

a

FIDA

FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

Consultation sur la septième reconstitution des ressources du FIDA – Troisième session

Rome, 5-7 juillet 2005

STRUCTURE GÉNÉRALE ET COMPOSANTES DU MODÈLE OPÉRATIONNEL DU FIDA

I. INTRODUCTION

1. **Objet du présent document.** Ce document présente à la Consultation une description détaillée du modèle opérationnel (c'est-à-dire du mode de fonctionnement) que le FIDA doit mettre en place au cours de la période de la septième reconstitution. L'adoption d'un nouveau modèle opérationnel a été préconisée par l'évaluation externe indépendante (EEI) du FIDA compte tenu de l'évolution du contexte de la pauvreté rurale et de l'aide publique au développement (APD) ainsi que de la nécessité d'accroître l'efficacité des activités de développement du FIDA.

II. POURQUOI LE FIDA A BESOIN D'UN NOUVEAU MODÈLE OPÉRATIONNEL

2. Le FIDA a été créé en 1977 et a adopté un modèle opérationnel similaire à celui de toutes les institutions financières internationales dont il se distinguait néanmoins par son mandat, exclusivement axé sur l'agriculture et la réduction de la pauvreté rurale. Toutefois, l'environnement dans lequel opère le FIDA a récemment évolué, eu égard à la nature de la pauvreté rurale et au contexte mondial de l'APD.

3. **Les réalités de la pauvreté rurale.** La façon de concevoir le développement a évolué; il ne s'agit plus de stimuler la croissance globale mais de réduire la pauvreté. Ce n'est qu'en 2000, lorsque les pays du monde sont convenus des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) que développement et réduction de la pauvreté sont devenus synonymes. La compréhension de ce que signifie la pauvreté a par ailleurs évolué; il ne s'agit plus uniquement d'un faible niveau de revenu mais d'un manque de confiance en soi, d'une absence de dignité, de libertés et de possibilités de se faire entendre, en particulier pour les populations rurales, et notamment les femmes. Pour accroître les revenus et pour donner aux populations des possibilités de se faire entendre, la méthodologie est tout à fait différente. Cette nouvelle compréhension de la pauvreté rurale appelle une approche plus efficace de l'innovation et de la gestion des savoirs, un meilleur ciblage des programmes, une concertation accrue sur les grandes orientations et un programme de partenariats.

4. **La réalité de la gouvernance globale et de la maîtrise des activités par les pays eux-mêmes.** Le contexte actuel du développement se caractérise par la conduite et la prise en charge des activités par les pays, qui définissent eux-mêmes les stratégies nationales de réduction de la pauvreté et les programmes d'investissement prioritaires. Les processus dirigés par les pays eux-mêmes contribuent de plus en plus à renforcer le pouvoir d'intervention des citoyens et leur participation à la définition des objectifs en matière de réduction de la pauvreté et font appel à des méthodes plus englobantes pour arrêter les choix des politiques favorables aux pauvres. Les organisations des ruraux pauvres et les organisations communautaires commencent à jouer un rôle plus fondamental, notamment dans les structures gouvernementales décentralisées. Les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) et l'apparition des approches sectorielles sont deux exemples concrets de cette nouvelle réalité.

5. Comme l'expliquent les documents intitulés *La voie de l'avenir* (REPL.VII/2/R.2) et *Réduction de la pauvreté rurale: rôle et créneau stratégique du FIDA* (REPL.VII/3/R.2), notre but est de renforcer les capacités des pays pour qu'ils soient à même de concevoir, de planifier et de mettre en œuvre un vaste processus de réformes rurales pour faire efficacement face aux problèmes posés par la pauvreté, dans un contexte où l'aide internationale au développement donne aux populations et aux pays pauvres les moyens de formuler et d'adopter leurs propres solutions.

6. **L'évolution du contexte de l'APD.** Les quatre caractéristiques du contexte actuel de l'APD sont les suivantes:

- a) une tendance à l'augmentation de l'APD et une conscience accrue de l'ampleur de la pauvreté rurale;
- b) la décentralisation de la plupart des partenaires donateurs (multilatéraux et bilatéraux) de l'APD et l'apparition de nouvelles modalités d'aide;
- c) l'importance accordée à l'harmonisation, à l'alignement et à la prise en charge des activités par les pays pour accroître l'efficacité de l'aide et de l'impact sur le développement;
- d) une réelle prise de conscience du rôle de nouveaux partenaires: les organisations de la société civile et le secteur privé.

7. La plupart des donateurs ont **décentralisé** leurs systèmes institutionnels en les déléguant aux pays qui sont leurs partenaires. En raison de leur présence dans ces pays, les donateurs ont pu travailler ensemble au niveau local, d'où l'apparition de toute une gamme de processus menés dans les pays et de modalités multidonateurs (tels que les fonds fiduciaires multidonateurs, l'approche-programme, les montages financiers communs, les approches sectorielles, etc.). La coopération pour le développement a cessé d'être conduite par des missions discontinues d'experts extérieurs en visite et repose désormais sur des processus à long terme menés dans les pays sans solution de continuité. Il est dès lors devenu possible d'axer davantage les programmes d'aide sur les

grandes orientations et les aspects institutionnels. La nécessité “d’attribuer” les résultats a fait prendre conscience qu’il fallait “contribuer” aux résultats, et les partenaires de l’APD ont désormais la responsabilité conjointe de rendre des comptes. L’identité et l’avantage comparatif de chaque organisation équivalent désormais à une question de valeur ajoutée au sein d’un vaste partenariat assumant ensemble les responsabilités. La qualité de l’encadrement dans les instances gouvernementales partenaires est à cet égard cruciale.

8. L’intérêt pour l’**efficacité du développement** et de l’aide est l’un des aspects de ce nouveau contexte qui plaide en faveur d’une modification du modèle opérationnel.

- a) Les objectifs du Millénaire pour le développement représentent un consensus en ce qui concerne la réduction de la pauvreté (une condition indispensable à l’efficacité).
- b) Le Consensus de Monterrey a souligné qu’il fallait mobiliser des ressources supplémentaires¹, assurer la complémentarité des ressources², créer des partenariats mondiaux et, surtout, adopter des politiques propices et cohérentes³ pour renforcer l’efficacité des ressources déjà disponibles ou nouvellement mobilisées.
- c) La Déclaration de Paris sur l’efficacité de l’aide au développement a souligné la nécessité de **l’harmonisation entre les donateurs** (moyennant des arrangements communs, des procédures simplifiées et le partage de l’information), pour arriver à un **alignement** entre donateurs et partenaires et à une **prise en charge par les pays** (les pays partenaires définissent les priorités).
- d) Enfin, la Conférence de Shanghai sur la transposition à plus grande échelle des approches efficaces de la réduction de la pauvreté a souligné qu’il était nécessaire d’innover et d’intensifier les efforts (c’est-à-dire ampleur et intensité des méthodes d’action) pour atteindre les OMD en réduisant les coûts de transaction.

