et la désignation de suppléants. À l'heure actuelle, neuf P-5, un P-3 et un G-6 (sept femmes et quatre hommes) sont coordonnateurs de l'égalité des sexes et suppléants au niveau des divisions régionales au siège. Le réseau des coordonnateurs de l'égalité des sexes au niveau des bureaux de pays, des programmes et des projets est en cours de recensement.
41. Dans le cadre de la préparation du budget ordinaire du FIDA pour 2014, BOD a chargé le personnel d'évaluer le temps qu'il consacre a priori aux activités relatives à l'égalité des sexes. Les résultats de cette initiative pilote indiquent que les dépenses liées à ces activités représentent environ 6% des dépenses totales de personnel. Les résultats par division se répartissent en trois groupes: plus de 10% (Bureau de l'éthique et PTA); environ 10% (divisions régionales, COM et SDD); et 5% ou moins (toutes les autres divisions). Étant donné que cette méthodologie

n'est testée que depuis cette année, un exercice plus rigoureux sera lancé au début de l'an prochain afin de collecter des données de coût ventilées par sexe.

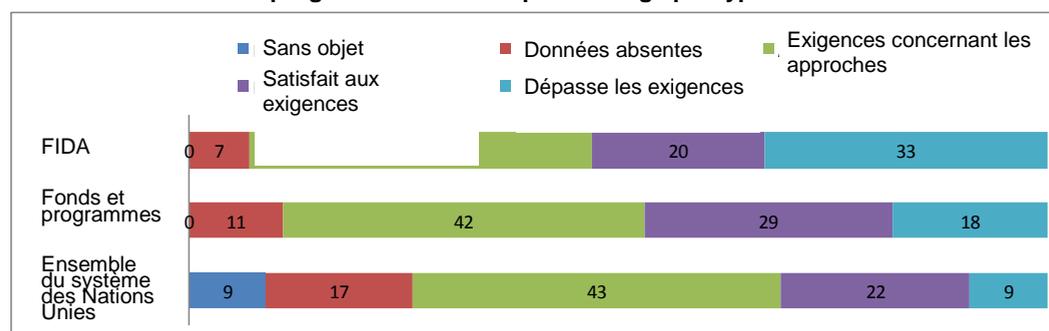
42. En attendant la restructuration de l'architecture de l'égalité des sexes au FIDA, comme le prévoit la politique relative à l'égalité des sexes, le groupe thématique (TG-G) sur l'égalité des sexes continue de jouer un rôle important en supplément des activités du personnel spécialisé et des coordonnateurs de l'égalité des sexes. La composition de ce groupe, qui comprend 69 personnes (dont 74% de femmes) provenant de 23 divisions, témoigne de l'intérêt général qui est porté à la question de l'égalité des sexes au FIDA.

Amélioration de la notation de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans l'examen annuel de la performance du FIDA

43. L'ONU-SWAP permet de dégager une vue d'ensemble de la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans le système des Nations Unies ainsi que de suivre les progrès accomplis par rapport à un ensemble de 15 indicateurs de performance du système commun, qui forment la base de son cadre de référence. L'objectif général de l'ONU-SWAP est de faire en sorte que d'ici à 2017 chaque institution du système des Nations Unies atteigne ou dépasse le niveau de tous les indicateurs de performance qu'il a définis. Au vu de la première série de rapports remis en février 2013, la performance globale du FIDA est supérieure à celle de l'ensemble du système des Nations Unies et elle dépasse aussi légèrement celle des agences des Nations Unies regroupées sous le titre "Fonds et programmes"³⁶ (voir figure 3). ONU-Femmes a déclaré que les résultats du FIDA pour la première année d'application de l'ONU-SWAP étaient très impressionnants et venaient confirmer le rôle précurseur qu'il joue dans de nombreux domaines relatifs à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes, notamment les suivants: examen des programmes; politiques en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes; gestion de la performance; suivi et rapports; culture de l'organisation. Des activités ont déjà été entreprises dans les domaines suivants: architecture de l'égalité des sexes et parité au sein du personnel; suivi des ressources financières allouées aux activités en matière d'égalité des sexes au sein de l'organisation; évaluation et renforcement des capacités du personnel. Un effort supplémentaire est nécessaire pour satisfaire aux exigences concernant la gestion de la performance et l'audit en matière de sensibilité à l'égalité des sexes, et l'allocation de ressources financières spécifiques à l'appui de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. Le FIDA a tenu à son siège une réunion avec les autres organisations établies à Rome afin d'identifier un certain nombre de domaines où les synergies et la coordination des rapports seront accrues.

Figure 3

Comparaison de la performance du FIDA à celle de l'ensemble du système des Nations Unies et de tous les fonds et programmes: note en pourcentage par type d'institution



Source: ONU-Femmes (2013)

³⁶ Fonds et programmes: FIDA, OMI, CCI, ONUSIDA, UNCDF, PNUD, FNUAP, HCR, UNICEF, UNOPS, UNRWA, UNV, ONU-Eau, PAM.

C. Perspectives pour 2013-2014

44. Dans le prolongement des progrès accomplis en 2012-2013, les priorités de 2013-2014 seront notamment les suivantes:
- consolider l'architecture de l'égalité des sexes au FIDA et notamment y développer trois communautés relatives à l'égalité des sexes ainsi que le système des coordonnateurs de l'égalité des sexes;
 - renforcer les capacités au moyen d'événements régionaux et sous-régionaux d'apprentissage et de partage en matière d'égalité des sexes, à l'intention du personnel du FIDA, des coordonnateurs de l'égalité des sexes, du personnel des projets et des consultants qui participent régulièrement au soutien opérationnel;
 - lancer le module d'apprentissage en ligne de l'organisation sur l'égalité des sexes et la diversité;
 - établir le plan relatif à la parité entre les sexes destiné à améliorer l'équilibre entre les sexes au sein du personnel, en particulier au niveau P-5 et aux grades supérieurs;
 - intégrer l'engagement en matière d'égalité des sexes et de diversité dans le cadre de compétences de base du FIDA;
 - lancer et tenir à jour le site web modernisé et les nouveaux outils de communication du FIDA sur l'égalité des sexes;
 - accroître la collecte et l'interprétation des données ventilées par sexe au niveau des résultats et de l'impact, et élaborer des indicateurs de l'autonomisation des femmes;
 - promouvoir l'utilisation des méthodes au niveau des ménages dans le cadre des initiatives soutenues par le FIDA en vue d'assurer leur impact sur le développement durables.

Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP): avancées opérationnelles et réalisations

Point sur le financement de l'ASAP

1. Au 1er octobre 2013, la situation de l'ASAP en termes de financement était la suivante:

<i>Pays donateur</i>	<i>Monnaie</i>	<i>Contribution annoncée</i>	<i>Équivalent en USD</i>
Belgique	EUR	6 000 000	8 583 691
Canada	CAD	19 849 000	20 347 514
Pays-Bas	EUR	40 000 000	57 224 607
Suède	SKR	30 000 000	4 729 027
Royaume-Uni, montant effectif	GBP	100 000 000	162 000 000
Royaume-Uni, en fonction de la performance	GBP	47 500 000	76 950 000
Total			329 834 839

2. Quatre nouveaux donateurs potentiels évaluent actuellement la possibilité de contribuer au programme.
3. Au 30 septembre 2013, les financements programmés au niveau des pays en faveur d'initiatives bénéficiant du concours de l'ASAP s'élevaient à 102,91 millions d'USD. En outre, 2 086 340 USD ont été engagés au titre de l'ASAP pour financer des activités d'appui à la conception, d'analyse de la vulnérabilité, de gestion des savoirs et de communication.

Point sur la programmation au titre de l'ASAP

4. La programmation au titre de l'ASAP a démarré ses opérations le 20 septembre 2012, date à laquelle le Conseil d'administration du FIDA a approuvé le premier projet appuyé par l'ASAP. Des donateurs bilatéraux s'étant engagés à apporter des financements supplémentaires, la conception de nouveaux programmes a été entreprise. Le tableau 1 présente les grandes étapes du cycle des projets bénéficiant d'un concours de l'ASAP soumis à l'approbation du Conseil d'administration du FIDA. Le tableau 2 récapitule les propositions de mesures d'adaptation à financer au titre de l'ASAP présentées en 2012 et 2013. Le tableau 3 présente les résultats qu'il est prévu d'obtenir au titre de l'ASAP.

Activités de gestion des savoirs menées au titre de l'ASAP

5. Grâce à l'ASAP, le FIDA a été en mesure de définir une stratégie de gestion des savoirs concernant l'adaptation au changement climatique qui comprend l'organisation d'activités de formation à l'intention du personnel, l'élaboration de produits du savoir et l'établissement de partenariats axés sur les savoirs.

Formation du personnel

6. En 2012, le FIDA a dispensé une formation aux principes essentiels de l'adaptation au changement climatique et à la programmation d'activités au titre de l'ASAP; en ont bénéficié 112 membres du personnel appartenant aux équipes de conception de projets, aux divisions régionales, à la Division des politiques et du conseil technique, au Département de la stratégie et de la gestion des savoirs et au Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources. Des séances sont régulièrement organisées au sein de la haute direction (équipe de gestion du programme de pays [EGPP], Comité de gestion des opérations [OMC], Bureau du Président et du Vice-Président [OPV]) pour faire remonter les informations sur l'état

d'avancement de la programmation d'activités au titre de l'ASAP et des enseignements tirés des interventions s'y rapportant.

7. L'éventail de formations proposées au personnel du FIDA a été enrichi puisque des activités concernant la programmation d'investissements dans le domaine du climat et de l'environnement sont désormais proposées. La formation à la conception de projets dispensée par le FIDA comprend maintenant une étude de cas portant sur un projet qui bénéficie d'un financement au titre de l'ASAP.

Documents d'information se rapportant à l'ASAP

<i>Titre</i>	<i>Type</i>	<i>Année</i>
Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP)	Brochure	2012
Annotated project design report for ASAP-supported projects (Rapport de conception de projets annoté pour les projets bénéficiant d'un financement ASAP)	Modèle FIDA	2012
Monitoring and evaluation framework for ASAP (Référentiel de suivi-évaluation ASAP)	Aide-mémoire établi par le FIDA	2012
Checklist for Country Programme Management Team (CPMT) meetings of ASAP-supported projects (Aide-mémoire à l'intention de l'équipe de gestion du programme de pays pour l'analyse des projets bénéficiant d'un financement de l'ASAP)	Aide-mémoire établi par le FIDA	2012
Choosing indicators for logical frameworks in ASAP-supported projects – guidance for project design (Choix des indicateurs à mentionner dans les cadres logiques des projets bénéficiant d'un concours de l'ASAP – aide à la conception des projets)	Note méthodologique interne du FIDA	2012
En quoi l'agriculture intelligente face au climat pratiquée par les petits exploitants est-elle différente? Document occasionnel du FIDA 3	Documents occasionnels du FIDA	2012
Nwanze, K.F. 2012. Surviving climate Change Entails New Approaches to Agricultural Development. COP 18. <i>World News – Climate Change: The New Economy</i> , p. 62-63.	Article de publication	2012
Salman, R.A. 2012. Implement Policy Responses to Increase Climate Resilience. In D. Verner, ed. <i>Adaptation to a Changing Climate in the Arab Countries: A Case for Adaptation Governance in Building Climate Resilience</i> . MENA Development Report. MNA Flagship Report No. 64635. Washington, DC. Banque mondiale.	Article de publication	2012
Salman, R.A. 2012. Agriculture, Rural Livelihoods, and Food Security are Stressed in a Changing Climate. In D. Verner, ed. <i>Adaptation to a Changing Climate in the Arab Countries: A Case for Adaptation Governance in Building Climate Resilience</i> . MENA Development Report. MNA Flagship Report No. 64635. Washington, DC. Banque mondiale.	Article de publication	2012
Climate change and value chains: an IFAD "how-to" note (Changement climatique et filières: Note méthodologique interne du FIDA)	Note méthodologique interne du FIDA	2013 (in progress)
The Adaptation Advantage: The Economic Benefits of Preparing Small-Scale Farmers for Climate Change (L'avantage de l'adaptation: les avantages économiques de la préparation des petits paysans au changement climatique)	Synthèse d'études de cas	2013
Guidelines for integrating climate change adaptation and mitigation options for fisheries and aquaculture into project design (Directives pour la prise en compte dans la conception des projets des possibilités d'adaptation et d'atténuation dans la pêche et l'aquaculture)	Note méthodologique interne du FIDA	2013
Adaptation in Practice, Vol.1: Increasing Adaptive Capacity through Participatory Mapping	Synthèse d'études de cas	2013
ASAP-supported Actions to Strengthen Women's Empowerment and Gender Equality (2013)	Synthèse d'études de cas	2013
What are ASAP funds being spent on? (À quoi servent les fonds de l'ASAP)	Analyse d'études de cas	2013

