

Cote du document: EB 2014/111/INF.3  
Date: 25 février 2014  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



Investir dans les populations rurales

## **Résultats du vote par correspondance du Conseil d'administration relatif à la Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays (2014-2015)**

### **Note pour les représentants au Conseil d'administration**

#### Responsables:

#### Questions techniques:

**Raşit Pertev**  
Secrétaire du FIDA  
téléphone: +39 06 5459 2254  
courriel: r.pertev@ifad.org

#### Transmission des documents:

**Deirdre McGrenra**  
Chef du Bureau des organes  
directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2374  
courriel: gb\_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent onzième session  
Rome, 8-9 avril 2014

---

Pour: **Information**

## Résultats du vote par correspondance du Conseil d'administration relatif à la Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays (2014-2015)

1. À sa cent dixième session, en décembre 2013, le Conseil d'administration a examiné la Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays (2014-2015) (document EB 2013/110/R.5) et est convenu que des informations supplémentaires sur les régions et les pays où il serait envisagé d'ouvrir un bureau de pays, les modèles prévus ainsi que le bien-fondé de ces choix seraient présentés dans un document révisé.
2. La Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays (2014-2015) ainsi révisée (document EB 2013/110/R.5/Rev.1, ci-joint) a été de nouveau soumise aux représentants au Conseil d'administration afin de solliciter leur approbation par le biais d'un vote par correspondance dont l'échéance a été fixée au 31 janvier 2014 à minuit (heure de Rome).
3. À la clôture du vote, le nombre de suffrages requis pour validation avait été reçu ainsi que celui nécessaire pour l'approbation de la stratégie. Aux termes de l'article 23 du Règlement intérieur du Conseil d'administration, le vote est valable si des réponses ont été reçues de la part de membres représentant au moins les deux tiers (2 855,814) du nombre total de voix dont disposent les membres du Conseil d'administration (4 283,722). Aux termes de l'article 19.1, toutes les décisions du Conseil sont prises à la majorité des trois cinquièmes des suffrages exprimés, à condition que cette majorité soit constituée par plus de la moitié du nombre total des voix dont disposent les membres du Conseil d'administration.
4. Les réponses – soit 4 161,980 votes (environ 97% du total de 4 283,722) – ont été reçues des membres du Conseil d'administration ou de leurs suppléants dans le délai imparti. Tous les votes reçus étaient favorables à la stratégie proposée.
5. Ainsi, conformément à la recommandation figurant dans le document ci-joint, et sans modification du cadre établi par la politique concernant la présence du FIDA dans les pays, qu'il a entérinée en 2011, le Conseil d'administration a approuvé:
 

"... la stratégie actualisée concernant la présence dans les pays pour la période 2014-2015, et notamment:

  - a. la poursuite de l'application: i) des critères actuels, tels qu'ils sont indiqués aux paragraphes 17 et 18, pour décider de l'ouverture de bureaux de pays; ii) des critères actuels pour sélectionner les différents modèles de bureau de pays (paragraphes 19-25); et iii) de la stratégie de retrait en vigueur pour fermer les bureaux de pays (paragraphes 26-29);
  - b. l'établissement d'un maximum de 10 nouveaux bureaux de pays qui répondent aux critères de sélection approuvés par le Conseil d'administration (paragraphes 30-33); et
  - c. un accord sur les pays où seront établis neuf des nouveaux bureaux de pays du FIDA (énumérés dans le tableau 1 du paragraphe 33), le dixième devant être décidé à une date ultérieure, de concert avec le Conseil d'administration".

Cote du document: EB 2013/110/R.5/Rev.1  
Point de l'ordre du jour: 5  
Date: 31 décembre 2013  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**

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

## Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays (2014-2015)

### Note pour les représentants au Conseil d'administration

#### Responsables:

#### Questions techniques:

**Kevin Cleaver**

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

**Shyam Khadka**

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

**Paula Kim**

Conseillère principale pour les opérations  
téléphone: +39 06 5459 2731  
courriel: p.kim@ifad.org

#### Transmission des documents:

**Deirdre McGrenra**

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

---

Pour: **Approbation**

## Table des matières

<b>Sigles et acronymes</b>	<b>ii</b>
<b>Recommandation d'approbation</b>	<b>1</b>
<b>I. Contexte</b>	<b>1</b>
<b>II. Point de la situation</b>	<b>1</b>
<b>III. Coûts et incidences de la présence dans les pays: éléments fournis par les dernières évaluations</b>	<b>2</b>
<b>IV. Actualisation de la stratégie concernant la présence dans les pays</b>	<b>4</b>
A. Objectifs	4
B. Critères régissant l'ouverture de bureaux de pays	4
C. Modèles de bureau de pays	5
D. Stratégie de retrait	7
<b>V. Proposition d'extension du réseau de bureaux de pays et incidences financières</b>	<b>8</b>
<b>VI. Relations entre les bureaux de pays et le siège</b>	<b>10</b>
A. Délégation de pouvoirs	10
B. Unité d'appui sur le terrain	11
C. Représentants du FIDA	11
D. Communication entre les bureaux de pays et le siège	11
<b>VII. Investissements dans les bureaux de pays</b>	<b>12</b>
A. Initiative relative à la connectivité des bureaux de pays	13
B. Décentralisation de la planification des ressources de l'organisation	13
<b>VIII. Dispositif de suivi des bureaux de pays</b>	<b>13</b>
<b>IX. Recommandations et prochaines étapes</b>	<b>14</b>
<b>Annexes</b>	
<b>I. Bureaux de pays du FIDA par région et par année d'approbation</b>	<b>15</b>
<b>II. CPP détachés par division régionale</b>	<b>16</b>
<b>III. Statut des accords avec les pays hôtes au 1<sup>er</sup> octobre 2013</b>	<b>17</b>
<b>IV. Statut des accords de services avec les institutions hôtes au 1<sup>er</sup> octobre 2013</b>	<b>18</b>
<b>V. Extraits d'évaluations de programme de pays</b>	<b>19</b>
<b>VI. Performance des bureaux de pays en 2013 – rapports sur l'état d'avancement des projets</b>	<b>23</b>
<b>VII. Classement des programmes de pays pour l'ouverture de bureaux de pays</b>	<b>24</b>
<b>VIII. Pouvoirs et responsabilités des bureaux du siège à l'égard des bureaux de pays</b>	<b>25</b>
<b>IX. Indicateurs de suivi concernant les bureaux de pays du FIDA</b>	<b>27</b>

## **Sigles et acronymes**

CAPP	Chargé d'appui au programme de pays
CPP	Chargé de programme de pays
EPP	Évaluation du programme de pays
GCRAI	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
PMD	Département gestion des programmes
TIC	Technologies de l'information et des communications

## Recommandation d'approbation

Sans modification du cadre établi par la politique concernant la présence du FIDA dans les pays, qu'il a entérinée en 2011, le Conseil d'administration est invité à approuver une stratégie actualisée concernant la présence dans les pays pour la période 2014-2015, et notamment:

- b) la poursuite de l'application: i) des critères actuels, tels qu'ils sont indiqués aux paragraphes 17 et 18, pour décider de l'ouverture de bureaux de pays; ii) des critères actuels pour sélectionner les différents modèles de bureau de pays (paragraphes 19-25); et iii) de la stratégie de retrait en vigueur pour fermer les bureaux de pays (paragraphes 26-29);
- c) l'établissement d'un maximum de 10 nouveaux bureaux de pays qui répondent aux critères de sélection approuvés par le Conseil d'administration (paragraphes 30-33); et
- d) un accord sur les pays où seront établis neuf des nouveaux bureaux de pays du FIDA (énumérés dans le tableau 1 du paragraphe 33), le dixième devant être décidé à une date ultérieure, de concert avec le Conseil d'administration.

## Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays (2014-2015)

### I. Contexte

1. La première initiative du FIDA relative à sa présence dans les pays, le programme pilote relatif à la présence sur le terrain, a été approuvée par le Conseil d'administration du FIDA en décembre 2003. En 2006, 15 bureaux de pays avaient été établis. Une évaluation indépendante réalisée en 2007 a permis de constater que le FIDA obtenait dans les pays où il disposait de bureaux de pays des résultats sensiblement meilleurs que dans les pays de référence. À la lumière de cette constatation, en 2009, le programme de présence du FIDA dans les pays avait été élargi à 30 bureaux de pays. À l'issue d'une autoévaluation de la présence dans les pays conduite par la direction du FIDA en 2010, une politique et une stratégie relatives à la présence dans les pays ont été présentées au Conseil d'administration, qui les a approuvées à sa cent deuxième session, en mai 2011. Puis, en septembre 2011, la politique a été actualisée. Cette politique autorisait la direction à porter le nombre de bureaux de pays à 40 avant 2013.
2. La direction ayant pris l'engagement de tenir le Conseil d'administration régulièrement informé des dernières avancées, le présent document fait le point sur l'établissement des bureaux de pays et décrit les systèmes et procédures qui en régissent la gestion. Le document propose plusieurs mises à jour et modifications à apporter à la stratégie concernant la présence dans les pays pour la période 2014-2015, notamment un renforcement graduel des bureaux de pays et une progression continue mais limitée de leur nombre.

### II. Point de la situation

3. Sur les 40 bureaux de pays approuvés par le Conseil d'administration, 39 ont été établis, et le dernier, celui du Bénin, est en cours d'établissement (annexe I). La moitié environ de ces bureaux de pays devaient être dirigés par le chargé de programme de pays (CPP), ce qui sera chose faite en temps voulu. Jusqu'ici, 17 CPP ont été détachés dans leurs bureaux de pays respectifs, et quatre vont l'être d'ici au premier trimestre de 2014 (annexe II). On a observé une élévation progressive du statut hiérarchique du personnel détaché, puisque 11 des 17 CPP

détachés sont du niveau P-5. En conséquence, les solutions opérationnelles et organisationnelles sont plus réactives. Les processus de travail ont été examinés et régulièrement adaptés pour donner les principaux résultats attendus sans surcoût et dans des délais raisonnables, ce qui revêt une importance stratégique. Sur les 40 accords à signer avec les pays hôtes, 23 ont déjà été signés et 17 en sont à divers stades de négociation (annexe III).

4. Conformément à sa politique et sa stratégie relatives à la présence dans les pays approuvées par le Conseil d'administration, le FIDA a établi ses bureaux de pays dans le cadre d'accords d'hébergement conclus avec des institutions des Nations Unies et, dans un cas, avec une institution de recherche financée par des fonds publics (le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale – GCRAI). Trente-cinq accords de services ont été signés avec des institutions hôtes. Sur ces 35 accords, 21 sont conclus avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), sept avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), cinq avec le Programme alimentaire mondial (PAM), un avec l'Office des Nations Unies à Nairobi (ONUN) et un avec l'International Livestock Research Institute (ILRI, un centre du GCRAI) (annexe IV). Le processus conduit localement pour parvenir à conclure un accord avec le pays hôte et un accord de services avec une institution hôte varie considérablement selon le pays et l'institution concernés<sup>1</sup>.

### **III. Coûts et incidences de la présence dans les pays: éléments fournis par les dernières évaluations**

5. Les bureaux de pays sont pour le FIDA un moyen essentiel d'améliorer son efficacité en matière de développement et son efficience institutionnelle. Si l'on pense au rôle joué par ces bureaux, le montant des ressources qui ont été engagées jusqu'ici en leur faveur est faible. Par exemple, en 2013, le montant total du budget relatif à la présence dans les pays s'élève à 12,51 millions d'USD, soit 8,7% seulement du budget total du FIDA. Les gains importants en termes d'efficience du modèle opérationnel sont illustrés par le fait que le budget affecté au personnel des bureaux de pays représente seulement 9,6% du budget total alloué au personnel du FIDA, alors que 16% de l'ensemble du personnel travaillent dans ces bureaux. Cette situation s'explique largement par le fait que la structure du personnel est plus équilibrée entre les cadres recrutés au plan international, qui ont des connaissances générales, et les membres du personnel recrutés au plan national, qui sont bien au fait des réalités locales – ce qui réduit les coûts unitaires associés au personnel du siège.
6. Le coût inscrit au budget pour les 39 bureaux de pays établis avant la fin de l'année 2012 était égal à 12,34 millions d'USD. Pour 2013, ce montant n'a augmenté que marginalement, passant à 12,51 millions d'USD (dont 8,65 millions d'USD sont affectés aux dépenses de personnel, et 3,86 millions d'USD aux dépenses hors personnel). En d'autres termes, le budget dépensé pour assurer la présence dans les pays est à la fois relativement bas et stabilisé.
7. Même si le FIDA a lancé l'initiative relative à sa présence dans les pays en 2004, ce n'est que récemment qu'il a commencé à renforcer ses effectifs et ses ressources budgétaires. Par ailleurs, la majeure partie des fonctionnaires recrutés au niveau des pays ne fait partie du personnel du FIDA que depuis 2011. Il est donc trop tôt pour évaluer l'impact qu'ont les bureaux de pays sur la performance du programme, mais des signaux forts permettent déjà de constater, en termes de résultats, leur incidence positive sur les interventions du FIDA et l'impact probable qu'ils ont eu sur les bénéficiaires visés. Cela est attesté par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE), qui a déclaré que l'absence de bureaux de pays a

---

<sup>1</sup> Un accord avec le pays hôte est un accord conclu avec un gouvernement; un accord de services avec une institution hôte est un accord conclu avec l'institution des Nations Unies qui héberge le personnel du FIDA.

limité l'impact des activités du FIDA dans plusieurs pays, en particulier tout récemment en Argentine et en Jordanie (voir annexe V).