9. L’entrée en scène des **organisations de la société civile et du secteur privé** en tant que force motrice du développement durable est une autre caractéristique importante de ce nouveau contexte. Les partenariats actuels entre le FIDA et des ONG ainsi que le document de politique générale récemment approuvé sur la participation accrue du secteur privé à l’action de réduction de la pauvreté rurale (document EB 2005/84/R.4/Rev.1) en ont souligné les répercussions pour le modèle opérationnel du FIDA. Le secteur privé et les ONG ont des motivations et des modalités de fonctionnement distinctes. Pour travailler avec ces différentes catégories d’agents du changement, il faut adopter des approches différentes de la gestion des programmes de pays; de plus, le nombre croissant de partenariats entre le secteur public et le secteur privé dans des domaines d’activité très divers est une nouvelle caractéristique de la collaboration du FIDA avec les États membres emprunteurs.

L’EEI et la réponse de la direction

10. L’EEI a reconnu que le FIDA était ouvert à un changement en profondeur mais que la mise en œuvre de certaines réformes était parfois compromise par l’insuffisance des ressources financières et humaines ainsi que des moyens de gestion. Du point de vue du modèle opérationnel, nombre des changements mis en œuvre ont été faits par ajouts successifs. Le FIDA bénéficie désormais de l’expérience acquise dans le cadre de nouvelles initiatives lancées à titre expérimental: le mécanisme flexible de financement (MFF), la supervision directe et la présence sur le terrain.

¹ Propos récemment repris et amplifié dans le rapport *Investir dans le développement* (le rapport “Sachs”) et dans celui de la Commission pour l’Afrique intitulé *Notre intérêt commun*.

² Ressources budgétaires, ressources financières nationales, investissement étranger direct, remises de fonds et APD.

³ En particulier, des politiques nationales, régionales et mondiales ouvertes favorables au commerce.

11. Pour tirer parti de ces initiatives et compte tenu de la nature et de l'intensité de l'APD, des ajustements auxquels ont procédé les pays et de la réaction des donateurs, il est maintenant évident qu'il faut adopter une approche plus globale, en adaptant davantage le modèle institutionnel au contexte, en intégrant dans l'ensemble des activités les enseignements tirés des actions menées à titre expérimental et en internalisant le programme relatif à l'harmonisation qui a récemment été adopté.

Les éléments en gestation d'un nouveau modèle opérationnel

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

13. Le nouveau modèle opérationnel pourrait reposer sur: une présence accrue dans les pays et des méthodes différenciées adaptées à l'envergure, à la nature et à l'état d'avancement du programme de pays; des méthodes de supervision et d'appui à l'exécution plus proches du terrain; une participation accrue des parties prenantes (du FIDA et dans le pays) aux équipes chargées de la gestion des programmes de pays; et un renforcement des dispositifs de gestion des résultats moyennant la mise en place d'un système horizontal de responsabilité au sein de l'équipe chargée de la gestion d'un programme de pays.

14. Au cours de la période de la septième reconstitution de ses ressources, le FIDA examinera et renforcera de nombreux aspects de ses modalités de fonctionnement, y compris sa planification stratégique, sa budgétisation et sa gestion des ressources humaines. **Le présent document porte sur le modèle opérationnel par rapport aux activités des programmes du FIDA.**

Encadré 1. Modifications requises du modèle opérationnel en ce qui concerne les programmes

Situation actuelle	Situation souhaitée
1. Prêts et dons individualisés	1. Les programmes de pays recouvrent toute une série de produits et de services (y compris des prêts et des dons), qui font l'objet d'une harmonisation avec les partenaires et sont alignés sur les stratégies des pays/gouvernements concernés
2. Innovations ad hoc	2. L'innovation est prise en compte dans toutes les activités et finalement reproduite à plus grande échelle par d'autres
3. Connaissances personnalisées, orales	3. L'apprentissage et la mise en commun des connaissances sont systématiques et étayés par des preuves
4. Incidence limitée des politiques	4. Des liens systématiques sont établis avec l'action de concertation pour améliorer le cadre général des politiques favorables aux pauvres
5. Pléthore de dispositions contractuelles dans le cadre d'accords formels	5. Gestion des partenariats stratégiques pour la capitalisation des connaissances, le développement des programmes et leur exécution, l'assurance-qualité et la concertation

Situation actuelle		Situation souhaitée
6. Rapports sur la performance des projets		6. Gestion des résultats pour une efficacité accrue des activités de développement
7. Missions de courte durée et contrôle-qualité assuré par le siège		7. Modèle fondé sur les processus, les pays et les partenaires étant chargés de l'assurance-qualité prévue dans les modalités et fonctions d'élaboration et de gestion des programmes et appuyée par le contrôle-qualité
8. Présence limitée sur le terrain		8. Gestion de la présence dans le pays moyennant des équipes complètes chargées de la gestion du programme de pays et adaptée aux besoins de ces derniers
9. Structures institutionnelles verticales		9. Système horizontal de responsabilités (responsabilité assumée par l'équipe chargée de la gestion du programme de pays, outre des responsabilités individuelles)
10. Gestion des ressources humaines		10. Gestion dynamique des personnes et de la performance
11. Allocation des ressources en fonction des activités		11. Alignement des ressources sur les résultats attendus, en fonction des priorités stratégiques arrêtées

III. OBJECTIFS ET PRINCIPALES COMPOSANTES DU NOUVEAU MODÈLE OPÉRATIONNEL

A. Objectifs du nouveau modèle

15. Dans sa réponse à l'EEl, la direction du FIDA a souligné que le moteur du changement devrait être une ferme volonté d'**accroître l'efficacité de l'impact sur le développement** des actions menées pour venir à bout de la pauvreté rurale. Une fois remanié, le modèle opérationnel du FIDA aurait les objectifs ci-après:

- a) **Rendre plus efficace la contribution du FIDA à l'impact sur le développement dans le cadre de la lutte contre la pauvreté rurale.** Le FIDA doit à cette fin améliorer sa performance et utiliser plus efficacement ses ressources pour accroître son impact et obtenir des résultats plus marqués et plus durables en matière de développement. Ses objectifs institutionnels doivent être conformes aux priorités des pays et ses opérations ciblées avec précision. Ses interventions doivent également aboutir de façon plus systématique à la transposition ou à la reproduction des actions à plus grande échelle par les pouvoirs publics ou d'autres partenaires; à cet effet, la mise en place de partenariats stratégiques dès le stade de la conception des projets et des programmes dans le pays est cruciale.
- b) **Améliorer au FIDA la capacité de communication et de démonstration des résultats obtenus dans le domaine du développement.** Dans un environnement où les organismes d'aide sont de plus en plus tenus de rendre compte de leurs résultats dans le domaine du développement, alors qu'ils doivent aussi se disputer les mêmes ressources, le FIDA doit être à même de mettre en évidence ses résultats concrets de façon plus systématique et plus générale. Il devra mettre au point des mécanismes plus pointus de planification et de définition des priorités, de gestion des résultats et de mesure de sa performance pour améliorer son impact. Il lui faudra pour cela améliorer ses modalités

de gestion des ressources humaines, de création et d'administration des partenariats et de collaboration avec les gouvernements, ou en adopter de nouvelles.