Partenariats institutionnels noués par le FIDA pour mettre en œuvre l'ASAP

<i>Institution</i>	<i>Axe de coopération</i>	<i>Type de coopération</i>
Centre mondial d'agroforesterie (CIRAF)	Observation de la planète et télédétection pour les besoins des activités d'analyse de référence et de suivi de l'impact au titre de l'ASAP	Contrat institutionnel
Programme sur le changement climatique, l'agriculture et la sécurité alimentaire du Groupe consultatif pour la recherche agricole (CCAFS)	Recommandations des experts du programme du GCRAI sur le changement climatique dans le cadre du processus de conception des investissements au titre de l'ASAP; utilisation des outils du GCRAI pour élaborer les activités d'adaptation; aide à la conception des activités	Bourses pour le personnel du CCAFS présent au FIDA; missions conjointes sur le terrain

internationale (GCRAI)	de recherche participative; élaboration de documents d'information pour la conception des investissements au titre de l'ASAP; cofinancement d'activités de gestion des savoirs menées dans le cadre de l'ASAP	
Programme alimentaire mondial (PAM)	Échange d'informations sur l'observation de la planète et la vulnérabilité aux fins de la conception des investissements financés au titre de l'ASAP	Collaboration entre pairs (à formaliser)
Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)	Aide à la conception de projets bénéficiant du concours de l'ASAP en Côte d'Ivoire, au Kenya, au Kirghizistan et au Mali et au Tchad	Contrats de services établis dans le cadre du mémorandum d'accord entre le FIDA et la FAO

Communication et plaidoyer concernant l'ASAP

<i>Principaux produits</i>	<i>Type</i>	<i>Date</i>
Couverture médiatique des manifestations (dans toute une série de publications nationales et internationales)	• Communiqué de presse PNUE/FIDA – Petits paysans, sécurité alimentaire et environnement	Juin 2013
	• Communiqué de presse – Journée mondiale de l'environnement	Juin 2013
	• Séquence vidéo pour les médias internationaux – Journée mondiale de l'environnement	Juin 2013
	• Séquence vidéo pour les médias internationaux – Reportage sur l'ASAP au Burkina Faso	Juil. 2013
	• Annonce dans la presse – Rapport du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC)	Sept.2013
	• Communiqué de presse commun – Le FIDA obtient le prix 2013 de "Momentum for Change" pour le financement en rapport avec le climat au profit des petits paysans	Oct. 2013
	• Déclaration à la presse en ouverture – Dix-neuvième Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC-CdP19)	Nov. 2013
Vidéos destinées au web, à la télévision et à la diffusion de reportages sur les manifestations	• Communiqué à la presse internationale – Rapport sur les avantages de l'adaptation au changement climatique (CdP19)	Nov. 2013
	• Conférence de presse à l'occasion de la CdP19 de la CCNUCC – Rapport sur les avantages de l'adaptation au changement climatique (CdP19)	Nov. 2013
	• Film d'animation sur l'ASAP présentant le concept d'adaptation de la petite agriculture au changement climatique	Juin 2013
	• Séquence vidéo de l'ASAP en Bolivie (État plurinational de), au Burkina Faso, au Mozambique	Juil. 2013
	• Entretien avec Elwyn Grainger Jones à l'occasion de la Journée mondiale de l'environnement	Juin 2013
	• Vidéo sur l'impact du climat – la voix des petits paysans participant aux projets appuyés par l'ASAP du FIDA (Burkina Faso et Mozambique)	Oct. 2013
	• Message vidéo adressé à la conférence de Varsovie – la voix des petits paysans participant aux projets appuyés par l'ASAP du FIDA (Burkina Faso et Mozambique)	Oct. 2013
	• Vidéo "Momentum for Change 2013 Lighthouse Activity" (CdP19)	Nov. 2013
	• Coproduction de l'émission télévisée Shamba Shape-Up diffusée à 13 millions de téléspectateurs dont 70% sont des paysans kényans, ougandais et tanzaniens. Cette émission propose des démonstrations des techniques appuyées au titre de l'ASAP sous une forme inédite (anglais/swahili)	Oct. 2013
	• Concours de films d'animation – la Faculté des beaux-arts de Bournemouth participe au concours de production de petits films d'animation sur le thème de l'ASAP	Nov. 2013
Présence sur Internet	• Mise à niveau de la base de données sur les projets financés au titre de l'ASAP (format unique, mise à jour régulière)	En cours
	• Série d'articles et de billets affichés sur des blogs après les missions sur le site de projets appuyés par l'ASAP en Bolivie (État plurinational de), au Burkina Faso et au Mozambique	Mai-Juin 2013
	• Photos affichées sur la base de données photographiques internet du FIDA à l'issue des missions sur le terrain	En cours
Réseaux sociaux	• Comptes rendus publiés régulièrement sur Twitter et Facebook à l'occasion de chaque manifestation ou nouvelle ayant trait à l'ASAP	En cours
	• Production d'au moins deux comptes rendus par semaine sur les réseaux sociaux	En cours
	• Événements en direct – diffusion en continu sur Internet de conférences et d'autres événements en direct, accompagnée de billets affichés sur les réseaux sociaux	En cours
Manifestations organisées	• Colloque sur le thème du changement climatique à l'occasion de l'assemblée générale de la Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural à La Haye (en présence de Sir Gordon Conway)	Janv. 2013
	• Trois conférences dans le cadre d'une série de conférences sur le climat – Sir Gordon Conway (Imperial College de Londres), Jan Kees Vis (Unilever), Warren Evans (Banque mondiale)	Juin 2013

	<ul style="list-style-type: none"> • Journée mondiale de l'environnement – journée d'information à l'intention du personnel du FIDA et des visiteurs • Débat et réception organisés par l'Ambassade d'Afrique du Sud et les institutions ayant leur siège à Rome sur le thème de l'agriculture, de la sécurité alimentaire et du changement climatique • Séminaire informel du Conseil d'administration sur l'ASAP 	<p>Juin 2013</p> <p>Juill. 2013</p> <p>Sept. 2013</p>
Interventions orales dans le cadre de manifestations (présentation de l'ASAP)	<ul style="list-style-type: none"> • Conférence sur l'agriculture climato-intelligente, Université de Californie à Davis • 7^e Conférence internationale sur l'adaptation des communautés aux changements climatiques (CBA7) organisée par l'Institut international pour l'environnement et le développement (IIED) au Bangladesh • Colloque organisé par la FAO en marge des pourparlers de la CCNUCC sur le climat à Bonn • Troisième conférence sur le changement climatique et le développement en Afrique (CCDA III) à Addis-Abeba • Stand d'information du FIDA présentant l'ASAP (Quatorzième session du Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA14), FAO et CdP19) • Participation à l'organisation d'un événement parallèle sur le thème: Comment le changement climatique influe-t-il sur notre manière de gérer l'agriculture afin d'assurer la sécurité alimentaire? (How does climate change alter the way we manage agriculture for food security?) (CSA40) • Participation à l'organisation d'un événement parallèle sur le thème de l'agriculture climato-intelligente (Climate Smart Agriculture) (CdP19) • Participation à l'organisation d'un forum de discussion sur la sécurité alimentaire avec la Gold Standard Foundation (CdP19) • Participation à l'organisation d'un forum de discussion sur le thème de l'intégration de l'agriculture, des arbres et des forêts (Integrating Agriculture, Trees and Forests – Global Landscape Forum [CoP19]) • Participation à l'organisation d'un événement parallèle sur le thème de la prévision et de l'information en matière de climat (Cop19) 	<p>Mars 2013</p> <p>Avril 2013</p> <p>Juin 2013</p> <p>Oct. 2013</p> <p>Oct. 2013</p> <p>Oct. 2013</p> <p>Nov. 2013</p> <p>Nov. 2013</p> <p>Nov. 2013</p> <p>Nov. 2013</p>

