

a

FIDA

FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

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

Rome, 14-15 décembre 2005

LA CONTRIBUTION DU FIDA À LA RÉALISATION DES OBJECTIFS DU MILLÉNAIRE POUR LE DÉVELOPPEMENT: RAPPORT DE LA CONSULTATION SUR LA SEPTIÈME RECONSTITUTION DES RESSOURCES DU FIDA (2007-2009)

La Consultation est invitée à examiner la version révisée de la partie A du rapport.

A. Le plan d'action

18. Le principal vecteur du changement interne au sein du FIDA sur la période couverte par la septième reconstitution sera le Plan d'action destiné à renforcer l'efficacité du Fonds en matière de développement et à mettre en œuvre la réponse de la direction à l'EEL. Ce plan, approuvé par le Conseil d'administration à sa session de décembre 2005 et annexé au Rapport de la Consultation, prend en compte les recommandations de l'EEL, les vues du Conseil d'administration sur les priorités du changement, et les propres vues de la direction sur les changements à opérer. L'élaboration détaillée et la mise en œuvre du plan d'action, ainsi que la réalisation effective des objectifs énoncés au paragraphe précédent seront structurés en trois grands domaines: orientations et planification stratégiques, nouveau modèle opérationnel, et gestion des connaissances et innovation. Chacun d'entre eux intégrera la réforme de la gestion des ressources humaines et mobilisera l'appui nécessaire en matière de technologie de l'information et de la communication.

19. Le plan d'action accordera la priorité aux approches nouvelles visant à affiner et à rendre plus efficaces les politiques et les programmes nationaux et internationaux de réduction de la pauvreté rurale. La stagnation du développement rural et de la réduction de la pauvreté observée dans nombre de pays appelle des solutions nouvelles, et c'est le rôle du FIDA au sein du système international – en tant qu'organisation multilatérale dont la vocation est de réduire la pauvreté rurale et l'insécurité alimentaire – de contribuer à leur définition. Par son plan d'action, le Fonds renforcera les stratégies de développement rural et les aides en élaborant et en testant des réponses novatrices et plus pertinentes aux problèmes essentiels de revenus et de sécurité alimentaire que rencontrent les ruraux pauvres et en mobilisant ressources et partenariats aux fins d'appliquer ces réponses à grande échelle. Le FIDA s'attachera à concevoir des approches permettant de débloquer à la fois des aides internationales et les ressources des pays en développement eux-mêmes. À cet égard, une fonction clé du plan d'action sera de regrouper les enseignements tirés des réussites comme des échecs dans des domaines tels que le microcrédit, le rôle des acheteurs internationaux dans l'intégration des producteurs ruraux à la chaîne mondiale des approvisionnements, et celui des entités institutionnelles comme les organisations paysannes, les associations de femmes et la société civile. Les "fiches d'apprentissage" deviendront un élément intégral et permanent des opérations du FIDA et seront mises à la disposition du personnel et de tous les partenaires de l'institution sous une forme aisément accessible et utilisable.

20. Un **cadre stratégique révisé et actualisé** apportera des éclaircissements sur le **contenu** et les **modalités** des opérations du FIDA, notamment sur les domaines thématiques pour lesquels le Fonds sera en mesure de fournir un appui et sur son *modus operandi* à l'égard des partenariats et des processus nationaux et internationaux. Il donnera des avis sur la coordination avec les gouvernements nationaux, les agriculteurs, les organisations féminines et les systèmes d'harmonisation par le biais des DSRP et d'autres processus nationaux majeurs de planification du développement. Plaçant les partenariats et l'avantage comparatif au cœur de la planification et des opérations du FIDA, ses documents stratégiques essentiels (notamment le cadre stratégique) seront élaborés en consultation avec les principaux partenaires et autres groupes. Le nouveau cadre stratégique découlera et tiendra aussi compte des discussions tenues avec des organisations partenaires clés, principalement la Banque mondiale, la Banque africaine de développement et la FAO, pour clarifier plus avant et établir formellement les avantages comparatifs de chacune et la division du travail nécessaire à la mise en œuvre de partenariats efficaces.

21. Pour traduire en opérations la définition du rôle du FIDA, ses axes d'action et l'impact recherché, on s'appuiera sur un nouvel instrument de planification et de suivi (pour la performance et l'impact). Les principaux **indicateurs de performance et d'impact** relatifs au rôle et aux axes d'action du FIDA seront incorporés dans un nouveau plan à moyen terme. Ce plan servira de cadre à la mise en œuvre d'une approche de la gestion fondée sur les résultats qui sera appliquée à la planification et la budgétisation. Il déterminera des buts vérifiables pour l'impact et les activités de soutien, et contiendra des directives générales pour l'affectation des ressources globales du Fonds.