- c) **Développer le centre de savoirs qu'est le FIDA.** Le FIDA doit renforcer ses capacités de capitalisation et de diffusion des connaissances sur les approches de la réduction de la pauvreté rurale ayant fait leurs preuves et sur la situation particulière, les aspirations et les potentialités des ruraux pauvres. Il doit également être reconnu en tant qu'innovateur obtenant de bons résultats dans son créneau bien précis, qui consiste à mettre à l'essai à titre expérimental de nouvelles approches de la réduction de la pauvreté rurale, tout en repérant les domaines dans lesquels les politiques doivent évoluer et en prônant les réformes requises.
- d) **Améliorer la capacité du FIDA de contribuer au progrès de l'action mondiale en faveur du développement.** En mettant à profit les connaissances acquises dans le cadre de ses opérations novatrices et de ses partenariats stratégiques, le FIDA doit s'efforcer de jouer un rôle accru au sein des instances mondiales de concertation et se faire davantage entendre en tant que défenseur de la cause des ruraux pauvres, en collaboration avec les autres.
- e) **Améliorer l'interface entre le FIDA et les pays.** À une époque où la plupart des organismes d'aide au développement ont décentralisé leurs opérations et où les gouvernements des pays en développement ont pris en main les activités de développement, les interventions du FIDA doivent se rapprocher davantage des réalités des pays.

16. Le nouveau modèle opérationnel a essentiellement changé sur les points suivants: **l'approche-programme par pays; le cycle du programme de pays; et l'équipe chargée du programme de pays et la présence dans le pays.**

B. L'approche-programme par pays

17. L'EEI a souligné que, compte tenu de l'ampleur des besoins des ruraux pauvres, du contexte actuel de l'APD et de la nécessité d'être efficace au FIDA, l'orientation traditionnelle du Fonds sur les approbations annuelles et la gestion de projets ou même de portefeuille de projets était désormais nettement insuffisante. Le personnel du FIDA ne gère plus des processus et des projets simples. Il lui faut désormais recourir à des processus complexes pour obtenir des résultats multiples. Le FIDA offre dans un pays donné toute une gamme de produits et de services diversifiés qui doivent se soutenir les uns les autres: c'est ce que l'on entend par le concept de programme de pays.

Encadré 2. Composantes d'un programme de pays

- a. Un **ensemble stratégique de projets et de programmes de dons innovants**, associés au développement des connaissances et des politiques, à la transposition et à la reproduction à plus grande échelle et au développement des partenariats.
- b. **Basé sur un exposé des options et stratégies d'intervention par pays (COSOP) axé sur les résultats**. Il définit la stratégie particulière adoptée par le FIDA avec le gouvernement d'un pays donné, conformément aux priorités stratégiques nationales concernant le secteur rural et la réduction de la pauvreté; cette stratégie de pays sera mise en œuvre par le biais d'un *schéma général des résultats du programme de pays*, assortie de scénarios basés sur la performance et sera liée à la stratégie régionale et au cadre stratégique du FIDA
- c. **Gestion axée sur les résultats**, à savoir les résultats découlant du COSOP, du système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI), de la concertation sur les grandes orientations (en rapport avec le système d'allocation fondé sur la performance, ou non) ou des partenariats à plusieurs niveaux (internes et externes).
- d. **Gestion de l'exécution efficace** des activités et de l'**apprentissage systématique** ainsi que de la diffusion des enseignements d'un programme de pays dans le cadre des projets et programmes de dons en cours – par le biais de l'appui à la supervision et à l'exécution, de la gestion des savoirs et de la concertation.
- e. **Gestion des équipes** chargées des programmes de pays en prenant comme points d'ancrage la **présence dans les pays** et les compétences, en recourant aux partenariats et aux prestataires de services et avec l'appui des équipes (de spécialistes) du siège.
- f. **Attribution de ressources financières** en fonction de la performance, du schéma directeur des résultats escomptés du programme de pays ainsi que des fonds supplémentaires et des actions financées au titre de l'Initiative pour promouvoir et internaliser l'innovation.

18. Dans la plupart des pays, le programme de pays englobe toute une gamme de “produits” et de services tels que des programmes de réduction de la pauvreté rurale, la définition des grandes orientations, la transformation des institutions et les processus de réforme, des activités d'apprentissage et de mise en commun des connaissances etc. La gamme des produits différera en fonction de la situation particulière du pays, de l'expérience du FIDA et de la présence dans le pays et sera définie dans le cadre directeur pour la gestion des résultats du COSOP.

19. Dans cette approche, les prêts et les dons garderont une place centrale mais pourront résulter de l'introduction d'une politique particulière ou d'un produit novateur dans le domaine de la capitalisation des savoirs.

20. Le programme de pays sera élaboré et exécuté en recourant à des **partenariats**, principalement avec les pouvoirs publics, les organisations des ruraux pauvres et les organismes d'aide au développement, mais également avec des **prestataires de services** tels que les institutions coopérantes et des centres d'excellence, et pourra être appuyé par des programmes régionaux.

21. Pour offrir une gamme plus large de produits, et compte tenu des recommandations de l'EEI, le FIDA doit **améliorer les caractéristiques essentielles de la conception dont dépend une exécution satisfaisante**. Il est de plus en plus crucial que la conception devienne davantage un outil de gestion pour l'exécution. La conception des programmes sera donc davantage axée sur les aspects concrets de la mise en œuvre qui seront élaborés dans le pays avec les parties prenantes locales. Le

lien avec le renforcement de l'**assurance-qualité** est essentiel et devra être renforcé de façon à englober non seulement la phase de la conception mais également toutes les autres phases de l'exécution telles que la supervision, la planification annuelle du programme et l'examen à mi-parcours.

