

Cote du document: EB 2010/101/R.15
Point de l'ordre du jour: 11
Date: 13 décembre 2010
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



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

Rapport de situation et plan d'action relatifs à la présence du FIDA dans les pays

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Shyam Khadka

Administrateur principal de portefeuille
téléphone: +39 06 5459 2388
courriel: s.khadka@ifad.org

Theresa Rice

Conseillère pour les systèmes opérationnels
téléphone: +39 06 5459 2495
courriel: t.rice@ifad.org

Transmission des documents:

Liam F. Chicca

Fonctionnaire responsable des
organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2462
courriel: l.chicca@ifad.org

Conseil d'administration — Cent unième session
Rome, 14-16 décembre 2010

Pour: **Approbation**

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| Recommandation pour approbation | 1 |
| I. Introduction | 1 |
| II. État d'avancement du renforcement des dispositions institutionnelles | 2 |
| III. Résultats obtenus dans le domaine des activités de programme | 6 |
| IV. Plan relatif à la présence du FIDA dans les pays en 2011 | 10 |
| A. Objectif | 10 |
| B. Critères appliqués aux fins de la sélection des nouveaux bureaux de pays | 11 |
| C. Dotation en personnel | 12 |
| D. Budget pour 2011 | 13 |
| E. Programme de travail et suivi | 14 |
| V. Recommandation et étapes suivantes | 14 |

Annexe

| | |
|---|----|
| I. État du portefeuille de projets des bureaux de pays, existants et proposés | 15 |
| II. Estimation des coûts relatifs aux bureaux de pays en 2010 | 16 |

Recommandation pour approbation

Le Conseil d'administration est invité à prendre note du rapport de situation relatif à la présence du FIDA dans 30 pays figurant dans les deuxième et troisième parties du présent document, et à approuver la création de cinq bureaux de pays supplémentaires en 2011, dans les termes indiqués au paragraphe 44 de ce document.

Rapport de situation et plan d'action relatifs à la présence du FIDA dans les pays

I. Introduction

1. Approuvé en décembre 2003 par le Conseil d'administration, le Programme pilote relatif à la présence sur le terrain a été lancé par la direction du FIDA en 2004. En 2006, le Bureau de l'évaluation indépendant du FIDA est parvenu à la conclusion que les résultats obtenus par le FIDA en matière d'appui à l'exécution, de concertation sur les politiques, d'instauration de partenariats et de gestion des savoirs étaient nettement meilleurs dans les pays où le FIDA était présent que dans des pays comparables où il ne l'était pas. À la lumière de ces conclusions, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa session de septembre 2007, que le FIDA devrait maintenir ses 17 bureaux de pays pilotes, en les intégrant de manière plus efficace dans les processus ordinaires programmatiques, administratifs et budgétaires du Fonds tout en expérimentant, au sein de ces mêmes bureaux, différents modèles tels que le détachement de chargés de programme de pays (CPP) et la nomination d'un bureau régional desservant plusieurs pays.
2. Outre les 17 bureaux de pays établis avant ou durant la phase pilote¹, le Conseil d'administration a approuvé la création, en décembre 2008, de dix bureaux supplémentaires et, en décembre 2009, de trois bureaux additionnels, portant ainsi à 30 le nombre total de bureaux de pays existants à ce jour. Douze d'entre eux devraient être dirigés par des CPP recrutés à l'échelon international.
3. Dans le cadre de la présentation de son plan d'action pour 2008 (EB 2007/92/R.47), la direction du FIDA avait prévu de conduire une autoévaluation de sa présence dans les pays en 2010 et, sur la base des conclusions de cette évaluation et conformément à la pratique adoptée par d'autres institutions financières internationales (IFI), de présenter au Conseil d'administration, en 2011, une politique du FIDA relative à sa présence dans les pays. Cette autoévaluation est désormais finalisée, et c'est sur cette base que la direction entend élaborer une stratégie relative aux bureaux de pays, qui sera présentée au Conseil pour approbation en mai 2011. Étant donné que ce document aura un caractère essentiellement opérationnel, il devrait donc être présenté comme une stratégie et non comme une politique.
4. La direction du FIDA est consciente que la création des bureaux de pays est un processus long, du fait principalement de la lenteur des procédures pour la signature des accords avec les pays hôtes, le recrutement ou la réaffectation du personnel et l'accréditation du personnel auprès des gouvernements. Une

¹ Les bureaux de pays du Pérou et du Panama ont été créés avant le programme pilote.

planification renforcée est indispensable pour que le FIDA parvienne à garder un rythme soutenu. En conséquence, le présent rapport:

- i) offre un aperçu général des progrès accomplis depuis décembre 2009 au regard des objectifs fixés dans le plan d'action pour 2010, en résumant notamment les mesures prises au siège du FIDA dans une optique d'amélioration de la gestion du personnel basé dans les pays. Il passe en revue les résultats obtenus au niveau des pays en termes d'amélioration de l'appui à l'exécution, de gestion des savoirs, d'innovation, de renforcement des partenariats et de concertation sur les politiques; et
- ii) propose un plan destiné à renforcer l'efficacité de la présence du FIDA dans les pays en lançant le processus de création de cinq bureaux supplémentaires en 2011.

II. État d'avancement du renforcement des dispositions institutionnelles

5. **Création des bureaux de pays.** Sur les 30 bureaux de pays approuvés à ce jour, 24 fonctionnaient à plein régime en 2010². Au Brésil, au Burkina Faso, dans l'État plurinational de Bolivie et au Ghana, les bureaux de pays devraient devenir pleinement opérationnels avec le recrutement de personnel fixe début 2011. En Guinée, le FIDA n'a pas été en mesure, pour des raisons de sécurité, de lancer le processus de création du bureau. Au Brésil, il a été décidé, de concert avec le gouvernement, que le bureau s'installerait à Salvador (État de Bahia), à proximité des opérations du FIDA dans le pays. Dans l'attente de la signature d'un accord avec le pays hôte, le FIDA ne peut pas recruter directement du personnel pour son bureau du Brésil. En attendant, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) embauchera, pour le compte du FIDA, des employés qui devraient prendre leurs fonctions début 2011. Le personnel recruté pour le bureau de pays du Burkina Faso a pris ses fonctions en octobre 2010. Au Cameroun, la sélection du personnel du bureau de pays est maintenant terminée. Par ailleurs, les entretiens pour les postes de CPP détachés dans l'État plurinational de Bolivie et au Ghana ont eu lieu.
6. Le recrutement du personnel international, comme les CPP détachés dans les pays, n'a pas été aussi rapide que prévu, du fait notamment de la lenteur et de la complexité de la procédure nationale d'accréditation, que le FIDA ne contrôle pas totalement. Sur les 12 CPP qui devaient être détachés dans les bureaux de pays avant la fin 2009, quatre étaient en poste fin 2008 (Colombie, Panama, République-Unie de Tanzanie et Viet Nam) et trois en 2009 (Éthiopie, Kenya et Soudan). En Colombie, le bureau de pays a été fermé à la fin de 2009 et le CPP a fait retour au siège du FIDA. Des CPP devraient être sélectionnés pour être détachés au Cameroun, au Ghana, dans l'État plurinational de Bolivie et au Sénégal d'ici à la fin 2010 et, une fois conclus les accords avec le pays hôte ou les procédures d'accréditation, ceux-ci prendront leurs fonctions dans le pays. Des entretiens ont déjà eu lieu mais aucune personne adaptée n'a encore été retenue pour le poste de CPP détaché au Pérou; la division concernée procède actuellement à l'examen de différentes options. À Sri Lanka et au Pakistan, le recrutement ou la réaffectation du personnel des bureaux de pays a pris du retard. En attendant, des gestionnaires du programme dans le pays (GPP), recrutés localement pour le compte du FIDA, sont en poste dans ces bureaux. Tous les autres bureaux (voir annexe II) fonctionnent désormais régulièrement.