Tableau 1

Projets bénéficiant d'un financement de l'ASAP présentés au Conseil d'administration du FIDA en 2013 (au 1^{er} octobre 2013)

Région	Pays	Conditions du financement	Montant alloué au titre de l'ASAP (en millions d'USD)	Don multilatéral mixte (en millions d'USD)	Type de don	Date de présentation au Conseil d'administration du FIDA	Projet du FIDA concerné	Date OSC	Date QE	Date QA	Atelier de démarrage	Premier décaissement	Thematic focus
APR	Bangladesh	PF	15	0	AG	sept. 2013	Projet d'adaptation au changement climatique et de protection des moyens de subsistance	15/11/12	19/04/13	28/06/13			Protection des villages contre les dégâts causés par les inondations; diversification de la production alimentaire et des modes de création de revenus; renforcement des capacités en matière de gestion des risques climatiques; système d'alerte rapide en cas de crue éclair
APR	Viet Nam	PF	12	0	FB	déc. 2013	Projet d'adaptation dans les provinces de Ben Tre et Tra Vinh dans le delta du Mékong	01/12/11	31/07/13	30/09/13			Systèmes mixtes associant riziculture et aquaculture; suivi et gestion de la salinité des sols et des eaux souterraines; élevage de silures résistants à la salinité; développement des capacités institutionnelles
ESA	Mozambique	PF	4,91	0	FB	sept. 2012	Projet de développement des filières au profit des pauvres dans les couloirs de Maputo et de Limpopo	14/07/11	2012	2012	Févr. 13	Juin 13	Adaptation au changement climatique dans les filières de l'horticulture irriguée, du manioc et des viandes rouges; amélioration de la gestion des ressources en eau et de l'irrigation; renforcement du réseau de stations météorologiques; plans communautaires pour la gestion des ressources naturelles; suivi des ravageurs et des maladies
ESA	Rwanda	CSD/PF	7	0	FB	déc. 2013	Projet en faveur d'activités après récolte et d'un secteur agroalimentaire résilients au climat	27/06/13	30/09/13	01/10/13			Traitement et stockage après-récolte résistant au climat pour les filières du maïs, du manioc, des haricots, des pommes de terre et des produits laitiers; amélioration des services d'information sur le climat et des normes et règlements de construction des installations de stockage
LAC	Bolivie (État plurinationale)	Conditions mixtes	10	0	AG	déc. 2013	Programme d'intégration économique en faveur des familles et des communautés rurales dans le territoire de l'État plurinationale de Bolivie	10/01/13	19/07/13	N/A			Inventaire des savoirs autochtones en matière d'adaptation; gestion communautaire des ressources naturelles à l'échelle des paysages; gestion des informations sur le climat; "Concursos" sur le thème de l'adaptation communautaire
LAC	Nicaragua	CSF/PF	8	0	FB	déc. 2013	Projet d'adaptation aux marchés et au changement climatique (NICADAPTA)	26/07/12	06/05/13	10/13			Gestion durable des ressources en eau, diversification agricole et renforcement des services météorologiques dans les filières du café et du cacao
NEN	Yémen	D	10	10 (FPMA)	FB	déc. 2013	Programme en faveur de la croissance rurale	08/06/12	10/06/13	20/09/13			Gestion intégrée des bassins versants; conservation de l'eau dans les zones exposées à la sécheresse; remise en état et amélioration des routes de desserte rurales; diversification des systèmes énergétiques

Tableau 2

Activités d'adaptation proposées dans le cadre des projets bénéficiant d'un concours de l'ASAP en 2012 et 2013 (sur la base de la documentation disponible en septembre 2013)

<i>Type d'investissements dans l'adaptation au changement climatique</i>	<i>Pays dans lesquels ce type d'investissements est mis en œuvre</i>
PRODUCTION AGRICOLE	
Répartir et réduire les risques liés au climat grâce à des stratégies de diversification de l'agriculture	
• Diversification des cultures (par exemple systèmes mixtes associant cultures de base et horticulture ou cultures commerciales et agroforesterie, etc.)	Mozambique, Népal, Nicaragua
• Développement des systèmes de production agricole basés sur les cultures associées à d'autres sources de revenus (par exemple systèmes associant cultures et aquaculture ou cultures et élevage)	Bangladesh, Kirghizistan Mozambique, Népal, Tchad, Viet Nam, Yémen
• Expérimentation et adoption de variétés et de races résistant bien à la chaleur, la salinité, la submersion	Bangladesh, Viet Nam
Éviter les pertes de production dues aux ravageurs et maladies liés au climat	
• Mise en place de systèmes d'alerte rapide pour les ravageurs et maladies liés au climat	Mozambique, Nicaragua
• Protection des cultures contre les ravageurs et maladies liés au climat (par exemple par des mesures incitatives et dissuasives ou la lutte intégrée contre les ravageurs)	Mozambique
• Protection du bétail contre les ravageurs et maladies liés au climat (par exemple grâce au développement de la vaccination, à l'expérimentation, à l'amélioration des informations sur le climat)	Kirghizistan, Lesotho, Mozambique
Réhabiliter et protéger les sols de l'aggravation du stress hydrique et de l'érosion	
• Agriculture de conservation (réduction ou suppression du travail du sol)	Ghana, Mozambique
• Adoption de méthodes d'agroforesterie permettant d'améliorer la qualité des sols (par exemple grâce à la plantation d'arbres fertilisants, de brise-vents et de haies)	Ghana, Népal
• Amélioration de la gestion du cheptel pour permettre la régénération des sols	Kirghizistan, Lesotho, Mozambique
• Régénération des terres dégradées grâce à l'amélioration de la lutte contre l'érosion (diguettes en courbes de niveau, aménagement de terrasses, protection des talus, etc.)	Lesotho, Mali, Nigéria, Népal, Yémen
Protéger les terres et installations de production contre les phénomènes climatiques extrêmes	
• Mise en place de zones tampon pour protéger les terres agricoles et les infrastructures de production des phénomènes extrêmes (par exemple, zones humides, ceintures vertes, périmètres de décrue)	Djibouti, Ghana
• Amélioration des infrastructures pour protéger la production agricole des phénomènes extrêmes (par exemple, refuges pour le cheptel, serres surélevées, étables renforcées, etc.)	Kirghizistan, Lesotho, Nigéria
Améliorer la gestion des ressources en eau pour lutter contre l'aggravation du risque de pénurie d'eau	
• Amélioration de la couverture et de l'efficacité des périmètres d'irrigation (par exemple, extension de l'irrigation aux zones d'agriculture pluviale, irrigation au goutte-à-goutte, récupération des eaux de ruissellement)	Ghana, Mali, Mozambique, Nigéria, Viet Nam, Yémen
• Mise en place de mesures de conservation de l'eau douce (par exemple gestion de la demande, toiles et plantes d'ombrage, entretien préventif afin d'améliorer l'écoulement des eaux)	Djibouti, Mozambique, Nicaragua, Tchad
• Développement de la capacité de production et de stockage d'eau (par exemple réservoirs communaux, récupération des eaux de pluie, retenues de régulation, etc.)	Mozambique, Nicaragua, Tchad, Viet Nam, Yémen
• Promotion des systèmes d'horticulture économes en eau	Mozambique, Tchad
Améliorer et diversifier l'accès à des sources d'énergie propre pour la production agricole	
• Transfert de technologies en matière d'énergies renouvelables (par exemple biogaz, pompes alimentées à l'énergie solaire) afin de mieux préserver l'environnement et de renforcer l'efficacité économique	Bolivie (État plurinational de), Mali, Mozambique, Rwanda, Yémen
Améliorer les informations sur le climat pour aider les paysans à mieux se préparer aux chocs et aux crises	
• Diffusion plus large des informations météorologiques pour permettre des choix plus rationnels en matière de type, de calendrier et de lieu d'application des pratiques agricoles	Bolivie (État plurinational de), Rwanda
• Amélioration de la qualité des prévisions météorologiques saisonnières pour permettre un choix plus judicieux des cultures	Lesotho