22. **Les principes fondamentaux de l'approche-programme par pays.** L'approche-programme par pays repose sur un certain nombre de principes fondamentaux, dont les suivants:

- a) **Travail en partenariat avec les dirigeants du pays et les autres institutions.** L'approche-programme par pays consiste à travailler avec les dirigeants du pays et avec les autres partenaires du développement pour définir la stratégie de réduction de la pauvreté pour le pays, en mettant l'accent sur le développement de la productivité en milieu rural. Les opérations du FIDA dans le pays doivent tenir compte des orientations stratégiques du programme de développement tel qu'il est défini dans le DSRP, dans les plans de développement national et dans les autres documents pertinents se rapportant à la lutte contre la pauvreté. La nouvelle approche consiste également à rechercher les complémentarités avec les autres donateurs, au-delà du seul cofinancement. Une caractéristique spécifique de l'approche du FIDA est d'assurer et d'appuyer la participation des organisations des ruraux pauvres, de la société civile et du secteur privé, et d'établir d'authentiques partenariats avec eux. Par ailleurs, compte tenu de l'importance des politiques générales et des institutions, le FIDA doit repenser son approche-programme et la voir comme un complément des orientations stratégiques propres du pays.
- b) **Alignement stratégique: les buts et priorités du FIDA au niveau de l'organisation, des régions et des pays.** Avec le nouveau modèle opérationnel, le nouveau cadre stratégique du FIDA donnera des orientations générales plus précises pour définir les stratégies au niveau des pays et des régions. L'objectif est que toutes les interventions prévues au titre de l'approche-programme par pays soient conformes aux buts et priorités arrêtés pour l'organisation et la région.
- c) **Innovation ouvrant la voie à la transposition et à la reproduction à plus grande échelle.** La nouvelle approche-programme par pays mettra davantage l'accent sur l'innovation, ce qui se répercutera plus clairement dans les programmes de pays. La focalisation sur l'innovation, qui se justifie par la nécessité pour le FIDA de renforcer sa capacité d'aboutir plus systématiquement à la transposition ou à la reproduction à plus grande échelle des approches de réduction de la pauvreté rurale ayant fait leurs preuves, se traduit également par la mise en place de partenariats stratégiques (par exemple avec les centres d'excellence nationaux et régionaux). Afin de multiplier autant se faire que peut, les possibilités de transposition et de reproduction à plus grande échelle, les projets innovants seront également planifiés dès le départ en collaboration avec les partenaires qui devraient en être les cofinanceurs.
- d) **Élaboration de politiques favorables aux pauvres et concertation.** Un programme de pays devrait contribuer à faire évoluer les politiques dans les domaines qui sont vitaux pour les ruraux pauvres, afin de créer un environnement plus propice à une réduction durable de la pauvreté. La concertation sur le fond – c'est-à-dire le processus par lequel on fait évoluer les politiques – devient alors l'une des activités cruciales du FIDA dans le pays. Pour contribuer à améliorer l'environnement et le rendre plus favorable aux ruraux pauvres, un programme de pays devrait: a) recenser les politiques, lois et règlements principaux qui empêchent les ruraux pauvres d'améliorer durablement leurs moyens de subsistance; b) définir et promouvoir un processus

crédible qui pourra entraîner un changement positif, généralement en collaboration avec d'autres, quelle que soit la forme du partenariat.

Dans le nouveau modèle opérationnel, le système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) sert de point d'entrée pour repérer les domaines essentiels de politique générale dans lesquels des réformes ou des améliorations sont nécessaires et pour lancer la concertation, en toute connaissance de cause, avec les pouvoirs publics. Les évaluations des résultats obtenus, telles que présentées dans les divers documents (évaluation de la performance du secteur rural dans le cadre du SAFP, COSOP et stratégies régionales) seraient alors pleinement harmonisées.

La nécessité d'engager un dialogue sur le fond n'est pas un "ajout" arbitraire (et de forte visibilité) aux activités déjà en place des programmes de pays ou à "l'approche-projets", mais résulte de l'intérêt systématique porté aux questions de politique générale. Il s'agit de recenser les modifications générales de l'environnement politique auxquelles peut activement contribuer le FIDA ainsi que de mobiliser l'ensemble des interventions dans le pays pour procéder aux réformes requises. Il faudra également un changement d'orientation des phases d'élaboration et d'exécution du programme de pays en vue de fournir un tremplin permettant d'atteindre les objectifs nationaux dans un cadre général favorable à la réduction de la pauvreté.

- e) **Souplesse des produits et des services.** Là où cela sera possible et en fonction de la situation particulière du pays et de l'expérience du FIDA, des activités de préinvestissement pourront être nécessaires avant que des prêts soient accordés, ou en parallèle de ceux-ci. Les activités de préinvestissement peuvent par exemple inclure la mise en place de partenariats novateurs ou le financement sous forme de dons d'initiatives particulières. Dans les pays où l'environnement est plus favorable ou dont le FIDA a une plus grande expérience, il sera possible d'offrir une gamme plus complète de produits et de services.
- f) **Partenariats et réseaux.** Pour améliorer son potentiel ainsi que l'exécution des programmes de pays et accroître le pouvoir d'intervention des populations rurales, le FIDA doit prévoir dans son modèle opérationnel un système plus efficace de partenariats et de travail en réseaux. Il lui faut pour cela recourir à diverses formes de partenariat, depuis les initiatives communautaires locales et spécifiques à un contexte donné jusqu'aux programmes de pays, et aux politiques et stratégies aux niveaux national, régional et mondial.

C. Le cycle du programme de pays

23. Pour mettre en œuvre la nouvelle approche-programme par pays, un nouveau cycle de programme de pays devra être arrêté, dont quelques-uns des nouveaux aspects sont les suivants:

24. **COSOP axé sur les résultats.** Dans le cadre du nouveau modèle opérationnel, une stratégie-programme par pays repose sur un **COSOP axé sur les résultats**, ce qui est essentiel pour pouvoir mesurer l'efficacité du programme de pays.

25. Le COSOP axé sur les résultats définit l'orientation proposée pour un programme de pays en recensant de manière précise les problèmes liés à la pauvreté rurale qu'il faut résoudre dans le pays et les orientations stratégiques que suivra le FIDA à moyen terme avec le gouvernement et avec ses autres partenaires. Il définira de façon précise les mesures prioritaires en matière de politique générale, d'apprentissage et de partenariat, et établira des scénarios axés sur la performance pour formuler le programme de pays. Il sera appuyé par un **cadre directeur pour la gestion des résultats**

du programme de pays, qui précisera les objectifs de performance annuels et pluriannuels, les ressources requises et les indicateurs de performance qui seront utilisés.