Dispositions institutionnelles et administratives

7. Comme il est mentionné dans le rapport de situation de l'année dernière, en vertu de la section 2 a) de l'article 10 de l'Accord portant création du FIDA, le Fonds "jouit sur le territoire de chacun de ses Membres des privilèges et immunités qui lui sont

² De plus, quatre bureaux de pays fonctionnent grâce aux services fournis par des consultants temporaires.

nécessaires pour exercer ses fonctions et atteindre son objectif". Dans le cas des États membres ayant adhéré à la Convention de 1947 sur les privilèges et immunités des institutions spécialisées, ces privilèges et immunités sont ceux définis dans les clauses standard de ladite convention. Dans le cas des pays n'ayant pas adhéré à cette convention, et dans certains cas pour des raisons d'ordre pratique (par exemple, exigences des procédures internes d'un pays), il sera souhaitable de conclure des accords bilatéraux avec les gouvernements afin de faciliter les choses au niveau opérationnel. Dans ce contexte, les progrès réalisés à ce jour sont les suivants:

- i) Avant 2010, des accords avec le pays hôte avaient été signés avec le Kenya (accord PNUE), Panama, la République-Unie de Tanzanie et le Viet Nam. Les accords conclus en 2010 – Éthiopie, Ghana, Rwanda et Zambie – portent à sept le nombre d'accords avec le pays hôte actuellement en vigueur. Des accords sont sur le point d'être finalisés avec le Népal, le Sénégal, le Soudan et l'Ouganda. Des projets d'accord ont été demandés par le Brésil, le Burkina Faso, le Cameroun, la Chine, Madagascar, le Mozambique, le Nigéria, le Pakistan et Sri Lanka, et ont été proposés à ces pays. La situation du FIDA vis-à-vis du Gouvernement yéménite est à l'examen en raison du changement d'organisation hôte pour ce pays. Des notes verbales ont été envoyées à l'Égypte, à la Guinée, à l'Inde, aux Philippines et à la République démocratique du Congo.
- ii) À la fin 2010, six CPP au total (Éthiopie³, Kenya, Panama, République-Unie de Tanzanie, Soudan et Viet Nam) ont été accrédités par leurs gouvernements hôtes. Par ailleurs, trois fonctionnaires au Kenya et un en Éthiopie et à Madagascar ont été accrédités en tant que détachés, portant à 11 le nombre de personnes recrutées au plan international pleinement accréditées dans les pays hôtes.
- iii) Le FIDA a conclu 13 accords avec des organisations hôtes dans le pays, et des négociations sont en cours pour trois accords supplémentaires. Le FIDA a conclu des accords d'hébergement avec le Programme alimentaire mondial (PAM) pour trois bureaux et avec l'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) pour six autres bureaux. Le Bureau des Nations Unies à Nairobi héberge le bureau du FIDA au Kenya, et le Ministère de l'agriculture héberge le bureau du FIDA à Madagascar. Des négociations sont en cours pour des accords d'hébergement pour le bureau de pays au Ghana. En Guinée et au Pakistan, le FIDA n'a pas été en mesure de finaliser les accords d'hébergement en raison de la situation en matière de sécurité.
- iv) Des accords formels ont été signés uniquement avec le PNUD, le PAM et le Bureau des Nations Unies à Nairobi. Des accords d'hébergement avec la FAO pour les bureaux de l'État plurinational de Bolivie, du Mozambique, de la République-Unie de Tanzanie, du Rwanda, du Yémen et de la Zambie seront finalisés dès qu'un accord-cadre global sera signé avec la FAO.

Gestion des ressources humaines

8. Durant le deuxième trimestre de 2009, il a été décidé que le FIDA recruterait directement au niveau national des gestionnaires du programme dans le pays (GPP). Auparavant, les services des fonctionnaires recrutés au plan national faisaient l'objet de contrats passés par l'intermédiaire d'une autre agence des Nations Unies ou de contrats de consultants. La décision d'un recrutement direct a comporté notamment l'amendement de l'accord-cadre avec le PNUD, y compris la fourniture de services relatifs aux états de paie pour tout le personnel présent dans le pays, qu'il soit national ou local (recruté directement ou par l'intermédiaire d'une autre organisation), et les dispositions relatives à l'évaluation de la performance du personnel. Ainsi, le Bulletin du Président relatif aux procédures administratives

³ Procédure d'accréditation en cours.

applicables aux bureaux de pays, publié en avril 2008, a été modifié afin de permettre le recrutement direct, par le FIDA, du personnel des bureaux de pays. Le premier contrat passé directement par le FIDA a été signé en février 2010. À ce jour, 18 contrats du FIDA ont été conclus avec du personnel national et, d'ici à la fin 2010, le nombre total de contrats devrait être de 30 environ. Le personnel qui n'est pas directement recruté par le FIDA continuera d'être recruté et géré par une organisation hôte des Nations Unies, sur la base de contrats stipulant que ces personnes travaillent exclusivement pour le FIDA.

9. Conformément à l'accord-cadre conclu avec le PNUD, les états de paie pour le personnel du FIDA recruté au niveau national sont administrés par le bureau du PNUD à Copenhague. Le traitement, mis en œuvre à titre expérimental à la fin de 2009 pour les contrats déjà administrés par le PNUD, est maintenant opérationnel pour l'ensemble du personnel national du FIDA basé dans les pays.
10. La gestion du personnel recruté au plan international continuera de se faire à partir du siège du FIDA. La section concernée du Manuel des procédures relatives aux ressources humaines, qui a trait au personnel détaché recruté au plan international, a fait l'objet d'une rédaction provisoire et sera prochainement publiée dans le cadre du nouveau manuel des ressources humaines. La rédaction d'autres sections portant spécifiquement sur la gestion du personnel national est en cours.
11. L'ensemble des droits et avantages offerts au personnel recruté au plan international a été aligné sur l'ensemble des prestations du système des Nations Unies et sera harmonisé avec celui des bureaux de pays des autres organisations des Nations Unies.