• Analyse des modèles climatiques afin d'améliorer les mesures et les scénarios	Kirghizistan, Lesotho, Mozambique
• Mise en place de systèmes d'alerte rapide annonçant les dangers liés au climat (par exemple crues éclairs, remontées salines, ravageurs et maladies)	Bangladesh, Bolivie (État plurinational de), Lesotho, Nicaragua, Viet Nam
Mettre à disposition des services financiers pour favoriser la gestion et le transfert des risques climatiques	
• Évaluation et expérimentation de dispositifs d'assurance fondée sur les indices météorologiques	
• Mise en place de programmes de dons d'un montant peu élevé en faveur de l'innovation paysanne, de la gestion des risques climatiques et de la réduction des risques de catastrophe	Bolivie (État plurinational de), Mozambique, Rwanda
• Mise en place de dispositifs d'appui aux petites entreprises afin de favoriser le développement des activités de gestion des risques climatiques (par exemple prêts bonifiés, appui à l'élaboration de plans d'activité)	Ghana, Mozambique, Nigéria, Rwanda
Renforcer le socle de compétences des institutions locales afin qu'elles soient en mesure d'analyser les risques climatiques qui pèsent sur la production agricole et d'y faire face	
• Mise en place de processus institutionnels aux fins de l'analyse participative des risques et de la vulnérabilité climatiques	Bangladesh, Lesotho, Mali, Népal, Nigéria, Viet Nam
• Réalisation d'un répertoire des méthodes utilisées par les populations autochtones pour gérer les risques climatiques et transfert de ces méthodes	Bolivie (État plurinational de)
• Appui à la mise au point de plans de gestion des risques à l'échelle des paysages (par exemple pour les bassins versants, les parcours)	Bolivie (État plurinational de), Kirghizistan, Lesotho, Mali, Mozambique, Nigéria
• Renforcement de la concertation sur les enjeux de la gestion des risques climatiques et intégration des organisations de petits exploitants au processus d'élaboration des politiques	Bangladesh, Djibouti, Lesotho, Mali, Mozambique, Viet Nam
• Création de structures de recherche participative et de recherche appliquée à l'échelle des communautés (par exemple essais de cultures, parcours d'étude, fermes-écoles)	Cambodge, Lesotho, Mozambique, Viet Nam
• Renforcement des services de vulgarisation afin de développer l'accès aux savoir-faire, aux techniques et aux systèmes d'information	Cambodge, Lesotho, Mozambique, Nigéria
• Introduction des méthodes de gestion des risques climatiques dans les programmes d'étude (fermes-écoles, vulgarisation, formations universitaires, etc.)	Cambodge, Ghana, Kirghizistan, Lesotho, Mozambique, Nigéria
• Formation des groupements communautaires et des institutions locales aux questions de changement climatique et de gestion des risques climatiques	Ghana, Kirghizistan, Lesotho, Mali, Nigéria, Tchad, Rwanda, Viet Nam
• Formation des responsables de l'élaboration des politiques et des administrations aux questions de changement climatique et de gestion des risques climatiques	Mozambique, Viet Nam
• Mise en place de mesures incitatives favorisant la participation des femmes aux activités d'évaluation des risques climatiques et de gestion des risques	Mozambique, Yémen
• Mise en place de structures de médiation des conflits portant sur les ressources naturelles soumises aux aléas climatiques	
TRAITEMENT APRÈS RÉCOLTE ET STOCKAGE	
Protéger les installations de traitement et de stockage des phénomènes climatiques extrêmes	
• Révision et application des normes et règlements de construction afin de protéger les installations dans les zones exposées	Bangladesh, Rwanda
• Meilleure planification de l'utilisation des terres afin d'éviter les dégâts causés aux installations de traitement et de stockage (par exemple abattoirs, laiteries, centres de traitement) par les phénomènes météorologiques extrêmes	Lesotho, Mozambique
• Amélioration des disponibilités en eau durant les épisodes de sécheresse grâce à la collecte et au stockage de l'eau (par exemple récupération des eaux de pluie et des brouillards, gestion des réservoirs)	Rwanda, Tchad
Développer les possibilités de stockage pour absorber les fluctuations climatiques et économiques	
• Remise en état, amélioration ou extension des installations de stockage existantes (par exemple amélioration du stockage des semences, des produits alimentaires et des fourrages, de la réfrigération des produits laitiers et du poisson)	Djibouti, Rwanda, Tchad
• Introduction de modes de stockage nouveaux ou différents	Rwanda