26. L'élaboration d'un **COSOP axé sur les résultats** devra être lié au processus du cadre stratégique de lutte contre la pauvreté dans le pays (DSRP). Il devra assurer la participation des principales parties prenantes (par exemple les organisations de ruraux pauvres) et la prise en charge par le pays de la stratégie et du programme de réformes. Il devra assurer l'articulation entre le DSRP, le Cadre stratégique du FIDA et sa stratégie régionale.

27. **Cadre directeur pour la gestion des résultats.** Le cadre directeur pour la gestion des résultats du programme de pays devient le fondement d'une chaîne de responsabilités ascendante qui va du programme de pays jusqu'au niveau régional et à celui de l'organisation. L'**approche de la gestion axée sur les résultats** est un processus en trois temps⁴ qui englobe la planification, la gestion et la communication des résultats:

- a) **Planification axée sur les résultats.** Dans le nouveau modèle opérationnel, le nouveau cadre stratégique du FIDA sera le point de départ d'un processus de planification essentiellement **itératif** qui descendra jusqu'au niveau du programme de pays. Il permettra de définir les grandes orientations des plans stratégiques du pays et de la région et servira de filtre efficace pour sélectionner les activités du programme de pays. En parallèle, le SAFP continuera d'allouer des ressources aux programmes de pays en fonction de leur performance.
- b) **Gestion axée sur les résultats.** La gestion axée sur les résultats a pour objet de renforcer l'obligation de rendre compte des résultats et de favoriser l'apprentissage. Les activités dans ce domaine visent deux objectifs interdépendants: a) évaluer l'efficacité de l'appui fourni par le FIDA aux programmes et b) évaluer l'efficacité de l'impact du FIDA sur le développement à tout moment des cycles de projets et de programmes de pays. Le cadre directeur pour la gestion des résultats reflète de très près celui de la planification axée sur les résultats: à tous les niveaux, les documents de planification stratégiques sont traduits en documents de programmation (par exemple, programme de travail et budget annuel) qui précisent les objectifs annuels spécifiques, tant qualitatifs que quantitatifs, les indicateurs de performance et les composantes du budget, et permettent d'assurer le suivi de l'efficacité de l'organisation et de l'action dans le domaine du développement.
- c) **Obligation de rendre compte des résultats.** Cette fonction comprend d'une part les rapports par les intéressés eux-mêmes établis sur les résultats dans le domaine du développement et, de l'autre, une évaluation externe et indépendante de l'impact global en la matière. La fonction d'auto-évaluation recouvre la préparation de rapports annuels qui rendent compte de l'efficacité de l'action dans le domaine du développement, à savoir la mesure dans laquelle les objectifs annuels ont été effectivement atteints dans le cadre du budget convenu, et les résultats de l'auto-évaluation de l'impact sur le développement. Le Bureau indépendant de l'évaluation rend compte des résultats de certains programmes de pays ainsi que des processus d'évaluation régionale et thématique dans son rapport annuel sur les résultats et l'impact. Ce rapport incarne l'obligation institutionnelle de rendre compte de façon indépendante de l'efficacité de l'action de développement et renforce l'apprentissage au sein de l'organisation en vue d'améliorer la performance des opérations et des orientations futures.

⁴ Voir le Cadre directeur pour un système de gestion des résultats applicable aux programmes par pays appuyés par le FIDA (document EB 2003/80/R.6 Rev.1).

28. **Appui à la supervision et à l'exécution des programmes.** Pour que sa contribution aux résultats dans le domaine du développement soit plus durable, le FIDA mettra plus que par le passé l'accent sur **l'exécution des programmes**. La supervision (par le FIDA ou par les institutions coopérantes) et l'appui à l'exécution sont des outils essentiels de la gestion axée sur les résultats. Leur efficacité n'a cependant pas toujours été à la hauteur des attentes faute d'avoir été intégrés dans une approche-programme globale et en raison des carences des systèmes de contrôle.

29. Il convient d'établir une distinction entre les obligations essentielles de supervision et l'appui à l'exécution:

- a) **Les obligations essentielles de supervision** sont communes à tous les projets et ont trait à l'administration prudente des prêts et à la gestion efficace des projets. Les activités sont financées moyennant un budget central convenu avec les institutions coopérantes dans des perspectives à long terme, dans le contexte du **partenariat stratégique institutionnel**, et pour toute une gamme de projets. Les institutions coopérantes peuvent ainsi appuyer leur partenariat avec le FIDA par le biais d'une structure d'organisation centrale reposant sur un plan d'activité fiable à long terme.
- b) **Les besoins d'appui à l'exécution** sont les services spécifiques au pays, au projet, au contexte et au moment donné. Leur quantité, leur nature et l'allocation des ressources s'y rapportant peuvent changer chaque année. Le FIDA lui-même fournit une bonne part des services d'appui à l'exécution qu'il finance avec ses ressources budgétaires ou par le biais de ses dons régionaux d'assistance technique. Il achète également ces services aux institutions coopérantes et à d'autres organisations dûment qualifiées pour répondre aux besoins d'appui à l'exécution compte tenu de leurs capacités institutionnelles. Le FIDA peut donc ainsi travailler avec un plus grand nombre d'organisations et avec d'autres types d'institutions, d'où la multiplication des ses partenariats stratégiques.

30. Dans le nouveau modèle opérationnel, la supervision et l'appui à l'exécution doivent porter sur l'ensemble du programme de pays et sur tous ses aspects. À cette fin, le FIDA associera l'assistance technique, les dons aux pays pour le renforcement des capacités, la présence dans le pays, la supervision de base et l'appui renforcé à l'exécution, toutes ces activités relevant de l'équipe de pays chargée de la gestion du programme. Il faudra à cette fin faire évoluer l'état d'esprit de tous les acteurs de la supervision, modifier la nature des relations contractuelles qui lient le FIDA à ses institutions coopérantes, diversifier les organismes chargés de la supervision (institutions coopérantes) qui se limitent actuellement aux institutions financières internationales, définir clairement l'attribution précise des responsabilités en matière de contrôle des résultats entre les acteurs de la supervision, y compris les pouvoirs publics, et adopter des outils d'évaluation davantage axés sur les résultats pour assurer le suivi de la performance des acteurs de la supervision.

31. Tirant parti des enseignements tirés des arrangements et modalités de supervision actuels dans le domaine de la supervision ainsi que des conclusions des récentes évaluations institutionnelles sur la supervision, l'organisation future de la supervision au FIDA doit reposer sur une approche différenciée adaptée aux besoins et à la situation du pays et du programme. Trois formules de supervision sont proposées:

- a) **La supervision par les institutions coopérantes travaillant pour le FIDA** (qui incluront des organisations/institutions locales/nationales, régionales et internationales) selon des conditions et modalités nettement améliorées, portant sur la totalité des questions posées par l'exécution dans tous les pays où le portefeuille d'activités est relativement important et où le FIDA n'a qu'une présence limitée, voire aucune. Cette formule de supervision restera la plus courante.

