

Avril 2008

Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement

Ouvrer pour améliorer l'efficacité, les résultats, l'impact et la durabilité

En 2004 et 2005, le FIDA a fait l'objet d'une Évaluation externe indépendante (EEI) approfondie. Cette évaluation avait pour but de déterminer la contribution du FIDA à la réduction de la pauvreté rurale, d'examiner la pertinence de sa mission et de ses objectifs, d'évaluer l'apprentissage et la performance à l'échelle de l'institution, et de formuler des recommandations sur les orientations à suivre et les mesures à prendre, du point de vue des politiques, pour améliorer la performance du FIDA. Il s'agissait, à l'époque, de l'exercice de ce type probablement le plus ambitieux jamais entrepris pour une institution des Nations Unies, faisant œuvre de pionnier dans l'étude des performances institutionnelles en termes d'impact.

Le Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement a pour origine les recommandations de l'EEI, les vues du Conseil d'administration sur les priorités du changement, et les propres vues de la direction du FIDA sur la façon de renforcer l'organisation. Le Plan d'action est le principal vecteur du changement au sein du FIDA sur la période couverte par la septième reconstitution (2007-2009). En mettant en œuvre le Plan d'action:

- nous renforçons la planification et les orientations stratégiques;
- nous accentuons la qualité, la performance et l'impact des projets;
- nous améliorons notre capacité d'innover et de gérer les savoirs acquis;
- nous améliorons la gestion des ressources financières et humaines;
- nous édifions une culture institutionnelle propice et fondée sur les valeurs;
- nous surveillons notre développement et notre efficacité organisationnelle, et nous en rendons compte.

Notre but est d'atteindre ou de dépasser trois objectifs

100% de pertinence

D'ici à 2009, 100% des projets du FIDA atteindront un degré élevé ou substantiel de conformité aux stratégies et priorités de développement des pays.

80% d'efficacité

D'ici à 2009, 80% au moins des projets du FIDA atteindront leurs objectifs de développement.

60% ou davantage d'efficacité

D'ici à 2009, 60% ou davantage des projets du FIDA atteindront un degré d'efficacité élevé ou substantiel.

Nos réalisations

Trente actions ou produits importants avaient été réalisés à la fin de 2007. Nous sommes reconnaissants aux membres du Conseil d'administration, aux membres du personnel du FIDA, au Bureau de l'évaluation du FIDA, aux consultants et aux partenaires qui ont contribué à l'exécution du Plan et qui continuent à le mettre en œuvre. Les éléments essentiels de nos réalisations sont énumérés ci-après.