8. Les améliorations régulièrement signalées dans les évaluations de programme de pays (EPP) concernent: i) la concertation sur les politiques (Ghana, 2012; Équateur, 2013); ii) la constitution de partenariats (Viet Nam, 2012); iii) la gestion des savoirs (Mali, 2013); iv) la contribution à la transposition à plus grande échelle (Ghana, 2012; Argentine, 2010); et v) l'appui à l'exécution, partout. En outre, les bureaux de pays ont contribué à asseoir la réputation du FIDA et à améliorer sa visibilité à Madagascar, au Mozambique, en Ouganda et au Viet Nam. En corollaire, certaines EPP soulignent aussi les problèmes imputables à l'absence de bureaux de pays sur le terrain: lenteur des avancées de la concertation sur les politiques (Jordanie, 2012) ou difficulté à réagir rapidement dans un contexte politique et social en pleine évolution (Argentine, 2010).
9. Il ressort également des évaluations indépendantes que les bureaux de pays ont contribué de manière capitale à la supervision et à l'appui à l'exécution des projets. Les projets sont mieux gérés pour les raisons suivantes: détermination plus précise des problèmes, flux d'informations en temps voulu, communication avec les partenaires, dialogue avec les pouvoirs publics, meilleur suivi-évaluation, surveillance plus étroite des aspects fiduciaires et amélioration globale de l'efficacité (Yémen, 2011; Kenya, 2011). Globalement, la supervision directe et la présence dans les pays ont aussi contribué à améliorer l'efficacité (Rwanda, 2011). Il a aussi été signalé que, lorsqu'un CPP était détaché, la concertation sur les politiques était encore plus efficace et l'appui à l'exécution était fourni plus rapidement (Ghana, Kenya, Viet Nam et pour le chargé de programme de pays adjoint qui a été détaché à Madagascar). En ce qui concerne le bureau régional de Nairobi, au Kenya, le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) a indiqué qu'un bureau régional pouvait contribuer considérablement à l'amélioration des résultats, non seulement parce qu'il assurait mieux le traitement administratif des demandes de retrait, mais aussi parce qu'il pouvait émettre rapidement des avis techniques dans trois domaines thématiques prioritaires – la gestion des terres, le changement climatique et les questions de parité hommes-femmes – et en matière d'administration des prêts et des dons (Kenya, 2011).
10. Par ailleurs, IOE a constaté que l'insuffisance de ressources avait limité les résultats des bureaux de pays, notamment du point de vue de la concertation sur les politiques et de la constitution de partenariats au Népal et en Ouganda. Certaines EPP ont proposé que les bureaux de pays soient renforcés (et, dans les EPP Ouganda, Équateur et Inde, que des CPP soient détachés) et que le personnel des bureaux soit étoffé (Ouganda). À un niveau plus général, selon IOE, l'intensification de la présence du FIDA sur le terrain est à l'origine de l'amélioration de la performance du Fonds (RARI 2012).
11. Le dernier examen annuel du portefeuille réalisé en 2013 par la direction elle-même fait apparaître que les pays dotés d'un bureau de pays affichent de meilleurs résultats, s'agissant de la qualité de la gestion des projets, de l'attention accordée aux questions de parité hommes-femmes et au problème de la pauvreté, et de l'efficacité de l'approche de ciblage. On ne constate à ce jour aucune différence significative en termes d'aspects fiduciaires des projets, qui sont essentiellement fonction des systèmes gouvernementaux.
12. Le tableau ci-après permet d'illustrer l'impact des bureaux de pays. Pour établir la performance d'un projet, chaque mission de supervision utilise un système de notation qui va de 1 (non satisfaisant) à 6 (très satisfaisant). On peut voir que, dans chaque catégorie, à l'exception de l'aspect fiduciaire, les projets en cours dans les pays où existe un bureau de pays obtiennent de meilleurs résultats.



<i>Indicateur</i>	<i>Pas de bureau de pays</i>	<i>Bureau de pays</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Différence bureau de pays/pas de bureau de pays</i>
Moyenne des indicateurs fiduciaires	4,09	4,02	4,06	-2%
Moyenne des indicateurs de gestion	4,02	4,20	4,12	4%
Moyenne des indicateurs de durabilité	4,04	4,19	4,12	4%
Actifs physiques et financiers	3,96	4,16	4,07	5%
Sécurité alimentaire	3,97	4,20	4,09	6%
État d'avancement global de la mise en œuvre	3,95	4,10	4,03	4%
Probabilité d'atteindre les objectifs de développement	4,03	4,15	4,09	3%
<b>Moyenne des indicateurs d'impact</b>	<b>3,98</b>	<b>4,15</b>	<b>4,07</b>	<b>4%</b>
EB – premier décaissement (en mois): moyenne	19,47	18,95	19,19	-3%
Entrée en vigueur – premier décaissement (en mois): moyenne	6,92	6,82	6,87	-1%

13. De même, les projets bénéficiant de l'appui d'un bureau de pays sont plus performants s'agissant de certains critères liés à la durabilité comme l'innovation et l'apprentissage, l'autonomisation des bénéficiaires, la reproduction à plus grande échelle et la transposition (annexe VI). Ils ont également de meilleurs résultats pour ce qui concerne deux grands indicateurs – l'état d'avancement de l'exécution au sens large et la probabilité d'atteindre l'objectif de développement. De plus, dans ces projets, on constate une réduction, limitée certes mais importante, des retards de mise en œuvre, un domaine auquel le FIDA accorde une priorité élevée.
14. À la suite de la visite qu'ils ont effectuée au Ghana et au Viet Nam, les membres du Comité de l'évaluation ont tenu à souligner les contributions positives des bureaux établis dans ces pays.

#### **IV. Actualisation de la stratégie concernant la présence dans les pays**

15. Compte tenu des éléments récemment dégagés qui démontrent l'efficacité de la présence du FIDA sur le terrain, et aussi des observations concernant les limites excessives imposées à bon nombre de bureaux, et à l'issue d'un examen de la politique et de la stratégie relatives à la présence dans les pays approuvées par le Conseil d'administration en 2011, la direction du FIDA propose de réviser plusieurs aspects de la stratégie pour la période 2014-2015, mais de conserver le cadre politique global tel qu'il a été approuvé par le Conseil d'administration. Les changements proposés sont limités et de nature essentiellement opérationnelle, et n'ont que de faibles incidences sur les ressources financières et humaines.

##### **A. Objectifs**

16. Conformément à l'objectif stratégique approuvé, le FIDA continuera à renforcer les bureaux existants et à en créer de nouveaux dans les pays bénéficiaires où ces bureaux sont susceptibles de contribuer à améliorer l'efficacité des opérations du FIDA en matière de développement et à rationaliser les coûts. Le FIDA fermera les bureaux dans les pays où l'on jugera qu'ils ne contribuent pas à ces objectifs.

##### **B. Critères régissant l'ouverture de bureaux de pays**

17. Afin que les nouveaux bureaux contribuent effectivement à la réalisation des deux objectifs, améliorer l'efficacité en matière de développement et rationaliser les coûts, la direction du FIDA continuera à appliquer les six critères empiriquement vérifiables qui ont été approuvés par le Conseil d'administration pour décider de la création ou de la fermeture de bureaux de pays. Ces critères sont les suivants:
- i) l'ampleur du programme de pays du FIDA; ii) la dépendance du pays à l'égard de l'agriculture; iii) la taille de la population rurale; iv) la prévalence de la pauvreté;

v) l'existence d'un environnement politique favorable; et vi) la "fragilité de l'État" – qui témoigne de la mauvaise performance en matière de développement (annexe VII).

18. Le critère relatif à la "fragilité de l'État" a été spécifiquement choisi en vue d'harmoniser parfaitement le processus de sélection des bureaux de pays avec le mandat du FIDA – dont la définition opérationnelle dans son cadre de mesure des résultats est de permettre aux populations de se libérer de la pauvreté. Au plus la fragilité est importante, au plus l'établissement d'un bureau de pays est prioritaire. L'indice d'allocation des ressources de l'Association internationale de développement (IDA) est l'indicateur de substitution retenu pour cette variable. Il est calculé à partir de l'évaluation des politiques et institutions nationales réalisée par l'IDA, qui mesure la qualité du cadre politique et institutionnel dans les pays et note ces derniers en fonction d'une série de 16 critères regroupés sous quatre intitulés: i) gestion économique; ii) politiques structurelles; iii) mesures d'intégration et d'équité sociales; et iv) gestion et institutions du secteur public. Ces critères permettent essentiellement d'évaluer dans quelle mesure l'environnement d'un pays est propice à la réduction de la pauvreté, à la croissance durable et à l'utilisation efficace de l'aide au développement.