Formation et communication

12. Des kits standard d'information et de communication sont mis régulièrement à la disposition des bureaux de pays. Grâce aux vidéoconférences, le personnel des bureaux de pays peut être mis en liaison avec le siège du FIDA, à Rome. Cette technologie a été mise à profit pour que le personnel dans les pays puisse participer aux réunions générales direction/personnel, aux réunions de division ainsi qu'aux examens du portefeuille régional au niveau des divisions. La communication entre le siège et le terrain s'est améliorée mais beaucoup reste à faire.
13. À l'heure actuelle, la formation et le renforcement des capacités du personnel du FIDA détaché dans les pays consiste principalement en un encadrement sur le terrain et en une participation à des missions de supervision, à des ateliers nationaux ou régionaux et, parfois, à des activités de formation spécifiques sur des thèmes tels que les achats, la supervision et les cadres logiques.
14. Afin de promouvoir une introduction efficace, en temps voulu, du nouveau personnel, que ce soit au siège ou dans les bureaux de pays, un programme institutionnel d'accueil en ligne est en voie de finalisation. De plus, le FIDA envisage d'organiser, dans les bureaux de pays, des ateliers d'accueil et des cours de formation afin de renforcer l'intégration du personnel et l'épanouissement professionnel permanent du personnel nouvellement recruté.

Technologies de l'information

15. En 2010, le FIDA est allé de l'avant sur la voie de l'amélioration de l'accès des bureaux de pays aux services et programmes institutionnels. Le principal résultat attendu pour 2010 était de garantir que les bureaux de pays aient accès aux ressources et programmes des technologies de l'information et des communications (TIC) du siège. Les progrès suivants ont notamment été réalisés dans ces domaines:
 - a) dix-huit bureaux de pays ont désormais accès au réseau privé virtuel: dans ces pays, le personnel des bureaux a la possibilité d'employer les mêmes logiciels que le personnel du siège;

- b) WebEx, une solution de conférence sur le web permettant au personnel d'un bureau de pays de participer aux réunions de la division, a été testé avec succès;
 - c) une connexion à distance des bureaux de pays avec la base de données du Système prêts et dons (SPD) a été établie et les essais d'entrées dans le SPD depuis Nairobi ont été couronnés de succès. Des expérimentations similaires sont envisagées dans d'autres régions;
 - d) la connexion à distance avec la base de données du Système de gestion du portefeuille de projets (SGPP) a été établie dans tous les bureaux de pays;
 - e) des visites de terrain ont été effectuées dans les bureaux de pays de la région Asie et Pacifique, Afrique orientale et australe, et Afrique de l'Ouest et du Centre afin d'évaluer et de résoudre les problèmes relatifs aux TIC;
 - f) un projet de l'Équipe chargée des achats communs, destiné à fournir un appui aux bureaux de pays pour l'acquisition de l'équipement informatique, a été finalisé avec la FAO et le PAM.
16. Le FIDA travaille afin que tous les bureaux de pays disposent d'une connexion internet performante. À cette fin, la Division des technologies de l'information et des communications poursuivra sa collaboration avec les divisions régionales pour évaluer chaque bureau de pays afin de déterminer les options de connectabilité "sur le terrain", y compris les canaux existants utilisés par d'autres IFI et organismes des Nations Unies. De nombreux problèmes pourraient être résolus en changeant de fournisseur de services au niveau local ou en prévoyant un second fournisseur de secours. Cependant, dans le cas de certains bureaux, les fournisseurs de services Internet alternatifs peuvent ne pas constituer une option valable et d'autres solutions doivent être identifiées.

Établissement du budget, comptabilité et transmission d'informations, arrangements bancaires

17. Les arrangements financiers et bancaires sont en général définis par le biais de l'organisation hôte afin d'éviter que le FIDA ne mette en place des systèmes et structures parallèles au sein du bureau de pays. Cependant, lorsque les circonstances justifient un appui administratif renforcé pour un bureau de pays donné, des arrangements alternatifs sont mis en place afin de gérer les dépenses administratives et d'améliorer l'efficacité.
18. Depuis 2008, les bureaux de pays du FIDA jouent un rôle toujours plus actif dans des domaines tels que le renforcement des partenariats, la concertation sur les politiques ou la conception et la supervision des projets.
19. Les directives pour la planification et le suivi de la présence dans les pays, diffusées en décembre 2007 par le Président adjoint responsable du Département gestion des programmes (PMD), présentaient les modèles à suivre pour rendre compte des dépenses des bureaux de pays, identifiées par un code d'activité spécifique ("administration de la présence dans les pays") accompagné d'un code supplémentaire correspondant au bureau de pays concerné.
20. Il ressort de l'expérience et des retours d'information recueillis au cours de l'année que les procédures budgétaires et comptables des bureaux de pays peuvent être améliorées, notamment pour ce qui concerne l'établissement du budget, le rapprochement des comptes et le transfert de fonds aux bureaux de pays par le FIDA et par l'intermédiaire des organisations hôtes.
21. Le FIDA est en train de finaliser un manuel administratif relatif à la présence dans les pays, qui établira des procédures détaillées, dans tous les domaines, pour l'administration des bureaux de pays (établissement du budget, comptabilité et transmission d'informations financières, décaissements, ressources humaines, états de paie, achats, TIC, sécurité du personnel, privilèges et immunités, continuité des

opérations, bureaux et locaux, gestion des actifs et autres services administratifs), ainsi que les attributions du personnel des bureaux de pays et du personnel du siège, et les modalités de collaboration avec les organisations hôtes.

III. Résultats obtenus dans le domaine des activités de programme

22. Les résultats illustrés ci-après se basent sur les rapports de situation transmis par 24 bureaux de pays du FIDA, y compris ceux dirigés par les CPP détachés.
23. Le programme de travail de chaque bureau de pays est fonction des exigences du programme de pays. Les bureaux de pays accordent la priorité, surtout depuis le passage à la supervision directe, à la conception du programme et à l'appui à l'exécution. Certains bureaux, notamment ceux qui sont engagés dans des approches sectorielles ou dans l'Initiative Unité d'action des Nations Unies, accordent la priorité aux partenariats et à la concertation sur les politiques. Le degré d'exécution du programme de pays influence également le panachage des activités conduites par chaque bureau.
24. La hausse des prix des produits alimentaires et la crise financière ont eu un impact notable sur les économies des pays concernés, impact mentionné comme une caractéristique importante du contexte du pays dans lequel opèrent les bureaux. De plus, les pays où le FIDA a un bureau de pays se sont ressentis des élections et des changements de gouvernement.
25. Il est important de noter que, bien souvent, il est difficile de distinguer les résultats obtenus par les bureaux de pays et les résultats d'ensemble du programme de pays.