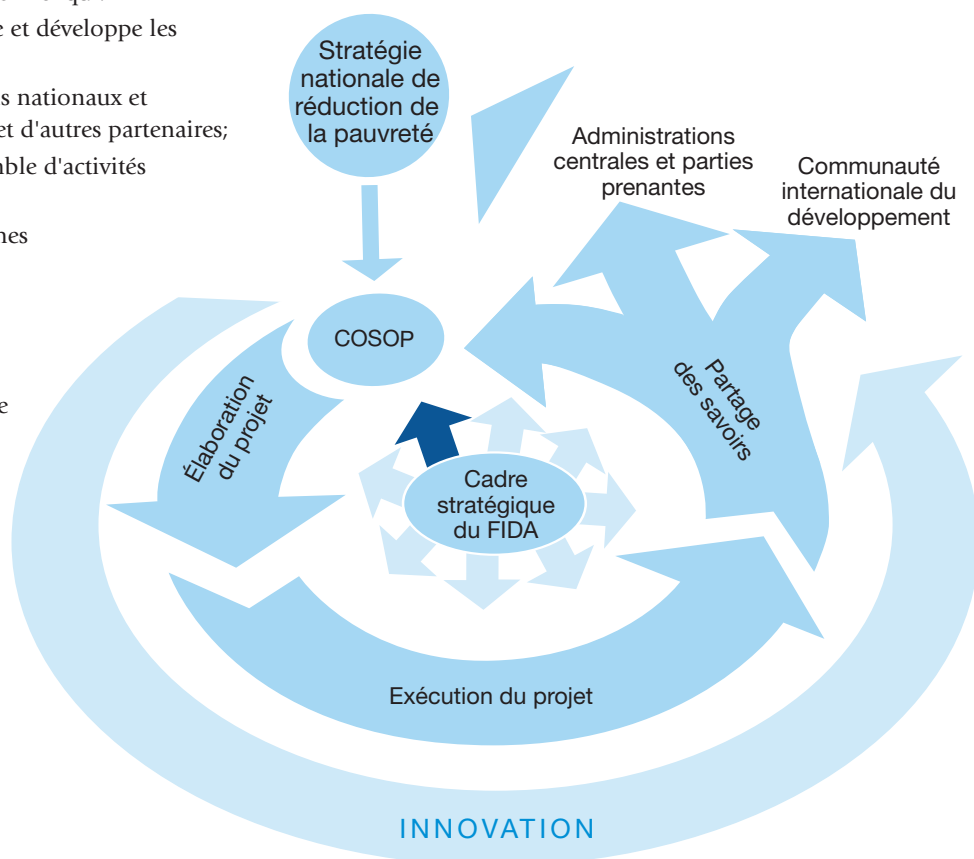
- Nous avons soumis, dans les délais et sans dépassement du budget, la totalité des 14 engagements du Plan d'action à notre Conseil d'administration.
- En adoptant une gestion axée sur les résultats en matière de développement, nous nous concentrons sur nos priorités stratégiques, et nous suivons et évaluons nos résultats.
- Notre nouveau Cadre stratégique 2007-2010 définit nos priorités organisationnelles, fournit un point de référence pour tous nos efforts de réforme, et sert de guide à l'ensemble du personnel.
- Notre nouveau programme de travail et budget axé sur les résultats permet d'aligner nos ressources sur nos priorités stratégiques.
- Nous avons développé notre programme de travail, tout en consacrant une part accrue de nos ressources aux opérations.
- Ouvrant en liaison plus étroite avec les pays partenaires, et dans le cadre de leurs stratégies de réduction de la pauvreté, nous avons élaboré 17 nouveaux programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) axés sur les résultats. Nous élaborons actuellement un système destiné à améliorer et à assurer la qualité des nouveaux COSOP.
- Les nouvelles directives et les nouveaux processus de conception des projets améliorent la qualité initiale en axant les discussions avec nos partenaires sur les facteurs clés de réussite.
- Notre nouveau système d'assurance qualité indépendant garantit pour tous nos nouveaux projets des normes rigoureuses de qualité de la conception.
- Notre nouvelle politique de ciblage est axée sur les opérations mettant l'accent sur les ruraux pauvres, en particulier les femmes, leurs problèmes et leurs possibilités, et sur l'amélioration de leurs moyens de subsistance.

- La nouvelle stratégie et les services en matière d'innovation intègrent l'innovation dans la conception et l'exécution des projets, et le partage et l'apprentissage sont désormais rendus plus systématiques par l'application de notre nouvelle stratégie de gestion des savoirs. Le Portail de la pauvreté rurale est déjà en ligne, et 17 nouvelles notes thématiques orientent les membres du personnel du FIDA et les consultants dans la conception des programmes et projets.
- Nous veillons à la bonne application des nouvelles politiques et stratégies en les intégrant dans les facteurs clés de réussite et par là même dans les systèmes d'amélioration et d'assurance de la qualité pour la conception des projets.
- Nous avons formé plus de 130 membres du personnel du FIDA pour qu'ils puissent assurer la supervision directe des projets et fournir un appui à l'exécution en suivant les directives de notre nouvelle politique en matière de supervision. La moitié des projets composant le portefeuille est désormais directement supervisée par le FIDA au lieu d'être confiée à d'autres institutions.
- Notre programme renforcé de présence dans les pays améliore l'impact des opérations et contribue à la mise en œuvre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, et à la réalisation des activités pilotes de l'initiative "Unité d'action" des Nations Unies.
- Nous avons mis en place un système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle, qui nous sert à concentrer nos ressources humaines et financières sur les objectifs du FIDA et qui fournit la base nécessaire à la planification et à la budgétisation, à la mesure et à la communication des résultats, et à la mise en relation des priorités et des résultats à tous les niveaux avec ceux de l'organisation.
- Nous avons élaboré et commencé à appliquer un cadre des ressources humaines visant à améliorer la gestion et les compétences de notre personnel. Nous avons mis en place une évaluation à 360 degrés pour tous nos cadres. Nous avons aussi créé un comité de gestion stratégique des ressources humaines à l'échelle institutionnelle, dirigé par le Président et chargé de piloter la mise en œuvre de ce cadre et de suivre les changements.
- Nos nouvelles valeurs fondamentales, à savoir la concentration sur les résultats, l'intégrité, le professionnalisme et le respect, guident nos processus en matière de ressources humaines et d'opérations, et offrent à l'ensemble du personnel un cadre de responsabilité.
- En 2008, nous poursuivons la consolidation, l'ancrage, l'approfondissement et le renforcement de la réforme, en mettant l'accent sur la transformation de la gestion des ressources humaines et sur la mise en conformité des ressources humaines et de nos priorités institutionnelles.
- Le triplement, pour 2008, de notre budget de formation du personnel, nous aide à répondre aux nouvelles attentes.