### C. Modèles de bureau de pays

19. **Évolution des modèles de bureau de pays.** Au cours de l'expérimentation de diverses approches, quatre modèles de bureau de pays, en termes de dispositions organisationnelles, ont été jugés fonctionnels – le choix du modèle qui convient à un pays étant fonction du contexte de celui-ci. Ces modèles seront conservés et adaptés, le cas échéant, pour tenir compte des particularités locales.
- a) Dans le premier modèle, un ressortissant du pays fait fonction de chargé d'appui au programme de pays (CAPP), sous la supervision et l'encadrement d'un CPP affecté à Rome. Le CAPP utilise autant que possible sa connaissance des réalités locales. Dans ce modèle, le degré de délégation au bureau de pays est minimal, et le bureau s'occupe essentiellement de remplir les fonctions routinières, d'assurer la liaison avec le gouvernement, de participer à l'appui à l'exécution des projets et de superviser les projets. C'est toutefois une option adaptée aux pays dotés d'un petit portefeuille.
  - b) Dans le deuxième modèle, le CPP est détaché dans le bureau de pays et est entièrement responsable de la gestion du bureau et du programme de pays. Pour ce faire, il est aidé par un chargé de programme recruté au plan national et/ou international, un CAPP recruté localement, des consultants techniques employés pour de courtes durées et des agents locaux des services généraux, ainsi que par des membres des services généraux affectés au siège. C'est le modèle le plus efficace selon IOE et l'autoévaluation de la direction.
  - c) Le troisième modèle opérationnel est une variante des modèles a) et b), c'est-à-dire un bureau dirigé soit par un CPP, soit par un CAPP, qui offre aussi des services à un pays voisin dont le programme est trop modeste pour justifier l'existence d'un bureau à part entière. Dans ce cas, un chargé de programme recruté sur le plan international ou un fonctionnaire recruté sur le plan national s'occupant du pays voisin est installé dans le bureau ou dans le pays voisin, mais relève non pas du bureau du FIDA mais de l'institution hôte (dans la limite autorisée de 40 pays).
  - d) Dans le quatrième modèle, qui n'est actuellement appliqué qu'au Kenya, le bureau de pays à Nairobi fait aussi office de centre de services régional à l'appui des initiatives intrarégionales; il assume aussi la responsabilité des États insulaires de l'océan Indien. Ce pôle régional d'Afrique orientale apporte un appui opérationnel décentralisé essentiel pour les questions interdisciplinaires, et facilite les consultations et le dialogue avec les donateurs. Le bureau régional a été restructuré et ses capacités

administratives et opérationnelles décentralisées ont été dûment renforcées, mais il n'est pas devenu pour autant un échelon supplémentaire entre les bureaux de pays et le siège du FIDA. Les dons octroyés à l'appui des domaines stratégiques thématiques sont gérés à partir de Nairobi, contribuant aux activités de constitution de partenariats et de transposition à plus grande échelle dans le domaine du développement agricole et rural, et à la concertation sur les politiques avec les communautés économiques régionales d'Afrique orientale et australe. Les initiatives qui ont été lancées comprennent l'administration des prêts et des dons pour tous les pays de la région tandis que plusieurs agents sont chargés de s'occuper des questions thématiques telles que la parité hommes-femmes, la gestion des savoirs et les questions foncières. Les rôles d'appui technique et opérationnel assurés au niveau régional et au niveau institutionnel sont liés et acquièrent plus de transparence.

20. **Enseignements tirés de l'expérience jusqu'à ce jour.** En ce qui concerne l'efficacité relative des bureaux de pays selon qu'ils sont dirigés par un CPP ou par un fonctionnaire recruté au plan national, le FIDA continue d'accumuler une expérience précieuse. Les éléments recueillis montrent que le "modèle CPP" donne de meilleurs résultats sur le plan de la concertation sur les politiques et du lancement de l'exécution dès l'approbation des projets, notamment dans les pays ayant des programmes plus importants. Pour ce qui est des partenariats, on dispose de quelques exemples dans lesquels les bureaux de pays dirigés par un CPP, dont les responsabilités institutionnelles dépassent la seule gestion du programme de pays, établissent une relation plus étroite avec l'administration et les partenaires donateurs.
21. L'approche et les stratégies globales concernant les centres de services sous-régionaux sont encore en pleine évolution, mais l'expérience acquise laisse penser que l'existence de bureaux régionaux ou sous-régionaux offrant des services de gestion financière assurés par la Division du Contrôleur et des services financiers est susceptible de réduire les frais de voyage et de consultation, de rendre la prestation de services plus efficace et d'améliorer les savoirs et la communication, même si ce modèle nécessite une équipe expérimentée connaissant bien les procédures et pratiques du FIDA et rendant compte directement au chef d'équipe basé au siège afin de garantir des standards de qualité. Des pôles sous-régionaux pourraient aussi représenter un moyen à la fois économique et efficace d'apporter un appui à la supervision, à l'exécution et à la conception, et d'améliorer le contrôle/le respect des obligations fiduciaires. Il convient de souligner que les pôles sous-régionaux sont essentiellement des centres de services à l'appui des programmes de pays et qu'ils ne constituent en aucun cas un échelon administratif entre le siège et les bureaux de pays.
22. **Critères justifiant le détachement d'un CPP.** Lors du choix du modèle à retenir pour un pays, la direction du FIDA prendra toujours en considération le fait que la tâche essentielle des bureaux de pays est de contribuer directement au programme de pays. Dans ce contexte, et compte tenu des enseignements tirés de l'expérience, la direction du FIDA choisira un modèle supposant le détachement d'un CPP en fonction des critères suivants:
  - a) des programmes de pays relativement importants;
  - b) de plus gros besoins et des possibilités plus nombreuses en matière de concertation sur les questions liées à la réduction de la pauvreté rurale et au développement de l'agriculture paysanne;
  - c) des pays caractérisés par des institutions faibles et une performance médiocre en matière de développement, ou bien touchés par un conflit en cours ou récent;

- d) un potentiel particulièrement élevé de constitution de partenariats – permettant de tirer parti des ressources allouées à la réduction de la pauvreté rurale et au développement de l'agriculture paysanne;
  - e) des pays où l'on constate un besoin croissant d'instruments autres que le prêt, tels que la gestion des savoirs et l'appui à une gamme plus étendue de parties prenantes, notamment les organisations paysannes et les autres organisations de la société civile; et
  - f) des bureaux de pays qui offrent des services à plusieurs pays.
23. Pour sélectionner un modèle de bureau de pays, la direction du FIDA prendra en compte, outre les critères ci-dessus, les souhaits exprimés par le gouvernement du pays hôte concerné.
24. Il est utile de considérer que les bureaux de pays suivent un modèle particulier, mais la direction du FIDA adoptera une approche flexible pour créer et gérer ces bureaux.
25. Le choix de limiter le nombre de bureaux régionaux/sous-régionaux à deux au maximum, ainsi que l'a approuvé le Conseil d'administration en 2011, continuera à être respecté jusqu'en 2016, année au cours de laquelle la direction du FIDA procédera à un examen détaillé de cet aspect de la politique et présentera les résultats au Conseil d'administration.