Conception des programmes et appui à l'exécution

26. Les bureaux de pays ont pris une part active à l'établissement, avec les gouvernements et autres parties prenantes, des missions de supervision et d'appui à l'exécution et ont à plusieurs reprises assuré la direction de ces missions. De par sa proximité avec les projets, le personnel des bureaux de pays a été à même de donner suite plus facilement aux recommandations des missions, à l'occasion de visites post-supervision sur les sites des projets.
27. Durant le premier semestre 2010, le personnel des bureaux de pays a pris part à la conception de 11 projets d'investissement, à quelque 50 missions de supervision/d'appui à l'exécution ou d'examen à mi-parcours (y compris des missions conjointes avec des partenaires du FIDA tels que la Banque mondiale, la Banque asiatique de développement, l'Union européenne et l'aide bilatérale) et à la conception de deux programmes d'options stratégiques pour le pays axés sur les résultats; presque tous les bureaux ont participé d'une manière ou d'une autre à l'examen du programme de pays – y compris un examen formel à mi-parcours des COSOP axés sur les résultats et des ateliers réunissant représentants du gouvernement et personnel de projet. Ils ont également fourni un appui aux évaluations, notamment deux évaluations intermédiaires et l'évaluation thématique sur la parité hommes-femmes⁴. Même s'ils sont essentiellement axés sur les projets d'investissement, les bureaux de pays ont donné la preuve de leur efficacité en matière de supervision et de suivi des dons accordés par le FIDA.
28. En général, les bureaux de pays fournissent une partie des données techniques lors de la conception des projets, en s'efforçant notamment que les enseignements tirés de projets antérieurs soient pris en compte et que les savoirs locaux soient intégrés à la conception. De plus, ils ont contribué à la modification de la conception des projets en cours sur la base de l'évolution des situations socioéconomiques des bénéficiaires et des nouvelles politiques gouvernementales. Le maintien de la mémoire institutionnelle du FIDA a permis d'assurer la continuité et d'enrichir le programme de pays.

⁴ Les rapports d'évaluation ont fait l'éloge des bureaux de pays.

29. Les projets et programmes s'adressent aux bureaux de pays pour obtenir un appui et un encadrement en relation avec le respect des obligations fiduciaires envers le FIDA, conformément aux règlements et procédures du gouvernement. Les bureaux de pays fournissent un appui ponctuel pour la finalisation des plans de travail et budgets annuels ainsi que des plans de passation des marchés. La plupart du temps, ils examinent les documents avant que ceux-ci ne soient communiqués au ministère concerné pour transmission au siège du FIDA. Nombreux sont les bureaux de pays qui ont fourni un appui plus direct aux projets en réalisant ou facilitant l'examen des systèmes de gestion financière, ce qui a permis de mettre au jour plusieurs points faibles des systèmes et des contrôles, outre l'insuffisance de la capacité du cadre financier des projets. Des mesures correctives ont été proposées et leur mise en œuvre est en cours. Les bureaux de pays ont également joué un rôle en matière d'audit en veillant, autant que possible, à ce que les audits soient menés dans les délais impartis et, si nécessaire, en assurant le suivi des recommandations d'audit.
30. L'appui prêté à un stade précoce et avant l'exécution est également une fonction importante des bureaux de pays. En 2009/10, 18 prêts ont été octroyés à des pays où le FIDA a ouvert un bureau. Les bureaux se sont employés à éliminer les points de blocage pour faire en sorte que les conditions d'entrée en vigueur des nouveaux prêts soient remplies. Dans les pays où le FIDA possède un bureau, le délai moyen entre la date d'approbation par le Conseil d'administration et la date d'entrée en vigueur est plus court que celui des projets entrés en vigueur dans le courant de l'année, à savoir 11,5 mois contre 12,8 mois pour les pays où le FIDA n'a pas de bureau. Le délai entre l'approbation par le Conseil et le premier décaissement est de loin plus court pour les pays ayant un bureau de pays que pour ceux qui n'en ont pas, soit 14,5 mois contre 18,4 mois, c'est-à-dire une réduction d'environ 20%.
31. En avril 2008, le bureau du Kenya a créé une unité d'administration décentralisée des prêts chargée de traiter les demandes de retrait présentées pour des initiatives pilotes menées dans le cadre de projets directement supervisés dans la région. L'unité d'administration des prêts au niveau régional traite toutes les demandes de prêts/dons au titre des projets directement supervisés en Afrique orientale et australe. Pour le premier semestre 2010, l'objectif était d'améliorer le délai de traitement de la demande de retrait et de réduire le nombre de réclamations adressées par les projets durant la période précédente. Le délai de traitement par le bureau de Nairobi s'est amélioré, passant de 53 jours en moyenne en 2009 à 27 jours à la fin juin 2010. Dans le cadre du programme pilote, le SPD est utilisé par le bureau de pays du FIDA pour traiter et approuver les décaissements à distance. La Division du Contrôleur et des services financiers se propose, dans trois mois, d'en évaluer les résultats par rapport au délai actuel moyen de traitement des coûts pour les prêts sélectionnés et à la fréquence d'erreurs. En cas de succès du programme pilote, celui-ci sera mis en place dans d'autres divisions.

Gestion des savoirs

32. La gestion des savoirs, domaine important pour les bureaux de pays, est souvent difficile à séparer de la supervision et de la concertation sur les politiques. Les activités dans ce domaine ont été principalement axées sur l'échange de savoirs et d'expériences entre projets. Des équipes de gestion des programmes de pays (EGPP)⁵ ont été officiellement créées, avec les bureaux de pays dans le rôle de modérateurs. Les bureaux de pays ont organisé des ateliers sur la constitution d'équipes et des ateliers annuels d'examen du programme de pays. Les examens du programme de pays par l'EGPP (qui comprend des représentants du gouvernement et d'autres parties prenantes) se sont révélés être un moyen efficace de partage des savoirs relatifs au programme de pays. Au **Rwanda**, des membres de l'EGPP ont

⁵ Dirigée par le CPP, l'EGPP comprend des membres des unités fonctionnelles concernées du FIDA. L'équipe intervient sur une base obligatoire, systématique et permanente tout au long du processus relatif au programme de pays.

participé à toutes les réunions de synthèse du suivi et aux missions d'appui à l'exécution, et ont partagé leurs points de vue sur les travaux menés par les projets.

33. À **Madagascar**, le bureau de pays fournit, outre des vidéos et autres moyens de communication, des services comme la production de graphiques et la publication assistée par ordinateur. Sous l'égide du bureau de pays, un atelier organisé au **Pérou** (*Resultados de la lucha contra la pobreza rural: Gobierno del Peru – FIDA*) a permis aux utilisateurs (bénéficiaires) des services du projet de décrire comment les interventions financées par le FIDA ont contribué à l'amélioration de leurs conditions de vie. Cette présentation a conforté les représentants du gouvernement dans leur décision de poursuivre l'application des méthodes adoptées par le FIDA pour lutter contre la pauvreté, étant donné que les résultats obtenus ont été meilleurs que les résultats attendus. Aux **Philippines**, le bureau de pays et la Commission nationale pour le développement économique du gouvernement ont organisé une foire de l'apprentissage et des savoirs, forum qui a permis à un large éventail d'acteurs issus de différents secteurs d'illustrer et de partager leurs connaissances. Au **Yémen**, un public plus vaste, mais moins traditionnel, a été touché par le bureau de pays à travers la publication, dans les journaux, d'un certain nombre d'articles fournissant des informations sur la stratégie, les approches et les interventions du FIDA dans le pays.