- b) **Supervision par le FIDA**, conduite par les responsables du programme de pays du fait de leur présence dans le pays, dans les cas où le Fonds est relativement bien établi dans le pays et y dispose d'une équipe de pays, ou qu'il envisage d'établir une telle présence comme l'indique le COSOP.
- c) **La supervision directe par le responsable du programme de pays du FIDA** dans les pays où le portefeuille d'activités est relativement restreint, dans les petits pays et dans les États fragiles sortant d'un conflit ou venant d'être victime d'une catastrophe naturelle. Cette supervision sera effectuée dans de meilleures conditions compte tenu du renforcement significatif de la formation et des compétences techniques ainsi que de la capacité interne d'administration des prêts et de passation des marchés.

32. **Capitalisation et diffusion des savoirs.** L'apprentissage est une fonction fondamentale du nouveau modèle opérationnel et fait partie intégrante des activités des programmes de pays. Les priorités de l'apprentissage sont définies dès le stade de l'élaboration du COSOP, en coopération étroite avec le gouvernement et les autres partenaires, et sont étoffées tout au long du cycle du programme de pays. Pour améliorer la gestion des savoirs, il faudra renforcer les processus de gestion des ces derniers dans les pays (les équipes de pays devront recourir à des procédures efficaces de suivi et d'évaluation, créer des partenariats stratégiques, etc.) et au siège du FIDA (processus interservices de capitalisation des savoirs, équipe chargée de la conception par pays en tirant parti des documents relatifs aux enseignements tirés de l'expérience, etc.).

33. Dans les pays, les connaissances seront mises en commun avec les gouvernements et les autres partenaires du développement de façon à contribuer à la réalisation du programme national de développement. À l'intérieur du FIDA, les connaissances acquises au niveau des pays sont diffusées et étoffées dans chaque division régionale et d'une division à l'autre. À l'échelle institutionnelle, ce travail de capitalisation et de diffusion des connaissances met l'accent sur les contacts entre les divisions, la gestion thématique des savoirs et le travail en réseau avec d'autres organisations extérieures s'occupant de développement rural.

34. Le Bureau indépendant de l'évaluation, avec la méthodologie approuvée, fait partie intégrante de ce système institutionnel d'apprentissage, comme le montre l'importance que revêt le rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA et tous les produits de l'évaluation appuyés par des accords conclusifs. Les évaluations de programmes de pays (EPP) seront des outils d'apprentissage particulièrement précieux.

35. Le FIDA développera en outre et tirera grand parti des alliances pour le savoir, afin de servir de catalyseur dans l'élaboration des connaissances sur la pauvreté rurale (aux trois niveaux). Il devrait ainsi, pour résumer, avoir adopté une démarche en matière de "gestion des connaissances en faisant appel à des moyens externes et en s'appuyant sur des réseaux" comme le préconisait la direction du FIDA dans sa réponse à l'EEL.

36. **Assurance-qualité.** Le nouveau contexte de l'APD et l'existence de processus multidonateurs permanents dans les pays (en remplacement des missions extérieures de courte durée) appellent une révision des méthodes de contrôle et d'assurance de la qualité actuellement employées par le FIDA. Les changements envisagés visent à encourager la souplesse des aspects essentiels de la conception, à favoriser un appui renforcé durant l'exécution du programme et à relier l'assurance-qualité aux processus établis dans les pays.

37. L'assurance-qualité visant à favoriser la souplesse des aspects essentiels de la conception serait appuyée par: un document de conception renforcé et davantage focalisé, dont le dossier clé serait l'élément central; les enseignements tirés des programmes de pays pour améliorer la conception et l'exécution des activités futures; la formulation de politiques, de notes d'apprentissage et de

procédures à partir des connaissances et de l'expérience tirées des programmes de pays; l'introduction du concept d'équipe chargée de la gestion du programme de pays (dotée des ressources adéquates); l'interaction avec les processus de gestion des connaissances (tant géographiques que thématiques); et la mise en place de l'assurance-qualité, du stade de la conception jusqu'à celui de l'exécution.

38. L'assurance-qualité visant à favoriser l'appui à l'exécution sera mise en œuvre par les moyens suivants: des liens plus dynamiques avec les partenaires essentiels dans les pays moyennant des partenariats stratégiques, la présence dans les pays et des alliances pour l'élaboration et l'exécution des projets; la redéfinition du rôle des institutions coopérantes et de la supervision; l'inclusion de volets plus nombreux et de meilleure qualité se rapportant à "l'apprentissage" dans les programmes de pays, le suivi et l'évaluation des projets, la gestion de portefeuille (auto-évaluation), le SYGRI et les autres systèmes de gestion des savoirs s'y rapportant; une participation accrue du personnel du FIDA (au siège et par la présence sur le terrain, avec des unités chargées de l'exécution des projets et des programmes) aux moments cruciaux de la révision de la conception, notamment durant les examens à mi-parcours et les sessions concernant les plans de travail et budgets annuels; en jouant un rôle de catalyseur pour souligner combien il importe de parvenir à un impact, afin d'influer sur les politiques.

39. **Une nouvelle structure des responsabilités.** Dans le cadre de la nouvelle approche-programme par pays, la structure des responsabilités peut être définie comme "un accord entre tous les partenaires chargés de l'exécution du programme sur les buts qu'ils entendent atteindre, la manière dont ils souhaitent travailler ensemble pour y parvenir et la façon de mesurer les résultats et d'en rendre compte". Elle devrait reposer sur un ensemble de principes directeurs, dont l'ouverture et la transparence, la cohérence, la comparabilité et l'exhaustivité. Elle devrait en général inclure un certain nombre d'éléments cruciaux, à savoir: une définition précise de la mission, des objectifs et des résultats mesurables attendus, suivant un ordre hiérarchique cohérent; des ressources humaines suffisantes pour assumer les responsabilités; des mesures de suivi et d'assurance-qualité adéquates dès le départ et en cours d'exécution; et une définition claire des rôles et des attributions, en indiquant les autorités chargées de les assumer.

40. Au sein de la structure organique du FIDA, des liens cohérents seront établis entre les responsabilités institutionnelles (auto-évaluation), celles du personnel, des divisions et des départements et, en fin de compte, celles du programme de pays. La structure organique des responsabilités au FIDA inclura également le mécanisme de l'évaluation indépendante effectuée par le Bureau de l'évaluation, qui englobe l'évaluation de la performance du programme de pays et celle du FIDA, ainsi que celle des emprunteurs et des institutions coopérantes. Elle portera également sur les grandes orientations du FIDA en matière de divulgation de l'information et de supervision. Cette structure comportera de multiples niveaux: verticalement, le niveau individuel, celui des divisions, des départements et du FIDA tout entier; et transversalement, au sein de l'équipe de gestion du programme de pays. La déclaration de responsabilités de l'équipe de gestion du Département Gestion des programmes est le prototype d'une telle approche.