Nous mettons en œuvre un nouveau modèle opérationnel

Pris ensemble, les changements introduits par le Plan d'action constituent un nouveau modèle opérationnel qui:

- prend en compte l'initiative nationale et développe les capacités nationales;
- renforce la participation aux processus nationaux et l'engagement avec les Nations Unies et d'autres partenaires;
- définit, à l'échelon du pays, un ensemble d'activités complémentaires;
- améliore la conception des programmes et projets;
- renforce la supervision et l'appui à l'exécution;
- s'intéresse à l'innovation et encourage l'apprentissage et le partage des savoirs;
- accroît l'impact sur le développement;
- mesure les résultats.



Nous mesurons nos résultats et nous en rendons compte

Pour mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des résultats et les communiquer, nous avons élaboré un ensemble d'outils permettant d'en rendre compte.

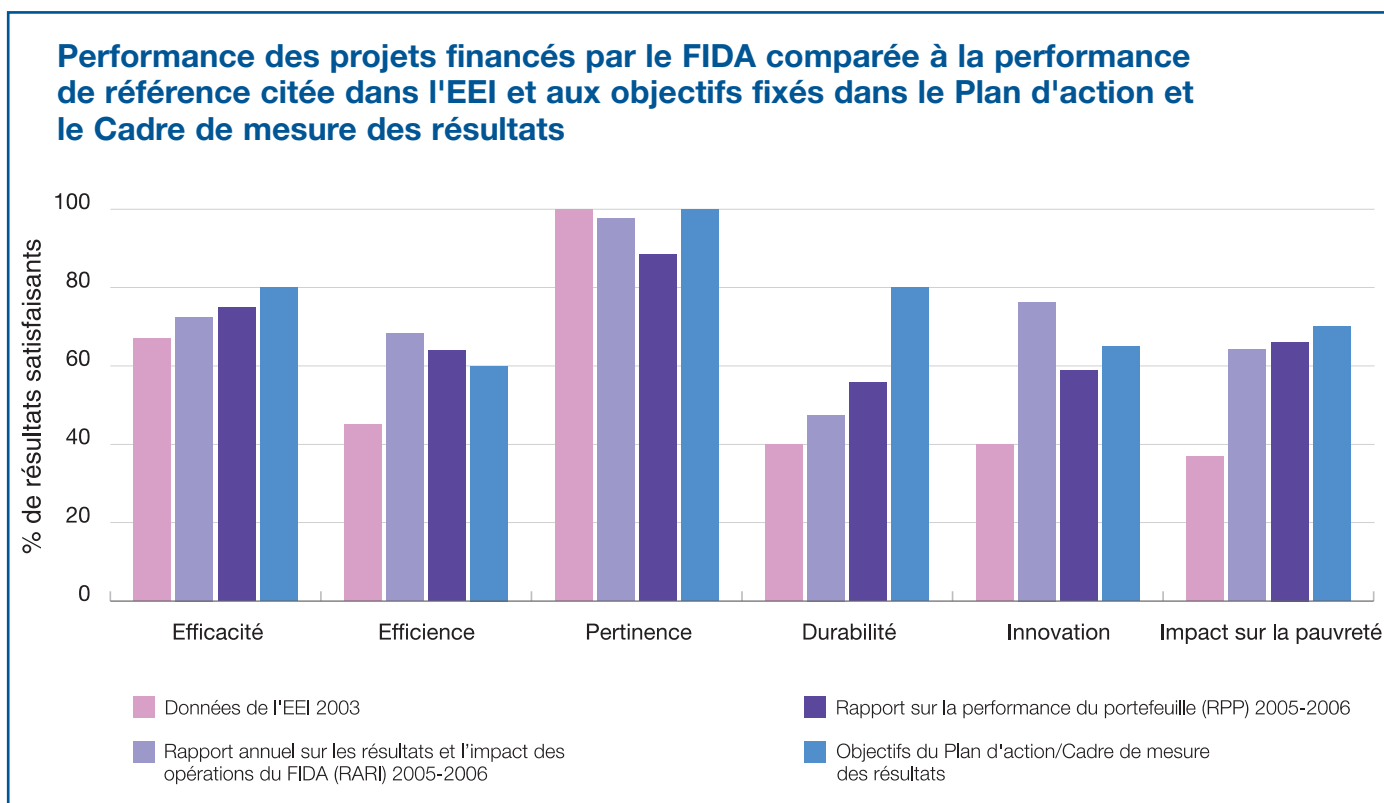
- Notre Cadre de mesure des résultats nous permet de mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs du Cadre stratégique.
- Nous avons lancé la première enquête annuelle auprès de nos pays membres et de nos partenaires pour solliciter leurs observations sur nos programmes de pays.
- Notre système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle sert de base à la mesure de l'efficacité de notre organisation.
- Par notre rapport annuel sur l'efficacité du FIDA en matière de développement, nous rendons compte au Conseil d'administration sur les points suivants: pertinence de notre mandat et de nos opérations, efficacité de nos opérations en matière de développement, efficacité de notre organisation et efficacité dans l'obtention des résultats.