Innovation

34. Il s'agit là d'un domaine où les bureaux de pays ont été relativement moins efficaces, principalement en raison de l'insuffisance de ressources – humaines et financières. Bien souvent, il est difficile de distinguer les innovations développées par les bureaux de pays de celles avancées par des projets financés par le FIDA. Les bureaux de pays sont en bonne place pour identifier les innovations susceptibles d'être appliquées à plus grande échelle dans le cadre d'autres projets financés par le FIDA ou par d'autres partenaires de développement. La plupart des innovations décrites dans les rapports de situation se situaient au niveau des projets et ne peuvent être attribuées au bureau de pays, sauf quelques exceptions notables.
35. Ainsi, au **Nigéria**, le bureau de pays a introduit, dans le cadre des partenariats relatifs au programme, un mémorandum d'accord précisant les tâches et attributions des partenaires et les résultats attendus, quantitativement et qualitativement parlant, ce qui devrait permettre de définir plus clairement les rôles et responsabilités. En **Chine**, le bureau de pays a facilité la visite de la Global Alternative Energy Foundation (GAEF) en vue de jeter les bases d'une collaboration avec le programme de pays dans le domaine de l'énergie alternative au profit des communautés rurales pauvres. Un partenariat avec la GAEF pourrait voir le jour.

Concertation sur les politiques

36. Une concertation efficace sur les politiques doit s'appuyer sur des cas et des situations avérés, constituant des données probantes et des exemples de réussite convaincants. Le personnel des bureaux de pays du FIDA est bien placé pour identifier les expériences de projet susceptibles d'avoir un impact sur les politiques au plan national et local.
37. Le personnel des bureaux de pays est régulièrement invité par les gouvernements à participer à des groupes de travail et à des réunions qu'ils dirigent, et la majeure partie du personnel des bureaux prend part aux débats de groupes thématiques sur l'agriculture/le développement rural et la sécurité alimentaire. Au **Mozambique**, en **République-Unie de Tanzanie** et au **Rwanda**, les bureaux de pays participent activement à l'élaboration des politiques dans le cadre de réunions des comités de pilotage sectoriels. Parmi les autres exemples de concertation sur les politiques dans le cadre desquelles les bureaux de pays ont joué un rôle de premier plan, on peut citer:
- a) la **Zambie**, où le bureau de pays a travaillé avec d'autres donateurs afin d'aider le gouvernement à préparer et mettre en œuvre une stratégie

nationale réaliste pour la lutte contre les épizooties sur la base de partenariats public-privé;

- b) l'**Inde**, où le gouvernement a invité le bureau de pays à faire partie de l'équipe de base chargée de collaborer/d'assister le gouvernement dans le cadre du Programme national en faveur des moyens de subsistance en milieu rural, financé en partie par la Banque mondiale. Ce programme, conçu autour du secteur de la microfinance avec des institutions du secteur tertiaire, sera mis en œuvre dans tout le pays. Le gouvernement souhaite bénéficier des conseils et de l'appui du FIDA en vue de coordonner le programme avec tous les projets du FIDA dans le pays;
- c) **Sri Lanka**, où l'GPP a pris part à plusieurs discussions, l'objectif étant d'encourager la Banque centrale à approuver deux importantes politiques destinées à étendre le rayon d'action du secteur bancaire aux zones rurales et à permettre la participation de sociétés de crédit à des prêts forfaitaires;
- d) le **Viet Nam**, où le Ministère de l'agriculture et du développement rural a demandé à ce que les projets du FIDA appliquent, à titre expérimental, les nouvelles directives du ministère. Les enseignements tirés de cette expérience pilote seront utilisés afin d'en évaluer l'efficacité;
- e) l'**Égypte**, où l'GPP a joué un rôle de premier plan s'agissant de la contribution du FIDA à la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement agricole à l'horizon 2030;
- f) le **Soudan**, où l'GPP a pris part à la préparation d'un important forum sur la gouvernance des ressources naturelles dans les États limitrophes entre le nord et le sud, en vue de l'issue du référendum qui se déroulera l'an prochain.

Partenariats

- 38. La participation à la concertation sur les politiques et aux activités de partenariat est un processus de longue haleine, en grande partie mené au niveau du pays. Avec la supervision directe, les CPP passent davantage de temps dans le pays et ont donc la possibilité de promouvoir les partenariats, qu'ils soient nouveaux ou existants; la présence dans le pays, quant à elle, permet au FIDA de rencontrer plus régulièrement ses partenaires dans le pays. Le FIDA est membre à tous les effets de l'Équipe de pays des Nations Unies dans presque tous les pays où il a ouvert un bureau⁶. Par l'intermédiaire de ses bureaux de pays, le FIDA a participé activement à la mise au point du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement dans la plupart des pays.
- 39. Parmi les pays où le FIDA a un bureau, cinq bureaux, dont deux sont dirigés par des CPP détachés, participent à l'Initiative pilote Unité d'action des Nations Unies. Le personnel des bureaux de pays participe régulièrement aux groupes thématiques de donateurs, sur des thèmes tels que agriculture et sécurité alimentaire, et à ceux qui revêtent une importance particulière pour le programme de pays (par exemple, services pour la création d'entreprises au Kenya, parité hommes-femmes à Panama). Les autres exemples de partenariat rendus possibles grâce aux bureaux de pays sont notamment:
 - a) l'**Éthiopie**, où l'GPP a déployé des efforts notables pour faire connaître aux partenaires de développement les suites données par le FIDA à la stratégie de réduction de la pauvreté du Gouvernement éthiopien dans le cadre du Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine⁷;

⁶ Au Nigéria, l'Équipe de pays des Nations Unies étant composée uniquement de personnel recruté au plan international, le FIDA n'est pas un membre en titre.

⁷ Le Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine (PDDAA) a été préparé en juin 2002 dans le cadre du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique. Le PDDAA a pour objectif de réduire la faim et la pauvreté, de générer la croissance économique grâce à l'agriculture, de réduire le poids des importations de produits vivriers et d'ouvrir la voie à l'expansion des exportations agricoles.