#### **D. Stratégie de retrait**

26. Lorsqu'il a approuvé la politique et la stratégie relatives à la présence dans les pays, le Conseil d'administration a adopté pour principe opérationnel que le FIDA fermerait les bureaux qui ne contribueraient plus au programme de pays. Ce principe est étroitement lié à l'approche fondamentale selon laquelle la tâche primordiale d'un bureau de pays est de contribuer directement au programme de pays. Par conséquent, dès que le programme de pays n'a plus besoin, ou a beaucoup moins besoin, d'un bureau de pays, celui-ci perd son utilité et doit être fermé. Sur le plan opérationnel, cela signifie que plusieurs des indicateurs initialement employés pour sélectionner un pays aux fins de la création d'un bureau du FIDA ont subi des changements majeurs. Certains indicateurs, tels que la dépendance à l'égard de l'agriculture ou la taille de la population rurale, voire la prévalence de la pauvreté, évoluent au fil du temps. Des variables telles que le caractère plus ou moins favorable de l'environnement politique rural peuvent aussi changer en relativement peu de temps. De même, il se peut que certains pays dans lesquels le FIDA a établi un bureau se rapprochent du seuil associé à l'élimination de la pauvreté rurale et que ce seuil puisse être franchi à un horizon relativement proche, si bien qu'à ce point un bureau du FIDA n'est plus utile.
27. Les bureaux de pays peuvent aussi être fermés temporairement pour des raisons de sécurité. Lorsqu'il s'agit de décider de la fermeture temporaire ou de la réouverture d'un bureau pour des raisons de ce type, le FIDA se range aux conseils et aux recommandations du Système de gestion de la sécurité des Nations Unies. Conformément à l'engagement pris par le FIDA de servir les pays fragiles et les pays dont la performance est faible, le Fonds déterminera les modalités de fonctionnement les plus adaptées pour faire en sorte que le programme bénéficie d'un appui efficace et que, parallèlement, la sécurité du personnel du FIDA soit garantie.
28. La direction du FIDA suggère de conserver le cap qui a été proposé, à savoir 50 bureaux de pays pour toute l'année 2015. Pour choisir de nouveaux pays, elle appliquera le processus et les critères qui ont été décrits en détail aux paragraphes 17 et 18 ci-dessus.

29. La direction informera le Conseil d'administration de la fermeture et de la création de bureaux de pays, dans le cadre de la présentation du plan de travail et budget annuel (PTBA).

## V. Proposition d'extension du réseau de bureaux de pays et incidences financières

30. **Proposition d'extension du réseau de bureaux de pays.** Au cours de son examen de la stratégie concernant la présence dans les pays, la direction du FIDA a constaté que l'expansion du portefeuille de projets en cours d'exécution entraînait un besoin plus important de bureaux de pays. Cette expansion du portefeuille, qui résulte de l'augmentation des prêts pendant la période 2010-2013, fait qu'il est nécessaire d'élargir la présence du FIDA dans les pays pour couvrir le plus grand nombre de pays dotés de programmes relativement importants. Étant donné que le FIDA s'attache à aider les pays en situation d'après-conflit et les pays caractérisés par des cadres politiques et institutionnels faibles, l'expansion de la présence dans les pays concernera en priorité ceux qui présentent de telles caractéristiques.
31. Afin de sélectionner les pays où seront mis en place les bureaux de pays, la direction du FIDA a calculé, sur la base des dernières données disponibles, la note de chacun des États membres réunissant les conditions requises. La note composite de chaque pays a été obtenue en appliquant les pondérations suivantes aux critères opérationnels indiqués aux paragraphes 17 et 18 ci-dessus.

Taille du portefeuille	50%
Valeur ajoutée de l'agriculture	15%
Revenu national brut inversement proportionnel au revenu national par habitant	15%
Taille de la population rurale	10%
Indice d'allocation des ressources de l'IDA	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

32. L'indice composite a été dûment complété en prenant en compte la situation de fragilité de chaque pays, sur la base de la liste des États fragiles du FIDA. Cette liste a été établie en combinant les listes des pays identifiés par les banques multilatérales de développement et par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).
33. Les notes ainsi obtenues sont présentées à l'annexe VII. Compte tenu de ces résultats, la direction du FIDA propose de créer un maximum de 10 bureaux de pays pendant la période 2014-2015. Parmi ces bureaux, neuf sont identifiés dans le présent document, et le dixième sera identifié à une date ultérieure. Les nouveaux bureaux de pays et le nombre total de bureaux de pays, classés par région et assortis de la justification correspondante pour chaque bureau de pays, sont présentés dans le tableau 1 ci-dessous:

**Tableau 1: Liste des bureaux de pays qu'il est proposé de créer en 2014-2015**

Région/pays	Nombre actuel de bureaux de pays	Nombre de bureaux de pays qu'il est proposé de créer en 2014-2015	Nombre total de bureaux de pays en 2015	Justification du choix du pays
<b>Asie et Pacifique</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	
Afghanistan	Avec un revenu national par habitant bas, de faibles capacités institutionnelles et un volume d'investissements du FIDA relativement élevé, l'Afghanistan obtient l'une des notes composites les plus élevées parmi les pays qui ne sont pas encore desservis par un bureau de pays du FIDA. De plus, il s'agit d'un État fragile.			
2 Myanmar	Au Myanmar, la population est à prédominance rurale, le revenu national par habitant est faible, et l'allocation au titre du SAFP relativement importante. On ne dispose pas d'une note relative aux capacités institutionnelles, mais on peut supposer qu'elle est basse. Après une longue période d'absence, le FIDA reprend ses opérations dans le pays et l'on prévoit une forte courbe d'apprentissage. Par conséquent, l'ouverture d'un bureau de pays est nécessaire.			
<b>Afrique orientale et australe</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	
<b>Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	
3 Kirghizistan/Tadjikistan	Parmi les pays ne disposant pas d'un bureau de pays, le classement composite de ce portefeuille cumulé arrive en deuxième position. De plus, le FIDA considère le Kirghizistan comme un État fragile (conformément à la définition de l'OCDE).			
4 Maroc	Le Maroc occupe une bonne place parmi les pays non encore desservis par un bureau de pays et arrive en 31 <sup>e</sup> position sur l'ensemble du portefeuille, essentiellement du fait de la taille de son portefeuille et d'une valeur ajoutée agricole relativement élevée.			
5 Turquie	La Turquie obtient une note composite relativement élevée et remplit donc les critères établis par le Conseil d'administration. Par ailleurs, les projets du FIDA en Turquie sont actuellement mis en œuvre dans la zone orientale du pays, moins développée, où vit une minorité ethnique.			
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	
6 Colombie	La Colombie occupe une bonne place parmi les pays non encore desservis par un bureau de pays dans la région LAC. Même s'il ne s'agit pas d'un État fragile techniquement parlant, ce pays a un pourcentage de population rurale relativement élevé, il présente les signes de conflits passés dans certaines zones et dispose d'une allocation du FIDA relativement importante.			
<b>Afrique de l'Ouest et du Centre</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	
7 Libéria	Les trois pays proposés pour la région WCA ont un portefeuille de taille moyenne et remplissent manifestement les critères établis par le Conseil d'administration. Le revenu national brut du Libéria est très bas et le pays dépend largement de l'agriculture. Le FIDA ainsi que toutes les autres banques multilatérales de développement considèrent ces trois pays comme des États fragiles.			
8 Côte d'Ivoire				
9 Tchad				
10 En attente d'une décision	Sera soumis à l'approbation du Conseil à une date ultérieure.			
<b>Grand total</b>	<b>40</b>	<b>10</b>	<b>50</b>	

34. **Modèle de bureau de pays.** Les neuf bureaux de pays proposés seront tous dirigés, au moins durant les premières années, par des ressortissants nationaux recrutés localement. Il est probable qu'il en sera de même pour le bureau de pays qui reste à déterminer. Il se peut cependant qu'en 2014 et en 2015 il soit nécessaire de détacher des chargés de programme de pays supplémentaires auprès des 21 bureaux de pays déjà en place et qui sont actuellement dirigés par du personnel recruté localement, en vue de l'élargissement de la taille du programme, de la nécessité de mener à bien des activités comme la concertation sur les politiques, la gestion des savoirs et l'établissement de partenariats, ou de la nécessité de diriger des bureaux chargés de superviser plusieurs pays ou encore de diriger des programmes dans des pays sortant d'un conflit. La direction du FIDA limitera cependant le nombre de CPP susceptibles d'être détachés sur le terrain à la moitié au maximum du total des bureaux de pays afin de permettre une rotation équilibrée des CPP entre le siège et le terrain.