22. Le premier programme de travail et budget du FIDA correspondant à la tranche annualisée des opérations prévues dans le plan à moyen terme sera présenté en septembre 2007. Un système amélioré de planification stratégique, de budgétisation et de suivi permettra d'examiner la conformité et la performance, et d'en rendre compte en s'appuyant sur des analyses comparatives avec des institutions multilatérales similaires. À la lumière des buts fixés dans le plan à moyen terme et des données provenant des mécanismes de suivi ainsi que des conclusions émanant du Bureau de l'évaluation sur la durabilité des retombées bénéfiques des projets, le FIDA fournira à son Conseil d'administration des **rapports réguliers sur l'efficacité de l'institution en matière de développement**, combinant des indicateurs quantitatifs et qualitatifs et exploitant les résultats fournis par le SYGRI. Les objectifs institutionnels énoncés dans le cadre stratégique et précisés dans le plan à moyen terme serviront de référence pour la planification au niveau des pays et les comptes rendus, lesquels refléteront les axes d'action et l'avantage comparatif de l'institution par l'incorporation des indicateurs d'impact et de

performance correspondants. Le Plan d'action réaffirmera avec force le rôle central du RARI à la fois comme principale mesure de la performance du FIDA et comme moyen d'apprentissage continu et d'amélioration. Le Plan d'action reflète l'engagement pris par le FIDA de s'efforcer d'atteindre des niveaux de performance comme ci-après:

- 100% des projets auront un degré élevé ou substantiel de cohérence avec les priorités de développement des pays;
- 80% des projets auront des résultats satisfaisants;
- 60% des projets auront un niveau élevé ou substantiel d'efficience.

23. **Un nouveau système d'assurance-qualité, largement inspiré de l'expérience d'autres IFI, dont la Banque mondiale**, assurera la cohérence des politiques et une meilleure qualité initiale pour toutes les grandes opérations, ainsi que l'élaboration et l'application de nouveaux critères pour mesurer la qualité de la conception et de l'exécution des projets pour ce qui est du ciblage efficace des plus pauvres, de la durabilité, de l'innovation et du partenariat. Parallèlement, le Plan d'action appliquera au portefeuille actuel des normes rigoureuses afin de générer des améliorations d'une année sur l'autre, en particulier dans ces domaines.

24. Le système d'assurance-qualité s'appuiera à la fois sur les capacités techniques et thématiques renforcées, qui seront développées au FIDA, et sur la mobilisation active des compétences spécialisées et complémentaires présentes dans d'autres organisations. S'agissant de la qualité initiale, et dans l'esprit de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, la conception des projets et programmes sera soumise à un examen avec les principaux partenaires nationaux et internationaux au niveau du pays, et la documentation rendant compte de cette consultation sera un élément du processus d'approbation desdits projets et programmes. Lorsque les conditions s'y prêtent, l'élaboration des projets sera pleinement intégrée dans les procédures nationales de planification du secteur agricole. Dans ce contexte, le FIDA opérera en étroite coordination avec ses partenaires du système des Nations Unies et des IFI, en particulier dans le cadre du système des coordonnateurs résidents. Les procédures initiales au niveau du FIDA seront améliorées par un recours plus systématique au processus d'examen externe par les pairs, qui fait déjà l'objet d'une expérimentation pilote pour les activités de financement rural.

25. **Le plan d'action définira les processus, les politiques et les instruments destinés à entraîner et renforcer l'harmonisation des efforts de développement de la communauté internationale et à consolider les processus nationaux et internationaux d'élaboration des politiques.** La tâche du FIDA n'est pas seulement d'appuyer les priorités nationales et les systèmes de coordination internationaux, mais aussi de veiller à ce que ceux-ci servent plus efficacement les ruraux pauvres. Le Fonds aidera à améliorer les approches nationales de réduction de la pauvreté rurale en menant son action à l'intérieur et par l'intermédiaire des systèmes nationaux. Il contribuera à la réalisation des principaux objectifs de la Déclaration de Paris en soutenant des stratégies nationales de développement efficaces, en menant des travaux analytiques conjoints, et en encourageant les systèmes communs d'assistance technique. Il opérera dans le cadre des budgets nationaux par l'intermédiaire des systèmes publics locaux de gestion financière, appuyant l'application effective des politiques nationales de budgétisation et de planification décentralisées dans les zones rurales. Dans le cadre des nouvelles directives institutionnelles relatives au partenariat, le FIDA précisera la façon dont il entend donner suite à l'examen triennal des activités opérationnelles et à l'initiative préconisée dans le document final du Sommet mondial de 2005 appelant à renforcer la cohérence du système en encourageant une gestion plus resserrée des entités dans les domaines du développement, de l'aide humanitaire et de l'environnement.