- b) l'**Ouganda**, où le bureau de pays poursuit sa collaboration avec d'autres donateurs dans le secteur agricole, en particulier la Banque africaine de développement, l'Agence danoise pour le développement international (DANIDA), l'Union européenne, l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) et la Banque mondiale;
- c) le **Népal** où, au cours de la période couverte par l'évaluation, les rapports de travail se sont améliorés avec des donateurs bilatéraux comme l'Agence japonaise de coopération internationale (AJCI) (reproduire à plus grande échelle l'approche des couloirs routiers pour le développement), l'USAID et le Ministère du développement international (DFID) du Royaume-Uni. Le bureau de pays coopère étroitement avec la FAO en appui au Programme de foresterie à bail et d'élevage, financé par un don finlandais octroyé par l'intermédiaire de la FAO;
- d) le **Pakistan**, où des interactions fréquentes avec le gouvernement et la participation à des forums de donateurs ont permis d'améliorer notablement la communication avec le FIDA et, partant, de multiplier les occasions de renforcement des partenariats comme la coordination avec la FAO et le PAM dans le cadre du Projet d'appui à l'optimisation des cultures et du Projet de sécurité alimentaire financé par l'Union européenne, et entre des projets de microfinance du FIDA et des initiatives du DFID dans le même domaine. Des discussions sur d'éventuels partenariats de cofinancement se sont déroulées avec l'Italie, le DFID et l'AJCI;
- e) le **Panama**, où la participation active du FIDA à l'Équipe de pays des Nations Unies a permis au bureau de pays de solliciter les points de vue et de susciter l'intérêt en relation avec le programme du FIDA, même de la part de partenaires non traditionnels comme l'Organisation mondiale de la santé.

Renforcement des capacités

40. Les bureaux jouent en outre un rôle important en matière de renforcement des capacités du personnel de projet et des homologues gouvernementaux. Ils continuent à offrir un appui au personnel de projet dans des domaines tels que la finance, les achats et la gestion de projet dans une optique d'amélioration de l'exécution. De plus, les équipes assistent les unités de coordination de projet dans la mise en œuvre des recommandations formulées par les missions de supervision et de suivi, d'où la création de synergies entre les bureaux de pays et les projets appuyés par le FIDA. Le fréquent renouvellement du personnel de projet, en particulier du personnel clé, nécessite des efforts constants en matière de renforcement des capacités. La participation aux missions de supervision des projets appuyés par le FIDA s'est démontrée être une méthode efficace de renforcement des capacités.

IV. Plan relatif à la présence du FIDA dans les pays en 2011

A. Objectif

41. En 2011, le FIDA poursuivra sur la voie de l'élargissement de sa présence dans les pays afin d'**améliorer l'efficacité de son programme de développement**. Cet objectif sera atteint:
- a) en favorisant l'alignement des stratégies de pays et des projets sur le contexte du pays et les plans du gouvernement;
 - b) en assurant une supervision et un appui à l'exécution rentables et en temps utile;
 - c) en recensant les approches novatrices de réduction de la pauvreté et de développement en milieu rural et en encourageant leur dissémination;

- d) en alignant davantage l'action du FIDA sur la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et le Programme d'action Accra au niveau national;
 - e) en forgeant des partenariats et des rapports de collaboration au niveau national;
 - f) en améliorant la connaissance, par le FIDA, de l'évolution de la pauvreté rurale et en aidant à concevoir des réponses efficaces au niveau national; et
 - g) en donnant des conseils sur les politiques.
42. Afin d'atteindre les objectifs précités, les activités du FIDA pour 2011 s'agissant de sa présence dans les pays viseront:
- a) la finalisation d'accords avec les pays hôtes, d'accords de services au niveau du pays et du recrutement du personnel, directement ou par l'intermédiaire d'organisations sœurs des Nations Unies, et le fonctionnement à plein régime des cinq bureaux de pays restants;
 - b) l'élaboration de la stratégie des bureaux de pays du FIDA, en mettant notamment à profit les conclusions de l'autoévaluation menée par la direction du FIDA, et sa soumission au Conseil d'administration, à sa session de mai 2011; et
 - c) le lancement du processus de création de cinq bureaux de pays supplémentaires, en application du Plan à moyen terme du FIDA.
43. Pour mener à terme ces activités, le FIDA accordera une attention particulière aux principes ci-après:
- a) les bureaux de pays du FIDA seront de taille réduite et auront pour tâche, au niveau opérationnel, de poursuivre l'objectif fondamental qui consiste à renforcer l'effet produit en améliorant l'appui à l'exécution des projets, la concertation, la mise en place de partenariats et la gestion des savoirs;
 - b) lorsqu'il mettra en place les bureaux de pays et recrutera le personnel, le FIDA adoptera la méthode la plus performante possible. Les bureaux de pays du FIDA seront installés dans les locaux d'autres organisations des Nations Unies ou d'IFI, de préférence le PNUD;
 - c) dans le cadre de la stratégie de pays du FIDA, ce dernier élaborera une politique de retrait (fermeture) des bureaux de pays en cas de nécessité. Le Fonds a déjà fermé ses bureaux de pays en Colombie et au Nicaragua.
44. Si le Conseil d'administration l'approuve, l'élargissement proposé comportera la création, en 2011, de cinq bureaux de pays supplémentaires dans les pays suivants: Bangladesh, Guatemala, Indonésie, Malawi et Mali. Dans tous ces pays, les programmes du FIDA sont importants.

B. Critères appliqués aux fins de la sélection des nouveaux bureaux de pays

45. Pour sélectionner les nouveaux bureaux de pays, la direction du FIDA a fondé son choix sur les critères suivants:
- a) la taille du programme, à savoir le nombre de projets, leur coût total et le financement du FIDA. Les exceptions concernent uniquement les États dont la situation est particulière, comme les États fragiles;
 - b) l'existence d'une politique et d'un environnement institutionnel susceptibles de promouvoir l'efficacité de la présence dans le pays;
 - c) la demande adressée par le gouvernement en faveur d'une telle présence;
 - d) la possibilité de conclure un accord avec une organisation des Nations Unies ou une IFI pour l'hébergement du bureau de pays et du personnel du FIDA.

46. Concernant la taille du programme, le Bangladesh vient en deuxième position au FIDA – tant par le nombre de projets (huit) que par l'importance du financement octroyé par le FIDA (217 millions d'USD). Le portefeuille du Guatemala compte cinq projets, pour une valeur de 94 millions d'USD; il s'agit en outre du portefeuille le plus important de la région Amérique latine et Caraïbes qui ne bénéficie pas de la présence du FIDA.
47. De même, le Mali, avec cinq projets et un financement du FIDA à hauteur de 107 millions d'USD, est le plus gros portefeuille d'Afrique de l'Ouest et du Centre où le FIDA n'est pas encore présent. Ce pays arrive en dixième position s'agissant de l'ampleur du portefeuille du FIDA – nombre de projets et montant du financement. L'Indonésie n'a que deux projets, mais ceux-ci correspondent à un financement du FIDA de plus de 90 millions d'USD. En conséquence, dans tout le portefeuille du FIDA, l'Indonésie arrive en quatorzième position pour ce qui est de l'importance en termes de valeur. Le portefeuille du Malawi, lui aussi, est important avec trois projets, pour un financement du FIDA à hauteur de 39 millions d'USD. C'est l'un des deux portefeuilles les plus importants qui ne bénéficient pas encore de la présence du FIDA en Afrique orientale et australe; il offre un environnement favorable à un appui en faveur des politiques et des institutions.
48. Tous les bureaux précités seront dirigés, tout du moins au départ, par du personnel recruté au niveau national. Le FIDA gardera la faculté de recruter tant directement qu'indirectement par l'intermédiaire d'organisations des Nations Unies afin d'opter pour la méthode la plus rentable de dotation en personnel des bureaux de pays. Pour ce qui concerne les locaux et autres services logistiques, il fera appel à des organisations sœurs des Nations Unies, comme la FAO, le PNUD et le PAM, et à d'autres IFI.
49. S'agissant d'élargir la présence du FIDA dans les pays, la direction du Fonds a agi avec prudence afin de garantir l'adoption d'arrangements appropriés, tant pour ce qui concerne la dotation en personnel que la logistique, pour un fonctionnement efficace. De plus, le coût de cet élargissement devra être compensé par des retombées positives dans le domaine du développement.
50. L'expansion proposée portera à 35 le nombre total de bureaux de pays, dont 12 dirigés par des CPP détachés et 23 dirigés par des fonctionnaires recrutés au niveau local. Ces bureaux offriront un appui à quelque 152 projets (59% du nombre total de projets) avec un engagement du FIDA à hauteur de 3,2 milliards d'USD (69% de la valeur total du portefeuille actuel).