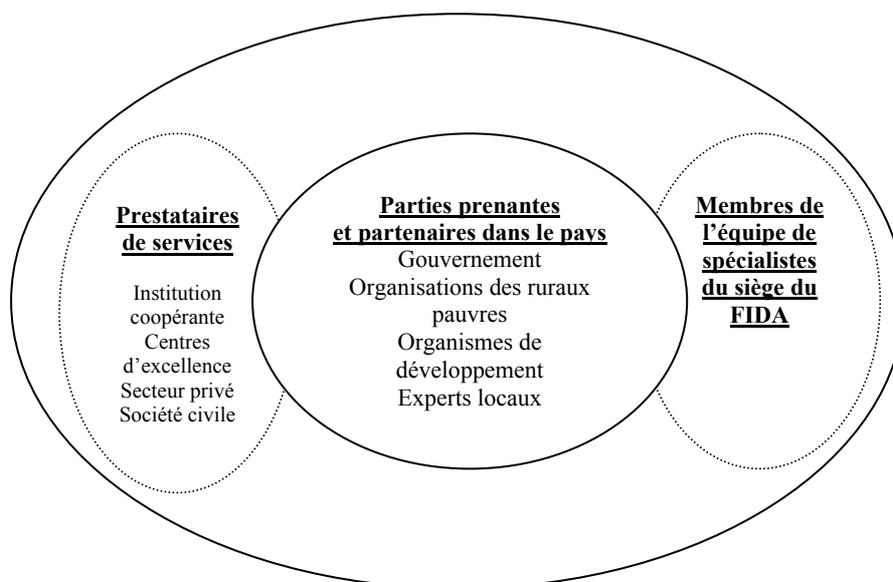
D. Gestion du programme de pays et présence dans le pays

41. **Gestion du programme de pays.** L'idée selon laquelle un programme de pays complexe pourrait être mis sur pied d'une façon économique et au niveau de qualité requis par le CPM à lui tout seul ou par l'équipe restreinte chargée de l'élaboration du projet, comme c'est le cas actuellement, est irréaliste et même peu conseillée si l'on souhaite que l'action soit prise en charge par le pays, menée en partenariat et reproduite à plus grande échelle.

42. Étant donné la diversité des composantes des programmes, à savoir politique générale, innovation, apprentissage, résultats et impact, assurance-qualité ou administration des prêts, le FIDA doit mobiliser toutes les forces productives au sein d'une équipe de pays chargée de la gestion du programme. Celle-ci doit se focaliser sur le pays, autour des parties prenantes et partenaires locaux

principaux (le “FIDA virtuel” actuel), qui doivent bénéficier d’un appui plus dynamique des prestataires de services et des équipes de spécialistes du siège, dont l’ensemble sera administré par le responsable du programme de pays pour obtenir des résultats au niveau de toute l’équipe. Il faut pour cela que les responsabilités officielles des résultats du programme de pays soient conjointement assumées.

Figure 1. Équipe chargée de la gestion du programme de pays



43. Les principales fonctions de l’équipe chargée de la gestion du programme de pays suivent le cycle de ce dernier et comprennent notamment: la planification stratégique, la programmation, l’administration des prêts et des dons, l’exécution, le suivi et l’évaluation, l’apprentissage, la diffusion des savoirs, la promotion du travail de transposition et de reproduction à plus grande échelle ainsi que de plaidoyer concernant les changements de politique. Il est nécessaire de regrouper toutes les ressources au sein d’une structure unifiée et néanmoins souple.

44. La composition de l’équipe variera, les divers membres en étant sollicités à des moments différents, en fonction de la situation du pays et du cycle du programme. La composition de l’équipe et les rôles et responsabilités des divers acteurs et des parties prenantes directes doivent être formalisés (par exemple définis dans des descriptifs des attributions du personnel, des accords entre divisions/départements, des contrats avec des prestataires de services), pour garantir que les responsabilités sont conjointement assumées.

45. Le fait de mettre en évidence les intrants et les résultats concrets à chaque étape du cycle de gestion du programme de pays, par le biais d’une analyse approfondie des diverses fonctions, permettra de déterminer une chaîne de responsabilités horizontale. Les CPM seront plus formellement responsables de la bonne coordination entre tous les membres de l’équipe et de la mise en place de l’interface requise avec les parties prenantes du pays. L’analyse fonctionnelle guidera le recrutement des divers acteurs de l’équipe. C’est là le point de départ d’une stratégie de perfectionnement du personnel et des processus annuels de planification et d’évaluation de la performance.

46. Au siège, les membres de l’équipe viendront de l’ensemble du FIDA et joueront un rôle crucial dans tous les aspects de l’exécution du programme, grâce à leurs compétences techniques, pour appuyer la gestion des savoirs et assurer l’interface avec les processus mondiaux.

47. **Présence accrue dans les pays.** Comme l'a recommandé l'EEI, pour améliorer sa performance, le FIDA doit éliminer certaines des faiblesses fondamentales de son mode de fonctionnement: **les relations entre le siège et le terrain.** La structure organisationnelle du FIDA – fortement centralisée et sans représentation systématique dans les pays – constitue un sérieux obstacle pour l'action future du FIDA axée sur l'amélioration de l'efficacité dans le domaine du développement, la mise en place de partenariats stratégiques et l'amélioration de son impact sur les grandes orientations.

48. Les priorités actuelles du développement mettent l'accent sur la prise en charge par les pays, l'harmonisation et l'alignement entre les donateurs. La plupart des organismes internationaux d'aide au développement ont adopté une structure décentralisée. Pour que l'action du FIDA soit efficace, il lui faut être moins isolé de ses principaux partenaires et parties prenantes.

49. La raison d'être de la présence accrue du FIDA sur le terrain a été expliquée de façon très détaillée dans le document EB 2003/80/R.4 qui porte sur le programme pilote relatif à la présence sur le terrain. Bien que ce programme n'ait pas encore été évalué (l'évaluation est prévue durant le quatrième trimestre de 2006), renforcer la présence du FIDA dans les pays signifie tout d'abord et avant tout ne plus recourir au modèle actuel de recrutement de missions de consultants et déléguer les responsabilités, les pouvoirs et les ressources à une structure sur place. La présence sur le terrain peut également être encore renforcée par une présence dans la région, par le biais de programmes thématiques (c'est par exemple le cas pour la région Amérique latine et Caraïbes) financés par le FIDA moyennant des partenariats stratégiques avec des centres d'excellence.