26. **Par une participation systématique aux DSRP et aux approches sectorielles, telle que spécifiée dans sa politique concernant ces dernières**, le FIDA exploitera sélectivement les possibilités de dialogue – offertes par son expérience de terrain ou nécessaires pour la réussite des projets. Mettant à profit, lorsqu'ils existent les mécanismes nationaux relatifs au suivi et aux stratégies

de réduction de la pauvreté, le Fonds encouragera l'intégration des enseignements tirés des projets exploratoires visant à assurer aux ruraux pauvres un accès équitable aux actifs, services, information, technologies et marchés nécessaires à leur promotion économique et sociale dans les politiques et la programmation des actions de réduction de la pauvreté. Au moyen du nouveau modèle opérationnel, il appuiera les processus participatifs et consultatifs permettant aux autres partenaires locaux du développement, notamment les organisations de pauvres, de mettre leur savoir et leur expérience au service des politiques de réduction de la pauvreté.

27. La participation effective aux DSRP et aux autres formes de coordination de l'aide exigera l'établissement d'une documentation plus concise et plus transparente des programmes de pays. Les **exposés des options et stratégies d'intervention par pays axés sur les résultats (COSOP)**, seront les instruments de planification du Fonds au niveau des pays. Leur élaboration associera le FIDA, le gouvernement, les organisations paysannes, les intervenants nationaux et les instances de coordination de l'aide; et ils formeront la base de l'engagement du FIDA auprès de ses partenaires au niveau dans les pays. Les nouveaux COSOP assureront l'interface entre, d'une part, les objectifs institutionnels et les modalités du FIDA et, d'autre part, les spécificités et les procédures du pays concerné.

28. **Le plan d'action visera aussi à déterminer les moyens les plus économiques par lesquels le FIDA pourrait renforcer sa présence dans les pays et sa participation constructive au dialogue au niveau national et à la collaboration entre donateurs ainsi que dans les domaines de l'appui à l'exécution et la gestion des savoirs.** Le plan d'action du FIDA visera à déterminer les moyens économiquement les plus rationnels permettant au Fonds d'accroître sa présence et sa participation constructive au dialogue avec les pays et à la collaboration entre donateurs, ainsi que sa contribution à l'appui à l'exécution et à la gestion des connaissances. Pour que les mesures nécessaires ne soient pas retardées, le FIDA entreprendra immédiatement un bilan rapide de ses expériences relatives à la présence sur le terrain et aux projets pilotes, y compris des coûts et des premiers avantages constatés. Il élaborera également un modèle général d'équipe de pays qui s'appuiera sur les meilleures pratiques de concertation, d'aide à l'exécution et de collaboration avec les donateurs. En outre, le programme pilote lancé dans le cadre de la sixième reconstitution sera évalué de façon systématique et indépendante et comparé aux expériences d'autres IFI en matière de décentralisation et aux enseignements qu'ils en ont tirés. Enfin, selon les circonstances, le FIDA élaborera une politique de présence sur le terrain qui définira les cas (portefeuille à risque, par exemple) dans lesquels il faut envisager un engagement au-delà du modèle général du chargé de programme de pays. Cette politique contiendra des directives permettant de déterminer les méthodes les plus appropriées, les plus souples et les moins coûteuses. La nature et la spécificité des moyens mis en place par le FIDA dans les pays varieront donc d'un pays à l'autre en fonction des besoins et des possibilités locales, mais l'objectif commun sera d'ancrer les activités du FIDA dans les priorités et les processus nationaux. Pour appuyer cet investissement dans les processus et les moyens locaux et dans leur mobilisation, le FIDA adoptera une approche de la supervision des projets qui, associée à l'exploitation et au partage systématiques des expériences en matière d'innovation, encourage la participation d'organisations qualifiées présentes dans le pays.

29. Le FIDA renforcera l'intégration, l'apprentissage réciproque et la convergence stratégique dans la programmation par pays. **Le plan d'action introduira des approches de gestion des programmes de pays faisant intervenir des équipes de pays travaillant en collaboration avec les équipes de gestion des programmes de pays du siège, mettant à profit l'expérience et les compétences de l'ensemble du Fonds en corrélation avec les nouveaux processus de gestion des connaissances et d'assurance-qualité.** On s'appuiera à cette fin sur des objectifs et des indicateurs de résultats par pays, qui feront obligatoirement partie de tous les COSOP et qui seront alignés sur les objectifs et les indicateurs de performance et d'impact au niveau de l'institution.

30. **Les futures stratégies du FIDA en matière de gestion des connaissances et d'innovation** seront définies et mises en œuvre dans le cadre du plan d'action. L'intégration de l'innovation fait déjà

l'objet d'un programme majeur en cours (l'Initiative pour promouvoir l'innovation), mais il est indispensable de disposer d'une stratégie plus clairement définie, y compris en matière d'identification et de gestion des risques, pour parvenir au niveau d'application requis.