35. Dans les bureaux de pays proposés, les fonctionnaires nationaux seront assistés par du personnel d'appui à temps partiel, qui sera partagé avec l'institution hôte. Pour le moment, le nombre de membres du personnel supplémentaires de ces nouveaux bureaux ne dépassera pas 20 personnes.
36. **Incidences financières.** Le Département gestion des programmes (PMD) est récemment parvenu à améliorer le ratio services généraux/cadre organique en limitant et en réduisant le nombre de fonctionnaires de la catégorie des services généraux au siège, même si le cadre organique a dû être renforcé en appui à la supervision directe des projets. Une part importante des coûts associés au personnel supplémentaire sera compensée par les économies réalisées du fait que l'on recrutera moins de consultants, en particulier pour la supervision et l'appui à l'exécution des projets. Étant donné que le budget relatif aux bureaux de pays est entièrement intégré dans le budget administratif, le personnel affecté dans ces bureaux est compris dans le budget annuel total approuvé de PMD. Il y aura quelques frais ponctuels supplémentaires associés à la création des bureaux. Ces frais ont été intégrés dans le plan d'action pour l'amélioration de l'efficacité institutionnelle et seront absorbés par le budget en 2014-2015.
37. **Perspectives d'extension du réseau de bureaux de pays à un horizon plus lointain.** Avec l'établissement de 10 nouveaux bureaux, le nombre total de bureaux de pays s'élèvera à 50. Ces bureaux offriront des services à un groupe de pays qui représente 89% de la population rurale mondiale, 70% du nombre total de projets financés par le FIDA, 83% du montant total des financements du FIDA et 79% du montant indicatif de l'allocation SAFFP pour la période 2013-2015. En clair, avec 50 bureaux de pays, le FIDA sera en mesure d'offrir des services à la grande majorité des populations rurales pauvres et de ses propres projets, ce qui signifie qu'il n'envisagera pas d'établir de nouveaux bureaux de pays dans un avenir proche. Il ne faut pas en conclure pour autant qu'il ne sera pas nécessaire d'offrir des services à de nouveaux pays. Au contraire, ce besoin existera, notamment en raison de la nature évolutive du programme du Fonds et des contextes changeants des pays membres emprunteurs.

## **VI. Relations entre les bureaux de pays et le siège**

38. Les bureaux de pays assurent une fonction de représentation, ainsi que le décrivent les paragraphes 37-39, mais leur principale responsabilité consiste à fournir un appui programmatique aux opérations du FIDA dans le(s) pays qui leur est (sont) assigné(s). Le modèle des bureaux de pays du FIDA se distingue de celui des autres institutions financières internationales (IFI), de par la structure globale des bureaux qui, par choix, restent petits avec un effectif limité d'employés. L'encadrement et le soutien de ces unités continueront à être assurés par la division régionale concernée, pour ce qui est des programmes de pays, et par la Division des politiques et du conseil technique, pour tout ce qui a trait aux questions thématiques et techniques.

### **A. Délégation de pouvoirs**

39. Les relations entre les bureaux de pays et le siège ont évolué au fil du temps. Un grand nombre des tâches des bureaux de pays étaient exécutées dans le cadre des pouvoirs délégués par les CPP aux CAPP dirigeant les bureaux. Quand les bureaux de pays ont été dirigés par des CPP détachés, la délégation de pouvoirs a été d'emblée plus claire – et plus normalisée – parce que les CPP détachés ont continué à exercer le même niveau de pouvoir qu'au siège. Les niveaux de pouvoir ont été codifiés et ceux qui sont actuellement conférés aux différents échelons sont présentés à l'annexe VII.
40. Le niveau de pouvoir général déjà délégué sera complété par des délégations de pouvoirs spécifiques visant la réalisation d'activités approuvées dans le cadre du

plan de travail et budget annuel. Les activités que les bureaux de pays doivent exécuter seront recensées par ces plans annuels et, sur le plan financier, le pouvoir d'effectuer les dépenses correspondantes sera délégué aux bureaux.

## **B. Unité d'appui sur le terrain**

41. Étant donné que le FIDA accentue sa présence sur le terrain et qu'il est nécessaire de poursuivre la décentralisation, le Département des services institutionnels (CSD) a créé en son sein une Unité d'appui sur le terrain dans le souci de renforcer le mécanisme d'appui aux bureaux de pays qui existait déjà. Cette unité, qui constitue un moyen plus structuré de mieux épauler les activités conduites par le FIDA sur le terrain, fonctionne comme un centre multiservices chargé de gérer les questions de sécurité et d'administration liées à toutes les activités de terrain du FIDA. Elle assure notamment des fonctions dans les domaines suivants: sécurité sur le terrain et formation en la matière, conformité des voyages du personnel du FIDA aux normes de sécurité, administration générale, ressources humaines, technologies de l'information, accords de services avec les institutions hôtes, accords avec les pays hôtes, accréditation et privilèges. L'Unité d'appui sur le terrain travaille en étroite collaboration avec les divisions techniques responsables et coordonne avec elles les actions d'appui, mais veille à laisser aux divisions régionales concernées l'essentiel de la responsabilité.

## **C. Représentants du FIDA**

42. Dans la mesure où ils représentent le Président dans leur pays d'accréditation, les représentants<sup>2</sup> du FIDA nouent et entretiennent des relations avec les pouvoirs publics et les diverses institutions du pays. Dans le cadre de l'enveloppe budgétaire et du programme fixés au niveau régional, ils dictent les orientations à tout le personnel en ce qui concerne les priorités en matière d'assistance au pays et les questions relatives aux politiques, à la sécurité et à l'administration en général. Les représentants dépendent directement du directeur de la division régionale.
43. Le rôle du représentant du FIDA ne cesse de prendre de l'importance. En effet, le représentant assume notamment une responsabilité croissante dans la supervision et la conception des projets, l'interaction avec l'équipe de pays des Nations Unies et la participation aux travaux de l'équipe chargée de la gestion de la sécurité, et il intervient à des niveaux de gestion de plus en plus élevés. À cet égard, la délégation de pouvoirs aux représentants du FIDA fait actuellement l'objet d'un examen dans le cadre d'un examen organisationnel plus général.
44. L'Unité d'appui sur le terrain et PMD s'emploient actuellement à réviser la conception du processus de sélection des représentants du FIDA. Des avis de vacance de postes internes et externes périodiques permettront de créer un fichier de représentants potentiels, puis la sélection sera effectuée au moyen d'un processus rigoureux permettant d'évaluer les capacités techniques et interpersonnelles des candidats et leur aptitude à la gestion. Les candidats sélectionnés seront inscrits dans un fichier qui sera géré par la Division des ressources humaines en étroite collaboration avec l'Unité d'appui sur le terrain. Dès qu'un poste de représentant du FIDA deviendra vacant, un candidat du fichier sera choisi à l'issue d'entretiens avec de hauts responsables. La nomination en tant que représentant du FIDA nécessitera l'aval du Président.