Les observations recueillies donnent à penser que la qualité de nos projets s'améliore

Les premiers résultats montrent que nous sommes globalement sur la bonne voie pour atteindre les objectifs prévus pour 2009 dans le Plan d'action. Le graphique ci-après présente une comparaison entre la performance des projets financés par le FIDA en 2005 et 2006 et la performance de 2003, telle qu'elle est rapportée par l'EEI, en regard des objectifs tant du Plan d'action que du Cadre de mesure des résultats pour 2009-2010. On observe une amélioration sensible de la performance des projets du FIDA depuis l'EEI. La pertinence des projets demeure élevée, et l'on constate des améliorations sur les plans de l'efficacité des projets, de leur efficacité, de l'impact sur la pauvreté rurale, et de l'innovation. La performance en matière de durabilité des avantages apportés s'améliore également, mais nous devons faire encore mieux. Dans l'ensemble, notre Bureau indépendant de l'évaluation a constaté que 80% des projets évalués en 2006 étaient satisfaisants quant à leur performance globale.

L'évaluation comparative externe confirme que, dans l'ensemble, il s'agit de bons résultats dans un contexte difficile, comme l'ont constaté d'autres institutions financières internationales.

Ces résultats sont dus entre autres au rôle croissant du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution. En 2008, notre engagement dans ces domaines va s'accroître encore, et nous nous concentrerons aussi sur le renforcement de la qualité initiale des projets. À tous les stades du cycle des projets, une attention particulière sera portée à des questions telles que l'innovation et la durabilité de l'impact.



Défis

Au FIDA, nous sommes satisfaits des progrès réalisés à ce jour. Mais nous savons que nous ne pouvons pas nous permettre d'être indulgents vis-à-vis de nous-mêmes. Nous savons que la consolidation des acquis et l'ancrage des nouvelles approches dans la culture institutionnelle sont les clés du succès dans tout programme de changement.