50. L'enjeu pour le FIDA est de trouver comment renforcer, au moindre coût, sa présence sur place aux fins de la gestion du programme de pays, tout en assurant la participation des ruraux pauvres, la prise en charge de la stratégie et du programme par les autorités locales, le partenariat effectif avec d'autres parties prenantes locales, une alliance stratégique avec les prestataires de services (par exemple, les institutions coopérantes) et la responsabilité commune des résultats par les membres de l'équipe de pays, qu'ils soient présents dans le pays ou non.

51. Le FIDA devra pouvoir recourir à diverses formules permettant une participation nettement accrue et plus suivie au processus et à la prise des décisions dans le pays. Ces formules doivent permettre une **décentralisation limitée dans de nombreux pays**, mais une décentralisation plus importante dans un nombre restreint de pays où cela se justifie.

52. Un CPM en poste dans le pays pourrait être l'une des formules de renforcement de la présence dans le pays. Certains CPM pourraient être postés dans les pays où des programmes de grande envergure sont mis en œuvre ou qui assurent la gestion de plusieurs pays dont le portefeuille d'activités est limité. Compte tenu de la diversité de l'envergure, de la nature et de l'état d'avancement des programmes de pays ainsi que des ressources intérieures, la présence dans le pays serait à "géométrie variable", en fonction des besoins du programme.

IV. APPROCHE DU CHANGEMENT, STRATÉGIE D'EXÉCUTION ET RÉPERCUSSIONS SUR LES RESSOURCES

53. **Approche globale du changement et stratégie d'exécution.** Pour améliorer le modèle opérationnel existant, on s'est souvent contenté par le passé de recourir à une approche du changement par paliers – c'est-à-dire par ajouts successifs d'une nouvelle caractéristique. Citons pour exemples, en 1998, l'introduction du COSOP pour aborder de façon plus stratégique le cycle des projets, en 1997, le lancement de la supervision directe à titre expérimental dans 15 projets pour tester les capacités propres de supervision du FIDA et améliorer la chaîne de l'apprentissage et, plus

récemment, l'initiative relative à la présence sur le terrain, lancée dans 15 pays pour améliorer la gestion des connaissances, le renforcement des partenariats, la concertation sur le fond et l'appui à l'exécution.

54. Le nouveau modèle opérationnel doit être élaboré en abordant le changement d'une façon globale, en en prenant en compte tous les aspects. Les modifications du modèle opérationnel seront mises en œuvre par étapes, par l'intégration progressive de ses composantes principales, qui seront cependant adaptées aux caractéristiques spécifiques du programme de pays donné, à la situation du pays et aux compétences du FIDA dans le pays, ainsi qu'aux partenariats mis en place. Il ne serait pas rationnel d'utiliser une approche identique dans tous les cas.

Répercussions sur les ressources

55. Comme l'a indiqué la direction dans sa réponse à l'EEL, la mise en œuvre des modifications du modèle opérationnel nécessitera une augmentation appropriée des niveaux de ressources financières et humaines et des moyens de gestion.

56. **Ressources humaines.** Les modifications qu'il est proposé d'apporter au modèle opérationnel nécessiteront une meilleure gestion du personnel et de la performance, un processus qui a été lancé avec la réforme proposée des ressources humaines (par exemple, centre de développement de la gestion, renforcement des compétences nécessaires). Le nouveau modèle opérationnel nécessite une gestion globale des ressources humaines englobant: de nouvelles compétences, un nouveau cadre de gestion des responsabilités, le développement des perspectives de carrière, des systèmes d'incitation, la gestion dynamique des ressources humaines et le développement des compétences de tous les administrateurs. Le FIDA doit s'adapter à des contextes divers et changeants en développant constamment ses capacités, en améliorant sa performance et les moyens d'intervention de son personnel, en stimulant la créativité de ce dernier, en récompensant les risques pris et l'innovation et en investissant constamment pour s'améliorer par le biais de la formation et de la mise en commun des connaissances.

57. La nouvelle politique des ressources humaines fait partie d'un cadre général qui permettra de transformer le FIDA en une organisation du XXI^e siècle – une organisation dont la culture se fonde sur les principes d'ouverture, de transparence et de responsabilité et dont la performance repose sur des valeurs et des compétences. Cette politique reconnaît que les êtres humains sont la principale ressource du FIDA dans le domaine des savoirs et qu'il existe un rapport entre une saine gestion des ressources humaines et des résultats satisfaisants.

58. Les principales répercussions du nouveau modèle opérationnel en ce qui concerne les ressources humaines sont les suivantes: nécessité de modifier le profil des compétences des CPM et les besoins de formation en conséquence; une stratégie accélérée de développement des ressources humaines; et le cadre de gestion intégrée des ressources humaines axé sur les résultats mentionné plus haut.

59. De toute évidence, compte tenu de la complexité de la gestion des programmes de pays, il faudra pour les diriger des personnes très compétentes aux talents multiples. Le CPM devrait être à la pointe des compétences essentielles requises par le FIDA. Il sera nécessaire de mettre en œuvre un plan d'action accéléré de formation renforcée du personnel en place et trouver de nouveaux spécialistes ayant les compétences requises. Il faudra également recenser et intégrer les personnes qui, dans les pays, ont le savoir-faire requis. Le lancement d'un programme de cadres associés en faveur des ressortissants des pays en développement pourrait être un élément important de la stratégie visant à accroître la réserve de fonctionnaires de terrain compétents.

60. **Ressources financières.** L'EEI a signalé que le FIDA devait veiller à disposer des ressources adéquates pour engager et poursuivre les réformes. Les répercussions financières en sont les suivantes: a) des dépenses ponctuelles pour mettre en œuvre les changements; et b) des dépenses récurrentes ainsi que des investissements futurs.

61. Les dépenses ponctuelles ont trait à l'élaboration des modalités de travail précises, des lignes directrices, des règles et des règlements du nouveau modèle opérationnel, lesquels seront définis dès qu'un accord de base aura été conclu sur les grands axes de ce modèle.

62. Il est par ailleurs évidemment nécessaire de mobiliser les ressources requises pour mettre en œuvre l'approche-programme par pays, et la présence accrue sur le terrain qu'elle requiert. Le nouveau modèle opérationnel nécessitera une nette augmentation des effectifs pour exécuter les programmes de pays nécessaires pour garantir une efficacité accrue dans le domaine du développement.

V. ÉTAPE SUIVANTE

63. Les propositions d'élaboration et de mise en place d'un nouveau modèle opérationnel feront partie du plan d'action relatif à la réponse donnée par la direction à l'EEI qui sera présenté au Conseil d'administration en septembre 2005.