## **D. Communication entre les bureaux de pays et le siège**

45. Compte tenu de son fonctionnement de plus en plus décentralisé, le FIDA doit maintenant introduire un système de communication qui garantisse la cohérence de la planification et de l'exécution des opérations et fasse en sorte que les politiques et procédures institutionnelles basiques soient appliquées uniformément par les différentes entités. Consciente que le fonctionnement décentralisé pourrait entraîner d'éventuelles défaillances dans la communication, une perte des savoirs

---

<sup>2</sup> Les bureaux de pays peuvent être dirigés par un représentant du FIDA ou un CPP.



et un manque d'homogénéité des procédures d'intervention institutionnelles, la direction du FIDA a institué les pratiques suivantes:

- a) une séance d'orientation systématique lors de la prise de fonction, à l'intention de tous les membres du personnel des bureaux de pays;
  - b) des formations régulières du personnel de pays pour les activités essentielles, telles que la conception et la supervision des projets;
  - c) des ateliers régionaux annuels de planification et d'examen;
  - d) la participation active du personnel de pays aux missions de conception, de supervision et d'examen financier des projets;
  - e) la participation des fonctionnaires clés des bureaux de pays aux processus conduits au siège en relation avec les projets, notamment certaines réunions du Conseil d'administration; et
  - f) la communication par vidéo de toutes les grandes réunions qui se tiennent au siège et au cours desquelles le personnel peut intervenir, notamment les réunions générales, les réunions sur l'examen du portefeuille, les séminaires intéressants, etc.
46. Le Fonds est conscient de l'importance qu'une communication interne efficace revêt pour une organisation toujours plus mondialisée; c'est pourquoi il s'emploie à améliorer ses pratiques de communication interne, afin de rendre ses opérations plus efficaces et de créer une équipe mondiale soudée, et veille tout particulièrement à intégrer les bureaux de pays. Le FIDA s'efforce aussi de faire mieux connaître ses activités et sa mission par une audience plus large. Parce qu'ils sont le visage et la voix du Fonds dans les pays, les bureaux de pays jouent un rôle vital en concrétisant l'identité institutionnelle du FIDA. Ils seront des acteurs essentiels de toute action visant à renforcer l'identité et à asseoir la réputation du FIDA. Le Fonds élabore actuellement un programme intensif de formation et de partage des connaissances en matière de communication, ainsi que de nouveaux outils de communication, de manière que le personnel des bureaux de pays et des divisions régionales dispose des moyens de communiquer plus efficacement et de réaliser plus facilement les objectifs liés à la constitution de partenariats, la mobilisation de ressources, les actions de plaidoyer, la gestion des savoirs et la concertation sur les politiques, tant dans les pays où le FIDA intervient qu'au niveau régional.
47. En outre, le FIDA s'est engagé à garantir un accès fiable à Internet et à d'autres vecteurs de communication, et il a lancé une initiative relative à la connectivité des bureaux de pays (paragraphe 49).

## **VII. Investissements dans les bureaux de pays**

48. En application de la politique relative à sa présence dans les pays, le FIDA s'engage à appliquer notamment les principes suivants: i) établissement de ses bureaux dans le cadre d'accords d'hébergement conclus avec des institutions des Nations Unies ou des institutions financières internationales; et ii) fermeture des bureaux de pays qui sont devenus moins utiles pour l'exécution du programme de pays. Cela signifie, en principe, que le FIDA ne fera pas d'investissement important pour créer ses propres bureaux. Certains coûts ponctuels, cependant, doivent être encourus pour l'établissement et l'administration des bureaux de pays, et il est proposé que ces coûts soient financés au titre de l'allocation totale du plan d'action pour l'amélioration de l'efficacité du FIDA.

## **E. Initiative relative à la connectivité des bureaux de pays**

49. C'est essentiellement parce qu'ils sont hébergés par d'autres organisations et qu'ils ont rapidement perdu le statut d'initiatives pilotes pour devenir des unités opérationnelles, que les bureaux de pays n'ont pas été convenablement équipés d'infrastructures liées aux technologies de l'information et des communications (TIC). Par conséquent, ils ont dû se contenter d'arrangements au coup par coup pour l'accès à Internet, la connectivité en réseau, le matériel des TIC et l'appui technique, avec des degrés variables de réussite et de satisfaction des clients.
50. La connectivité entre les bureaux de pays et le siège du FIDA pose des problèmes particulièrement épineux, qu'il s'agisse de la largeur de bande disponible ou de la fiabilité du service, qui empêchent souvent le personnel des bureaux de pays d'accéder efficacement aux applications du FIDA et aux autres services liés aux TIC. Il est donc extrêmement important que l'on mette en œuvre une solution qui optimise la disponibilité et la performance des connexions entre chaque bureau de pays et le siège, et réduise autant que possible les risques de défaillances informatiques, responsables de graves interruptions des opérations institutionnelles.
51. Le Groupe de coordination de la présence dans les pays a approuvé un projet qui réglera ce problème en étendant le *wide area network* (WAN) (réseau longue distance) pour relier les bureaux de pays dans le monde entier. Le WAN assurera la connectivité avec un bon rapport coût-efficacité et fournira des solutions peu onéreuses qui permettront aux bureaux de pays de faire partie intégrante du réseau du FIDA, un réseau géré de manière centralisée et appuyé par des partenaires des domaines des TIC et des télécommunications. La phase pilote de ce projet, qui couvrira un bureau de pays dans chacune des divisions régionales, est en cours d'exécution.

## **F. Décentralisation de la planification des ressources de l'organisation**

52. Le FIDA continue à intégrer sa principale plateforme de planification des ressources de l'organisation – le progiciel de gestion PeopleSoft d'Oracle. Ce progiciel est essentiellement conçu pour le siège si bien que les bureaux de pays ne sont pas configurés pour l'utiliser à leurs propres fins administratives (budget/passation de marchés, etc.). À la place, ils dépendent de l'institution hôte qui assure les fonctions administratives dans le cadre d'un accord de services. Fort de l'expérience qu'il acquiert sur le terrain, le FIDA est de plus en plus conscient que le progiciel doit continuer à être développé dans une perspective de décentralisation, afin que le personnel de terrain puisse commencer à mieux gérer les ressources budgétaires assignées aux bureaux de pays et être moins dépendant des institutions hôtes pour l'appui administratif. Un groupe de travail créé sous les auspices de l'Unité d'appui sur le terrain a commencé un projet d'examen du flux de travail, et un budget d'investissement sera demandé au titre du budget 2014 pour une initiative pilote, de manière que les résultats puissent être analysés avant l'exécution à échelle réelle. Le progiciel de gestion intégré doit créer un environnement favorable à l'extension du réseau de bureaux de pays décentralisés.

## **VIII. Dispositif de suivi des bureaux de pays**

53. Compte tenu de la nature évolutive des bureaux de pays et étant donné qu'il est nécessaire d'assurer l'apprentissage institutionnel et le suivi des produits, des effets et des coûts, le FIDA continuera à renforcer les systèmes d'examen et de suivi de sa présence dans les pays, sous la supervision générale des directeurs régionaux. Les bureaux de pays seront chargés en permanence de veiller au respect des procédures administratives, programmatiques et sécuritaires du FIDA. Des rapports relatifs au portefeuille et des rapports administratifs seront produits

conformément au flux de travail établi (examens de la performance, rapports financiers trimestriels, etc.).

54. Les principaux indicateurs permettant de suivre la performance des bureaux de pays en matière de gestion des programmes et la performance du siège du FIDA en matière de gestion des bureaux de pays sont présentés à l'annexe IX.