Promouvoir des techniques de production propres afin d'atténuer l'impact des activités humaines sur les écosystèmes vulnérables aux variations du climat	
• Introduction de techniques de traitement et de stockage économes en énergie (par exemple chauffage, réfrigération, séchage, mouture et éclairage solaires, électricité solaire photovoltaïque, dispositifs d'économie d'énergie)	Kirghizistan, Nigéria, Rwanda
• Mise en place de mesures de limitation de la pollution (par exemple dans la transformation du manioc) afin de réduire l'impact des activités humaines sur des ressources déjà limitées en raison des conditions climatiques	Mozambique
• Rationalisation de l'utilisation des ressources et réduction des pertes après récolte grâce à la réduction des déchets et à la réutilisation et au recyclage des sous-produits	-
ACCÈS AUX MARCHÉS	
Protéger les infrastructures d'accès aux marchés des phénomènes climatiques extrêmes	
• Analyse de l'exposition des infrastructures de marché indispensables (routes de desserte, marchés) aux inondations, aux tempêtes, aux glissements de terrain et à l'érosion	Djibouti
• Amélioration et consolidation des infrastructures d'accès aux marchés existantes (par exemple renforcement du revêtement des routes, amélioration du drainage des routes, consolidation des embarcadères et des jetées)	Bangladesh, Djibouti, Nigéria, Yémen
• Construction d'ouvrages de protection pour limiter les routes coupées (par exemple ouvrages de stabilisation des pentes ou des berges, murs de retenue, digues, ouvrages de protection du littoral)	Bangladesh
• Déplacement d'infrastructures pour réduire l'exposition aux risques liés au climat	

Tableau 3

Projets bénéficiant d'un appui de l'ASAP conçus en 2012 et 2013: prévisions relatives aux résultats obtenus grâce à l'ASAP (résultats cumulés tirés des rapports de conception établis au stade de l'assurance qualité pour 11 projets)

HIÉRARCHIE DES RÉSULTATS DE L'ASAP	RÉSULTATS DE L'ASAP À L'ÉCHELLE DU PORTEFEUILLE	INDICATEURS DE MESURE DES RÉSULTATS DU PORTEFEUILLE	OBJECTIFS À L'HORIZON 2020	PROGRAMMATION À CE JOUR^a
Finalité	Faire en sorte que les petits exploitants pauvres soient en mesure de mieux résister au changement climatique	1. Nombre de membres de ménages de petits paysans pauvres dont la capacité d'adaptation au changement climatique a progressé	8 000 000	2 311 772 membres de ménage plus 3 030 000 ayant reçu des informations sur le climat de meilleure qualité ^b
Objectif spécifique	Faire en sorte que les méthodes d'adaptation présentant de multiples avantages pour les petits exploitants pauvres soient appliquées à plus grande échelle	2. Progression des investissements en faveur de la GRNE entre FIDA9 et FIDA8	20% ^c	Chiffre à établir pour l'ensemble du portefeuille d'investissements du FIDA à la fin de la période FIDA9 (2015)
		3. Rapport entre les dons ASAP et les financements non ASAP	1/4	1/5,7
		4. Évolution de la superficie de terres et d'écosystèmes dégradés dans les zones de production	moins 30%	Chiffre à établir pour l'ensemble du portefeuille de l'ASAP (projections en 2015, impact effectif en 2020)
		5. Émissions de gaz à effet de serre (CO ₂ e) évitées et/ou séquestrées	80 000 000 tonnes	Chiffre à établir pour l'ensemble du portefeuille de l'ASAP (projections en 2015, impact effectif en 2020)
Effet direct 1	Amélioration de la gestion des terres et des pratiques et techniques agricoles résilientes au changement climatique et qui tiennent compte des besoins différents des hommes et des femmes	6. Surfaces supplémentaires gérées selon des pratiques permettant de bien résister aux effets du changement climatique	1 000 000 hectares	279 786 hectares plus 15 bassins versants ^d
Effet direct 2	Accroissement des disponibilités en eau et utilisation plus efficiente des ressources hydriques pour la production et la transformation des produits agricoles dans les petites exploitations	7. Nombre de ménages et d'installations de production et de transformation qui disposent de quantités d'eau plus importantes	100 000 ménages	12 000 ménages plus 31 installations de production et de transformation
Effet direct 3	Renforcement des capacités des personnes en matière de gestion des risques climatiques à court et long terme et de réduction des pertes dues aux catastrophes d'origine météorologiques	8. Nombre de personnes (y compris de femmes), de groupements communautaires et d'institutions participant à des activités de gestion des risques climatiques, de GNRE ou de réduction des risques de catastrophe	1 200 groupements	954 443 personnes plus 805 groupements communautaires plus 1 089 institutions
Effet direct 4	Infrastructures rurales résistant bien aux effets du changement climatique	9. Valeur des infrastructures rurales nouvelles ou déjà en place, rendues résilientes au changement climatique	80 000 000 USD	85 000 000 USD plus 396 villages ^e plus de 494 kilomètres de routes rurales ⁶

Effet direct 5	Savoirs sur l'agriculture paysanne intelligente face au climat documentés et diffusés	10. Nombre d'instances internationales ou nationales de concertation sur les questions climatiques dans lesquelles le personnel des projets appuyés par l'ASAP ou leurs partenaires apportent une contribution active	40 dialogues	27 dialogues plus 30 supports d'information et publications
-----------------------	--	---	--------------	---

^a Ces chiffres ont été établis en additionnant les objectifs chiffrés mentionnés dans les cadres logiques de 11 projets bénéficiant d'un concours de l'ASAP. Ils ne tiennent pas compte des améliorations en pourcentage se rapportant à des valeurs de référence actuellement inconnues, des objectifs chiffrés qu'il est impossible de rattacher à un indicateur de résultats à l'échelle du portefeuille de projets financés au titre de l'ASAP, et des indicateurs quantitatifs pour lesquels les valeurs cibles doivent encore être établies dans le cadre d'un processus participatif.

^b Ce chiffre englobe les personnes qui reçoivent des prévisions météorologiques, des prévisions agrométéorologiques, des prévisions saisonnières ou des alertes rapides nouvelles ou améliorées.

^c La valeur de référence établie pour FIDA8 a été calculée en additionnant les investissements référencés dans le système de gestion du portefeuille de projets (SGPP) du FIDA au titre de 11 types de sous-composantes en rapport avec la GRNE. Les investissements en faveur de la GRNE référencés sous des appellations ne correspondant pas à ces types de sous-composantes n'ont pas été pris en considération, de même que les cofinancements d'activités de GRNE provenant de sources extérieures au FIDA (par exemple le FEM, le FPMA, le Fonds spécial pour les changements climatiques, le Fonds pour l'adaptation).

^d Cette donnée sera ultérieurement exprimée en hectares (dès lors que les équipes de projet auront établi avec certitude la superficie des bassins versants visés).

^e Cette donnée sera ultérieurement exprimée en USD (dès lors que les équipes de projet auront établi avec certitude la valeur des infrastructures protégées contre les aléas climatiques).