C. Dotation en personnel

51. En 2011, le FIDA s'efforcera essentiellement de prendre des dispositions en vue de mieux répondre aux besoins du personnel des bureaux de pays. Pour cette raison, un contrat du FIDA s'appliquera à tout le personnel des bureaux de pays dont la performance a été jugée satisfaisante et dont les services sont requis à moyen terme (au moins trois ans). En outre, l'efficacité et la rentabilité de la gestion des bureaux de pays seront renforcées, essentiellement en externalisant les services au PNUD et à d'autres organisations des Nations Unies.
52. La direction du FIDA a expérimenté différents modèles de bureaux de pays, en particulier en accroissant le nombre de bureaux de pays dirigés par des CPP détachés et en ouvrant un bureau sous-régional à Nairobi, au Kenya. Ces initiatives nécessitent le recrutement de personnel international plutôt que le détachement à partir du siège du FIDA, à Rome. À cette fin, la direction du FIDA a pris les mesures suivantes:
- a) la réaffectation des fonctionnaires désireux de quitter le siège pour les bureaux de pays;
 - b) le recrutement de personnel international affecté dans les bureaux de pays et non au siège du FIDA;

- c) la stipulation, dans tous les nouveaux contrats de recrutement de personnel international, que la direction du FIDA est habilitée à transférer un fonctionnaire dans un bureau de pays; et
 - d) l'accès direct au SPD et le traitement des décaissements par le personnel du bureau de pays de Nairobi, ce qui pourrait permettre d'éviter de traiter certains décaissements à partir du siège.
53. Alors que ces mesures ont permis de détacher des CPP à la direction de bureaux de pays et de bureaux sous-régionaux, la question des incitations efficaces afin que le personnel recruté au plan international accepte d'être détaché n'a pas été pleinement résolue. La plupart des fonctionnaires basés au siège ne souhaitent pas être affectés dans les pays, en partie du fait de l'absence d'incitations et, dans certains cas, de la situation difficile dans le pays concerné.
54. La question des incitations devient encore plus importante lorsque le profil du personnel affecté dans les pays est élevé. Les fonctionnaires détachés dans les pays doivent faire face à une forte demande de conseils en relation avec les stratégies et les politiques, ce qui suppose des contacts avec des hauts fonctionnaires du gouvernement. La plupart des fonctionnaires devraient également être à même d'agir de manière indépendante, avec un minimum d'encadrement à partir du siège. Les fonctionnaires détachés doivent être en mesure de comprendre le contexte régional et national avec encore plus de précision que s'ils étaient basés au siège. Dans l'optique de l'instauration de partenariats et de la concertation sur les politiques, les fonctionnaires basés dans les pays doivent avoir un statut similaire aux directeurs d'organisations sœurs des Nations Unies ou d'IFI opérant dans le pays.
55. À la lumière de ce qui précède, la direction du FIDA examine actuellement une proposition visant à donner aux CPP détachés, au lieu du grade P-5, le niveau D-1 (directeur de programme de pays) pour toute la durée de l'affectation. Les fonctionnaires déjà D-1 détachés dans un bureau de pays conserveraient leur grade. De retour au siège, les fonctionnaires auparavant P-5 retrouveraient ce grade ainsi que le titre de CPP. Ce afin d'encourager les cadres supérieurs à accepter des affectations dans les pays et afin de permettre à la direction du FIDA, lorsque les circonstances l'exigent, de recruter directement des personnes de plus haut niveau pour ces postes.

D. Budget pour 2011

56. Comme il est indiqué dans le plan d'action relatif à la présence du FIDA dans les pays pour 2008 (document EB 2007/92/R.47, paragraphe 48) et comme il est fait état dans les rapports de situation de l'an dernier, le budget alloué à la présence dans les pays est pleinement intégré dans le budget annuel du FIDA, et ce montant est également pris en compte dans le ratio d'efficacité de référence dont le suivi est assuré par le cadre de mesure des résultats du FIDA.
57. Considérant la conclusion de l'évaluation selon laquelle le programme pilote relatif à la présence sur le terrain reposait sur une conception ambitieuse et était sous-financé, le FIDA a progressivement augmenté les ressources allouées aux bureaux de pays depuis 2008. Le budget annuel pour les 17 bureaux de pays s'élevait en 2008 à 2,65 millions d'USD. En 2009, il est passé à 4,73 millions d'USD pour 27 bureaux, puis à 7,21 millions d'USD en 2010 pour 30 bureaux de pays. La quasi-totalité du budget total alloué pour 2010 était déjà affectée au 30 septembre 2010. Ce montant comprend un certain nombre de pré-allocations et d'avances faites à d'autres organismes des Nations Unies, ce qui peut gonfler les dépenses. Dans l'ensemble, les capacités d'absorption des bureaux de pays se sont accrues de manière significative en 2010.
58. Sur la base de l'expérience positive de 2010 et au vu de l'expansion limitée, à hauteur de cinq bureaux de pays, proposée pour 2011, la direction du FIDA estime à 11,5 millions d'USD le budget global des bureaux de pays. Au total, environ

8,2 millions d'USD, soit approximativement 71%, couvriraient les coûts en personnel.

Tableau 1
Budget relatif à la présence dans les pays pour 2011
(En dollars des États-Unis)

| <i>Région</i> | <i>Personnel (USD)^a</i> | <i>Hors personnel (USD)</i> | <i>Total personnel et hors personnel</i> |
|----------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|--|
| Afrique de l'Ouest et du Centre | 2 175 220 | 1 000 000 | 3 175 220 |
| Afrique orientale et australe | 3 069 072 | 1 053 229 | 4 122 301 |
| Asie et Pacifique | 1 174 034 | 700 000 | 1 874 034 |
| Amérique latine et Caraïbes | 1 058 326 | 362 627 | 1 420 953 |
| Proche-Orient et Afrique du Nord | 690 014 | 239 092 | 929 106 |
| Total | 8 166 666 | 3 354 948 | 11 521 614 |

^a Y compris le personnel détaché (CPP, assistants, etc.).