31. En matière de gestion des connaissances, le FIDA ne jouera pas le rôle d'un centre d'études stratégiques ou d'analyse des politiques, comme c'est le cas de l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI). L'objectif du FIDA sur ce point est de faire en sorte que ses activités débouchent sur un apprentissage continu et efficace et que les enseignements ainsi dégagés soient intégralement corrélés aux connaissances acquises par d'autres dans ses domaines d'intervention, essentiellement au moyen du système de développement et d'échange des connaissances constitué par les fiches d'apprentissage et le portail de la pauvreté rurale du FIDA. Le FIDA présentera une stratégie de gestion des connaissances au Conseil d'administration en décembre 2006.

32. La stratégie du FIDA en matière de gestion des connaissances et d'innovation sera guidée par les principes fondamentaux suivants:

- a) Centrer l'engagement du FIDA sur les questions thématiques et les domaines dans lesquels il possède un avantage comparatif, que le cadre stratégique définira.
- b) Utiliser les activités financées par des prêts et des dons comme plateforme de développement des connaissances en y incluant expressément des objectifs et des mécanismes de développement du savoir.
- c) Accroître la durée et la qualité du temps que le personnel consacre à la gestion des connaissances internes.
- d) Introduire un système d'incitation pour encourager le personnel à innover et partager les connaissances.
- e) Établir des partenariats à long terme avec un petit nombre de centres d'excellence mondiaux et régionaux pour le développement et la diffusion des connaissances (y compris dans le domaine de la conception et du développement des programmes).
- f) Investir dans la capacité de centres régionaux et nationaux aux fins d'étudier certaines questions et options ayant trait à l'agriculture et à la réduction de la pauvreté rurale, en partenariat avec des organisations de ruraux pauvres.
- g) Élargir les échanges avec des partenaires du développement au moyen d'un programme ciblé de partage de connaissances et d'informations.

33. **Dans le cadre du plan d'action, le FIDA renforcera l'aptitude de son personnel à s'adapter à l'évolution des fonctions et des rôles**, et créera un dispositif d'évaluation et d'incitations de nature à assurer que tous les agents s'appliquent à poursuivre avec constance et efficacité les objectifs de l'institution. Le FIDA examinera et reformulera les compétences essentielles du personnel à la lumière de la version révisée des objectifs et du modèle opérationnels de l'institution. Il recrutera en fonction des compétences dont il a besoin et développera ses activités de formation pour donner au personnel en place les qualifications exigées par les nouvelles tâches. Le FIDA effectuera une analyse des compétences et de la charge de travail de ses agents, qui servira de base à un programme de rotation et de réaffectation du personnel destiné à répondre aux nouveaux besoins opérationnels.

34. Dans la logique d'une responsabilité institutionnelle accrue (par l'adoption d'un système de gestion fondé sur les résultats et l'examen de l'efficacité du développement), les responsabilités

individuelles et collectives du personnel seront renforcées sur la base d'une définition plus claire des objectifs et des résultats au niveau individuel et collectif, établie à partir des objectifs institutionnels et d'un suivi régulier de la performance. Dans ce contexte, on mettra en place des instruments et modalités de gestion des ressources humaines visant à renforcer les qualifications, l'orientation sur la performance et l'ouverture de la gestion par les moyens suivants:

- a) Un système de rémunération au rendement.
- b) Une responsabilité accrue devant le Conseil d'administration pour ce qui concerne les résultats en matière de développement.
- c) L'analyse comparative de la performance de l'institution par rapport à celle d'institutions multilatérales de développement similaires.
- d) Le recours à une assistance extérieure de haut niveau pour l'évaluation de la performance de l'institution.
- e) Faire participer les cadres à tous les échelons aux sessions sur l'évaluation et l'encadrement proposées par le Centre de perfectionnement des cadres, initiative conjointe avec le Programme alimentaire mondial (PAM) et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO).

35. Le plan d'action succinctement présenté ci-dessus permettra au FIDA de faire face aux possibilités et défis nouveaux évoqués dans l'EEI, de remédier à ses insuffisances et, surtout, d'accroître son efficacité en matière de développement. Dans la plupart des pays, les ressources du Fonds apparaîtront modestes par rapport aux investissements requis pour apporter une réponse complète à un problème même d'ordre sous-sectoriel. C'est pourquoi, le programme du Fonds et la voie à suivre pour agrandir l'échelle des opérations seront établis en étroite collaboration avec les gouvernements nationaux et les mécanismes de coordination de l'aide. L'avantage comparatif du FIDA pour ce qui est de répondre aux besoins particuliers des pauvres reposera sur les partenariats avec les organisations paysannes, les associations féminines et les organisations communautaires, et sur les investissements consacrés à ces structures, ce qui permettra à son groupe cible de formuler de manière organisée ses vues et de peser davantage sur les processus locaux et nationaux d'élaboration des programmes et des politiques.