Plan d'action consolidé pour améliorer l'efficacité opérationnelle et institutionnelle

	<i>Recommandation de l'ENI-E/mesure</i>	<i>Calendrier et coût indicatif</i>
	Recommandation 1 formulée par l'ENI-E: La reproduction à plus grande échelle d'approches innovantes à fort impact issues des projets et programmes appuyés par le FIDA devrait devenir l'objectif du modèle opérationnel du FIDA	
	Augmentation de la sélectivité stratégique	
1	Préparer un document exposant différentes possibilités quant à la sélectivité dans le choix des pays à soumettre à l'examen du Conseil d'administration	Session de septembre 2014 du Conseil d'administration Aucun coût supplémentaire
	Augmentation des capacités techniques internes et réduction du recours aux consultants	
2	Élaborer un programme de don pour renforcer le partenariat stratégique avec la FAO et le GCRAI pour fournir une assistance technique aux pays emprunteurs fragiles et dont les performances sont faibles, et pour accroître la production et la gestion des savoirs	Démarrage début 2014 Financement sous forme de don
3	Contribuer au renforcement de la capacité technique nationale en faisant appel au personnel qualifié de plus en plus nombreux dans les États membres emprunteurs	Démarrage début 2014 (gain d'efficacité à long terme)
4	Développer, en tant que de besoin, les ICO et renforcer leur capacité par le recrutement de fonctionnaires présents dans le pays et d'assistants	2014-2015 Dépense récurrente de 250 000 USD (non compris la Division CFS)
5	Rationaliser le recours aux consultants par le recrutement au sein de la Division PTA de personnel spécialisé supplémentaire afin de renforcer la capacité technique interne d'apporter un appui sur le terrain durant la conception et la supervision du projet	2013-2015 1,65 million d'USD, dont 1,1 million d'USD absorbé dans le budget ordinaire, laissant un besoin supplémentaire net de 550 000 USD
	Équilibre de la charge de travail entre les CPP	
6	Élaborer une base de données plus robuste avec un tableau de bord de gestion montrant l'état d'avancement du programme de travail, utilisé comme outil d'analyse de la charge de travail	2014-2015 300 000 USD - dépenses d'équipement des TIC; 100 000 USD – dépenses récurrentes
7	Suivre les charges de travail des CPP en utilisant de multiples facteurs (conception, supervision, concertation sur les politiques, etc.) et procéder à une nouvelle répartition des charges de travail, le cas échéant, par le biais de mouvements de personnel: recrutement, rotation, redistribution à l'intérieur du pays, etc.	Démarrage en 2013, et se poursuivant dans le cadre de l'exercice annuel de planification stratégique du personnel
	Allocation des ressources plus différenciée, et adaptation plus poussée aux besoins du pays	
8	Focaliser les allocations au titre du budget administratif en vue d'accroître l'appui aux projets confrontés à des risques potentiels ou réels (allocation différenciée des ressources sur la base des besoins)	2014-2016
9	Élaborer et mettre en œuvre des instruments plus souples pour les PRI	En cours 250 000 USD – dépenses d'ajustement
	Recherche d'une meilleure intégration des activités de prêt et hors prêts	
	Gestion des savoirs et stratégie en matière de dons	
10	Mise en œuvre du cadre et du plan de gestion des savoirs, y compris les incitations pour la participation du personnel	Démarrage à la fin 2013 250 000 USD – dépenses d'ajustement
11	Conduite, synthèse et rapport sur les évaluations d'impact (jusqu'à 30)	Fin 2014; le nombre dépendra des ressources internes disponibles. Aucune incidence financière
12	Révision des directives internes en vue d'améliorer l'orientation stratégique du plan de travail annuel du FIDA en matière de dons pour 2014-2015	Mi-2013 à début 2014
13	Examen et actualisation de la politique, de la stratégie et des	Fin 2014 à mi-2015

	procédures du FIDA en matière de dons	
14	Modernisation du système institutionnel de gestion de l'information sur les projets (SGPP) pour y inclure les informations sur les dons autonomes	Fin 2013 Aucun coût supplémentaire
	Concertation sur les politiques	
15	Exécuter le plan pour la concertation sur les politiques au niveau des pays élaboré par la Division PTA, et notamment préparer le premier dossier sur les politiques, apporter un appui actif aux CPP, et préparer 4 à 5 dossiers nationaux chaque année	En cours; examen des progrès et de l'impact d'ici la fin 2015
	Programmes d'options stratégiques par pays axés sur les résultats	
16	Examiner et actualiser les directives du FIDA concernant les COSOP axés sur les résultats, et notamment les critères permettant de se prononcer sur la nécessité d'un COSOP axé sur les résultats, par exemple pour des programmes de pays restreints	Achèvement à la mi-2014 100 000 USD – dépenses d'ajustement (pour les consultants)
	Rationalisation des processus opérationnels	
	Procédures d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité	
17	Réviser le processus de QE	Réformes importantes déjà en place (2013); affinage 2014-2015
18	Réviser le processus de QA; une participation précoce du personnel chargé de la QA peut impliquer des déplacements	Parachèvement des révisions en cours (2013); poursuite de l'affinage 350 000 USD de dépenses récurrentes supplémentaires pour les déplacements
	Supervision de projet et gestion financière	
19	Publier une version révisée des directives concernant la supervision des projets, intégrant les recommandations formulées dans l'ENI-E et dans l'évaluation, au niveau de l'institution, de la supervision	D'ici au 31 mars 2014
20	Mettre en œuvre des réformes visant à renforcer la qualité de la gestion financière au sein des projets, et par exemple introduction de méthodologies axées sur le risque, recours accru aux systèmes nationaux et renforcement des capacités de gestion financière du personnel de projet et du personnel du FIDA	Fin 2014 Les dépenses d'équipement et récurrentes peuvent être absorbées par les budgets existants
21	Remplacer l'actuel SPD par une nouvelle plateforme moderne, exploitable en ligne, afin de créer une base solide en vue du développement ultérieur d'un portail de l'emprunteur en libre-service permettant les décaissements électroniques	2014-2015 Dépenses récurrentes de 3 millions d'USD, y compris les frais d'amortissement en 2014, pour atteindre 4,5 millions d'USD pour l'appui aux opérations décentralisées
22	Agrandir l'échelle de l'unité de traitement des décaissements de Nairobi, pour en faire une plateforme interrégionale décentralisée au service des pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre, d'Afrique orientale et australe, d'Afrique du Nord et du Proche-Orient, en transférant progressivement de Rome à l'unité de Nairobi les tâches supplémentaires d'administration des prêts	En cours; achèvement à la fin 2014
	Comptes rendus comptable et financier	
23	Créer un contexte porteur pour appuyer l'extension des bureaux de pays décentralisés, en mettant en œuvre un cadre de responsabilité financière pour les opérations décentralisées dans les ICO et rendant possible l'accès aux systèmes financiers	D'ici au 30 septembre 2014
24	Renforcer l'automatisation du système et les processus opératoires en vue d'assurer l'exactitude des comptes rendus et l'efficacité du suivi des ressources, et également en vue de la simplification des processus	Fin 2014 Les dépenses non renouvelables sont présentées comme une amélioration des processus consolidés
	Amélioration de la compétence et de la productivité du personnel	
25	Intensifier les programmes de formation du personnel dans les domaines de la supervision des projets, de la gestion financière, etc.	En cours; sera intensifiée à l'avenir Dépenses récurrentes supplémentaires consolidées de 500 000 USD
26	Mettre les produits du savoir pertinents à la disposition du personnel de première ligne, comme les CPP, sous une forme	En cours; sera intensifiée à l'avenir