Nous considérons donc, en nous tournant vers l'avenir, qu'il reste encore beaucoup à faire. Nous devons intégrer pleinement les résultats attendus dans notre travail au quotidien; et nous devons donner au personnel une formation qui lui permette à la fois de mettre en œuvre les nouveaux processus et d'acquérir de nouvelles compétences.

Nous devons aussi poursuivre notre programme de réforme. Il reste encore de nombreux domaines dans lesquels nous devons travailler; en 2008, les plus urgents sont ceux de la gestion des ressources humaines et de l'alignement. Nous ferons fond sur le travail entrepris en 2007 pour conduire l'organisation jusqu'au point où elle disposera du personnel adéquat, en termes de nombre, de compétences, de qualité et de répartition entre les domaines prioritaires fondamentaux, pour réaliser un programme de travail de haute qualité et pertinent.

Parallèlement à notre action répondant au besoin présent de changement, nous devons aussi définir le programme de demain.

De nouveaux problèmes surgissent, et nous devons leur trouver des solutions. Nous considérons que, grâce au programme de gestion axée sur les résultats en matière de développement, nous plaçons maintenant notre capacité de changement au cœur même de nos activités.

Notre but est de faire en sorte que le FIDA soit – et demeure – une organisation de développement pertinente, efficace et efficiente, capable, avec un avantage comparatif certain, d'aider les ruraux pauvres des deux sexes à se libérer de la pauvreté.

Direction et dispositions institutionnelles

L'équipe de dirigeants du FIDA est responsable de la mise en œuvre du Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement. Le processus de changement est dirigé par un Directeur exécutif, rendant compte directement au Président du FIDA et responsable de la réalisation d'ensemble du Plan d'action. Une équipe de gestion du Plan d'action, chargée de l'orientation et de la supervision stratégiques, veille à la rigueur et à la cohérence dans la concrétisation des résultats attendus, et se fait le champion du programme de changement. L'équipe est composée des trois Présidents adjoints responsables des Départements gestion des programmes, finances et administration, et affaires extérieures, ainsi que du Directeur de la planification stratégique. Un Secrétariat restreint joue un rôle clé dans la réalisation des produits du Plan d'action.

Pour de plus amples informations:

Secrétariat du Plan d'action

Gunilla Olsson

Edward Heinemann

Monica Buggi

Tél.: +39 06 5459 2571

Courriel: actionplansecretariat@ifad.org

Site web: www.ifad.org/actionplan/index.htm

Bâtir un monde libéré de la pauvreté

En 2008, le FIDA fête ses trente ans de lutte contre la pauvreté rurale et la faim. Le Fonds a été créé en réponse aux sécheresses et aux famines qui, au début des années 70, ont coûté la vie à plusieurs millions de personnes en Afrique et en Asie. Lors de la Conférence mondiale de l'alimentation de 1974, les dirigeants de ce monde ont convenu de forger une alliance mondiale pour lutter contre la pauvreté rurale, cause sous-jacente de la faim et de la malnutrition. Leur vision était de former un partenariat nouveau et unique entre les membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP) ainsi que d'autres pays en développement pour lesquels l'agriculture et le développement rural constituaient une priorité.

Le FIDA est une institution financière internationale et une agence spécialisée des Nations Unies. Depuis 1978, les États membres du FIDA ont investi plus de 10 milliards de dollars sous forme de prêts et dons, aidant ainsi plus de 300 millions de ruraux pauvres, femmes et hommes, à accroître leur production vivrière, à bonifier leurs terres, à acquérir de nouvelles compétences, à se lancer dans de petites activités, à constituer des organisations et des communautés solides et à prendre part aux décisions conditionnant leur vie. Mais nombreux sont les pays où la faim et la pauvreté sévissent encore largement et où les populations rurales pauvres se trouvent confrontées à de nouveaux enjeux redoutables, tel le changement climatique. En ce trentième anniversaire de la création du FIDA, nous rendons honneur à la vision de nos fondateurs et renouvelons notre engagement à œuvrer pour que les populations rurales pauvres se libèrent de la pauvreté.



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

Via Paolo di Dono, 44 00142 Rome, Italie
Tél.: +39 06 54591 Fax: +39 06 5043463
Courriel: ifad@ifad.org
www.ifad.org, www.ruralpovertyportal.org