59. Plus des deux tiers du budget total alloué concerne l'Afrique.

E. Programme de travail et suivi

60. Conformément au souhait du Conseil d'administration, la direction du FIDA supervise étroitement la planification et le suivi des activités des bureaux de pays. Dans le droit fil de la pratique établie, un programme de travail détaillé a été préparé pour chaque bureau de pays, fixant les activités devant être réalisées durant 2011. Ces plans seront complétés par des rapports semestriels de suivi qui seront présentés par chaque bureau de pays au directeur de la division régionale, par l'intermédiaire du CPP.

V. Recommandation et étapes suivantes

61. Il est recommandé au Conseil d'administration d'approuver la création, en 2011, de cinq bureaux de pays supplémentaires, comme il est indiqué au paragraphe 44 ci-dessus.
62. Après avoir finalisé les travaux sur le terrain, la direction du FIDA procède à l'analyse des résultats de sa présence dans les pays. Sur la base des conclusions, elle préparera et soumettra une stratégie à plus long terme relative à la présence du FIDA dans les pays au Conseil d'administration, en mai 2011.

État du portefeuille de projets des bureaux de pays, existants et proposés

(au 30 septembre 2010)

| | <i>Région</i> | <i>Pays</i> | <i>Nombre de projets du portefeuille actuel</i> | <i>Montant engagé par le FIDA (en milliers d'USD)</i> |
|---|---------------|----------------------------------|---|---|
| 1 | WCA | Burkina Faso | 5 | 69 514 |
| | | Congo/République démocratique du | | |
| 2 | WCA | Congo | 6 | 82 806 |
| 3 | WCA | Ghana | 5 | 80 261 |
| 4 | WCA | Guinée | 3 | 45 426 |
| 5 | WCA | Nigéria | 3 | 85 475 |
| 6 | WCA | Sénégal | 4 | 47 039 |
| 7 | WCA | Cameroun | 3 | 46 055 |
| 8 | WCA | Mali* | 5 | 106 801 |
| 9 | ESA | Éthiopie | 5 | 144 918 |
| 10 | ESA | Kenya | 6 | 121 326 |
| 11 | ESA | Madagascar | 4 | 65 181 |
| 12 | ESA | Mozambique | 4 | 78 588 |
| 13 | ESA | Rwanda | 5 | 85 284 |
| | | République-Unie de Tanzanie | | |
| 14 | ESA | | 5 | 137 913 |
| 15 | ESA | Ouganda | 6 | 184 151 |
| 16 | ESA | Zambie | 3 | 45 095 |
| 17 | ESA | Malawi* | 3 | 39 479 |
| 18 | APR | Chine/Mongolie | 7 | 190 520 |
| 19 | APR | Inde | 9 | 297 427 |
| 20 | APR | Népal | 4 | 51 289 |
| 21 | APR | Pakistan | 4 | 101 555 |
| 22 | APR | Sri Lanka | 5 | 104 434 |
| 23 | APR | Viet Nam | 5 | 127 590 |
| 24 | APR | Philippines | 3 | 64 721 |
| 25 | APR | Indonésie* | 2 | 90 112 |
| 26 | APR | Bangladesh* | 8 | 112 692 |
| 27 | LAC | Brésil | 3 | 75 500 |
| 28 | LAC | Colombie | 1 | 20 000 |
| 29 | LAC | Haïti | 2 | 40 367 |
| 30 | LAC | Panama | 2 | 29 200 |
| | | Bolivie (État plurinational de) | | |
| 31 | LAC | | 2 | 15 231 |
| 32 | LAC | Guatemala* | 5 | 97 427 |
| 33 | NEN | Égypte | 3 | 82 619 |
| 34 | NEN | Soudan | 7 | 122 723 |
| 35 | NEN | Yémen | 5 | 78 211 |
| Total couvert par la présence dans le pays | | | 152 | 3 166 930 |
| Portefeuille total du FIDA | | | 256 | 4 581 954 |
| % couverts par les bureaux de pays | | | 59 | 69 |

* Bureaux de pays proposés pour 2011

WCA: Afrique de l'Ouest et du Centre

ESA: Afrique orientale et australe

APR: Asie et Pacifique

LAC: Amérique latine et Caraïbes

NEN: Proche-Orient et Afrique du Nord

Estimation des coûts relatifs aux bureaux de pays en 2010^a

| | <i>Budget 2009</i> | <i>Budget 2010</i> |
|---|--------------------|--------------------|
| Afrique de l'Ouest et du Centre | | |
| République démocratique du Congo/Congo | 120 | 314 |
| Ghana | 235 | 437 |
| Guinée | 80 | 80 |
| Nigéria | 145 | 150 |
| Sénégal/Gambie | 230 | 437 |
| Cameroun | 0 | 297 |
| Burkina Faso | 60 | 80 |
| Total Afrique de l'Ouest et du Centre | 870 | 1 795 |
| Afrique orientale et australe | | |
| Éthiopie ^b | 243 | 709 |
| Kenya | 254 | 1 030 |
| République-Unie de Tanzanie | 490 | 587 |
| Madagascar | 80 | 80 |
| Rwanda | 80 | 80 |
| Ouganda | 120 | 272 |
| Mozambique | 80 | 80 |
| Zambie | 0 | 80 |
| Total Afrique orientale et australe | 1 347 | 2 918 |
| Asie et Pacifique | | |
| Chine/Mongolie | 95 | 95 |
| Inde | 263 | 211 |
| Népal | 25 | 29 |
| Pakistan | 88 | 88 |
| Sri Lanka | 150 | 143 |
| Viet Nam | 219 | 229 |
| Philippines | 0 | 128 |
| Total Asie et Pacifique | 840 | 923 |
| Amérique latine et Caraïbes | | |
| Pérou | 100 | 260 |
| Colombie | 316 | 0 |
| Bolivie (État plurinational de) | 0 | 97 |
| Brésil | 307 | 189 |
| Haïti | 153 | 148 |
| Panama | 186 | 192 |
| Total Amérique latine et Caraïbes | 1 062 | 886 |
| Proche-Orient et Afrique du Nord | | |
| Soudan | 338 | 400 |
| Yémen | 120 | 180 |
| Égypte | 150 | 173 |
| Total Proche-Orient et Afrique du Nord | 608 | 753 |
| TOTAL | 4 728 | 7 213 |

Note: Par souci de cohérence, le tableau ci-dessus a été élaboré sur la base du même taux de change – à savoir 0,79 – pour 2009 et 2010.

^a Le total général correspond aux précisions budgétaires, mais l'allocation interpayes a été déterminée par PMD.

^b Certains bureaux de pays démarreront à la fin de 2010. Dans ce cas, les ressources ont été allouées en conséquence.