	facilement accessible	
27	Intensifier les programmes de formation du personnel pour des thèmes tels que la supervision des projets et l'administration financière, etc.	En cours, mais sera intensifiée à l'avenir.
Recommandation 2 formulée par l'ENI-E: Formuler et mettre en œuvre une vision claire de la présence sur le terrain et du mode de fonctionnement du FIDA dans un cadre décentralisé		
28	Préparer et soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un examen de la politique et de la stratégie de présence du FIDA sur le terrain	Décembre 2013 1,75 million d'USD – dépenses d'ajustement non renouvelables pour la création et l'administration des ICO
Recommandation 3 formulée par l'ENI-E: Gérer les unités de contrôle et d'appui, y compris les fonctions TIC essentielles, en donnant clairement la priorité à l'amélioration de la qualité des services et à la rationalisation des coûts		
Amélioration des processus opératoires		
29	Élaborer des indicateurs et des références en matière d'efficacité pour les principaux processus opératoires afin de faciliter le recensement des possibilités de rationalisation des processus et d'économies	Propositions d'ici la mi-2014
29a	Examiner et modifier les principaux processus opératoires en vue d'améliorer l'efficacité	Fin 2014 Dépense d'ajustement non renouvelable de 300 000 USD
30	Déléguer aux Directeurs des divisions le pouvoir de passation des marchés pour les marchés d'un montant peu élevé (jusqu'à 10 000 EUR) et les modifications connexes dans le flux de travail	Mi-2014 Dépenses d'équipement de 300 000 USD absorbées par le projet d'équipement existant pour 2013
31	Poursuivre la rationalisation du traitement des voyages, et apporter notamment les ajustements nécessaires à la ERP	Achèvement d'ici à fin 2014 Dépenses d'équipement de 300 000 USD
32	Rationaliser les Directives institutionnelles en matière de passation des marchés en vue d'accroître l'efficacité administrative en éliminant des étapes transactionnelles pour les achats de faible valeur et à faible risque	Achèvement d'ici la mi-2014
Application accrue des technologies de l'information et des communications		
33	Intégrer les plateformes TIC centrales (Oracle-PeopleSoft ERP, Agile Open Source et Microsoft)	2013-2015 200 000 USD - dépenses d'équipement
34	Moderniser les systèmes logiciels du FIDA pour permettre d'apporter aux ICO un appui administratif plus efficace et plus efficient	Achèvement à la fin 2015 900 000 USD - dépenses d'équipement 200 000 USD - dépenses récurrentes
35	Mettre en œuvre des systèmes de TIC à l'appui des processus de suivi-évaluation opérationnels du FIDA	Achèvement d'ici 2015 700 000 USD - dépenses d'équipement 100 000 USD - dépenses récurrentes
36	Mettre en œuvre des technologies mobiles pour permettre un accès aux systèmes du FIDA dans un contexte de mobilité, au moyen d'une gamme de dispositifs et notamment les smartphones et les tablettes	Action pilote en 2013; développement en 2014-2015 100 000 USD - dépenses d'équipement
37	Élaborer des solutions de renseignement opérationnel pour fournir une information de gestion pertinente à l'appui des décisions opérationnelles	Achèvement d'ici 2015 375 000 USD - dépenses d'équipement 200 000 USD - dépenses récurrentes
38	Introduire le GRIPS, retirer le SGPP et reconfigurer les systèmes existants fonctionnant avec le SGPP	Fin 2013 375 000 USD - dépenses d'équipement
39	Moderniser le tableau de bord des opérations pour prendre en compte les nouveaux impératifs opérationnels, en utilisant les informations du GRIPS et du Flexcube	Fin 2014 Coûts absorbés par la mesure précédente

Recommandation 4 formulée par l'ENI-E: Mieux gérer des ressources budgétaires limitées pour obtenir des résultats de meilleure qualité

40	Accroître la capacité de la fonction budgétaire centrale; le Directeur qui sera recruté pour l'Unité du budget et du développement de l'organisation rendra compte au Vice-Président of FIDA	Recrutement en cours
41	Renforcer l'examen en milieu d'exercice et optimiser le processus de réallocation budgétaire	En cours
42	Étudier la possibilité d'automatiser le suivi et le partage trimestriels du budget	D'ici fin 2014 Dépenses récurrentes absorbées dans les ressources existantes en personnel

Recommandation 5 formulée par l'ENI-E: Assurer une gestion stratégique de l'éventail des compétences, du coût et de la performance du personnel

43	Affiner l'exercice de planification stratégique du personnel en 2014 (et au cours des années suivantes), pour s'assurer que le FIDA dispose du personnel requis en termes de nombre, d'aptitudes et de compétences pour lui permettre de réaliser les objectifs stratégiques clés de FIDA9 pour la période 2013-2015	En cours
44	Élaborer et mettre en œuvre un système de titres fonctionnels et de familles d'emplois pour le FIDA, à titre de suivi de l'exercice d'audit des fonctions	Décembre 2013
45	Mettre en œuvre un nouveau cadre de récompenses et de reconnaissance, prenant en compte les meilleures pratiques en matière de rémunération globale et de gestion des talents, comprenant des récompenses monétaires et non monétaires	Janvier 2014 Inclus dans l'augmentation du budget ordinaire
46	Renforcer le système de gestion de la performance afin de fournir aux gestionnaires les outils leur permettant de reconnaître l'excellence d'une performance et de motiver leur personnel pour qu'il améliore constamment ses résultats	Décembre 2014
47	Assurer le suivi de l'enquête générale 2012 auprès du personnel pour répondre aux préoccupations principales du personnel	Décembre 2013

Recommandation 7 formulée par l'ENI-E: Inculquer une culture institutionnelle de la responsabilité et de la performance et mettre davantage l'accent sur la nécessité de rendre compte au service des résultats

48	Réviser le cadre de responsabilité du FIDA pour y intégrer les recommandations de l'ENI-E	Achèvement d'ici la fin 2014
49	Définir la délégation de pouvoir pour répondre aux recommandations de l'ENI-E	Fin 2014
50	Améliorer la base de données et d'informations pour le Cadre de mesure des résultats du FIDA	Permanent