## **IX. Recommandations et prochaines étapes**

55. Sans modification du cadre établi par la politique concernant la présence du FIDA dans les pays, qu'il a entérinée en 2011, le Conseil d'administration est invité à approuver la stratégie actualisée concernant la présence dans les pays pour la période 2014-2015, et notamment:
- a) la poursuite de l'application: i) des critères actuels, tels qu'ils sont indiqués aux paragraphes 17 et 18, pour décider de l'ouverture de bureaux de pays; ii) des critères actuels pour sélectionner les différents modèles de bureau de pays (paragraphes 19-25); et iii) de la stratégie de retrait en vigueur pour fermer les bureaux de pays (paragraphes 26-29);
  - b) l'établissement d'un maximum de 10 nouveaux bureaux de pays qui répondent aux critères de sélection approuvés par le Conseil d'administration (paragraphes 30-33); et
  - c) un accord sur les pays où seront établis neuf des nouveaux bureaux de pays du FIDA (énumérés dans le tableau 1 du paragraphe 33), le dixième devant être décidé à une date ultérieure, de concert avec le Conseil d'administration.
56. La direction du FIDA rendra compte, dans le cadre du programme de travail et budget annuel présenté au Conseil d'administration pour approbation, des avancées réalisées s'agissant de la création ou de la fermeture de bureaux de pays.

## Bureaux de pays du FIDA par région et par année d'approbation

<i>Région</i>	<i>Pays</i>	<i>Total</i>
APR	Bangladesh	2011
	Chine	2003
	Inde	2003
	Indonésie	2011
	Népal	2008
	Pakistan	2008
	Philippines	2009
	République démocratique populaire lao	2012
	Sri Lanka	2008
Viet Nam	2004	
<b>Total APR</b>		<b>10</b>
ESA	Burundi	2012
	Éthiopie	2004
	Kenya	2008
	Madagascar	2008
	Malawi	2011
	Mozambique	2008
	Ouganda	2008
	République-Unie de Tanzanie	2003
	Rwanda	2008
Zambie	2009	
<b>Total ESA</b>		<b>10</b>
LAC	Bolivie (État plurinational de)	2008
	Brésil	2008
	Guatemala	2011
	Haïti	2004
	Panama	avant 2003
	Pérou	avant 2004
<b>Total LAC</b>		<b>6</b>
NEN	Égypte	2004
	Soudan	2003
	Yémen	2003
<b>Total NEN</b>		<b>3</b>
WCA	Bénin	2012
	Burkina Faso	2008
	Cameroun	2009
	Ghana	2008
	Guinée	2008
	Mali	2011
	Niger	2014
	Nigéria	2004
	République démocratique du Congo	2003
	Sénégal	2003
	Sierra Leone	2013
<b>Total WCA</b>		<b>11</b>
<b>Total FIDA</b>		<b>40</b>

## CPP détachés par division régionale

Région	Pays	CPP détaché	Date du détachement	Détachement prévu	Date indicative
APR	Bangladesh				
	Chine				
	Inde			Nigel Brett	1 <sup>er</sup> trim. 2014
	Indonésie			Ron Hartman	1 <sup>er</sup> trim. 2014
	Népal				
	Pakistan				
	Philippines				
	République démocratique populaire lao	Stefania Dina	1 <sup>er</sup> juin 2012		
	Sri Lanka				
	Viet Nam	Henning Pedersen Atsuko Toda	1 <sup>er</sup> juin 2012 – à ce jour 8 nov. 2008 – 10 févr. 2012		
ESA	Burundi	Hamed Haidara	17 déc. 2012 – 31 déc. 2013		
	Éthiopie	Robson Mutandi	1 <sup>er</sup> juin 2010		
	Kenya	Nadine Gbossa	15 févr. 2013		
	(Bureau régional)	Samuel Eremie	1 <sup>er</sup> juin 2013 – 1 <sup>er</sup> juill. 2012		
	Madagascar				
	Malawi				
	Mozambique				
	Ouganda				
	République-Unie de Tanzanie	John Gicharu Samuel Eremie	1 <sup>er</sup> juill. 2010 – 1 <sup>er</sup> sept. 2012 1 <sup>er</sup> oct. 2008 – 1 <sup>er</sup> janv. 2010	Francisco Pichon	31 janv. 2014
	Rwanda				
Zambie	Abla Benhammouche	1 <sup>er</sup> août 2013			
LAC	Bolivie (État plurinational de)	Jaana Keitaanranta	5 mars 2012		
	Brésil				
	Guatemala	Joaquin Lozano Glaysan Santos	15 mai 2012 10 févr. 2013		
	Haïti	Esther Kasalu-Coffin	1 <sup>er</sup> mars 2013		
	Panama	Jaana Keitaanranta	1 <sup>er</sup> nov. 2002 – 1 <sup>er</sup> févr. 2012		
	Pérou	Coordonnateur sous-régional/ CPP Jesus Quintana, CPP	1 <sup>er</sup> févr. 2013	Vacant	1 <sup>er</sup> trim. 2014
NEN	Égypte				
	Soudan	Hani Elsadani Rasha Omar	2 févr. 2013 11 nov. 2009 – 31 déc. 2011		
	Yémen				
WCA	Bénin				
	Burkina Faso				
	Cameroun	Bernard Hien Nadine Gbossa	1 <sup>er</sup> juill. 2013 1 <sup>er</sup> janv. 2011 – 14 févr. 2013		
	Ghana	Ulac Demirag Aissa Toure	1 <sup>er</sup> févr. 2011 18 juill. 2011 – 31 août 2013		
	Guinée				
	Mali				
	Nigéria	Atsuko Toda	1 <sup>er</sup> mai 2012		
	République démocratique du Congo	Rasha Omar	1 <sup>er</sup> janv. 2012		
	Congo <sup>a</sup> /Niger	Bernard Hien	16 janv. 2011 – 30 juin 2013		
	Sénégal	Luyaku Nsimpati	15 mars 2013		
	Sierra Leone				

<sup>a</sup> Le bureau sera fermé.

## Statut des accords avec les pays hôtes au 1<sup>er</sup> octobre 2013

Région	Pays	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Signé	À l'état de projet	Note verbale envoyée	Total
APR	Bangladesh								1		1
APR	Chine								1		1
APR	Inde								1		1
APR	Indonésie								1		1
APR	Népal								1		1
APR	Pakistan								1		1
APR	Philippines								1		1
APR	République démocratique populaire lao					1					
APR	Sri Lanka								1		1
APR	Viet Nam	1						2			2
<b>Total APR</b>		<b>1</b>				<b>1</b>		<b>2</b>	<b>8</b>		<b>10</b>
ESA	Burundi					1		1			1
ESA	Éthiopie			1				1			1
ESA	Kenya		1					1			1
ESA	Madagascar						1	1			1
ESA	Malawi				1			1			1
ESA	Mozambique				1			1			1
ESA	Ouganda				1			1			1
ESA	République-Unie de Tanzanie	1						1			1
ESA	Rwanda			1				1			1
ESA	Zambie			1				1			1
<b>Total ESA</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>10</b>			<b>10</b>
LAC	Bolivie								1		1
LAC	Brésil								1		1
LAC	Guatemala								1		1
LAC	Haïti									1	1
LAC	Panama		1					1			1
LAC	Pérou					1		1			1
<b>Total LAC</b>			<b>1</b>			<b>1</b>		<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
NEN	Égypte				1			1			1
NEN	Soudan								1		1
NEN	Yémen									1	1
<b>Total NEN</b>					<b>1</b>			<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
WCA	Bénin								1		1
WCA	Burkina Faso								1		1
WCA	Cameroun				1			1			1
WCA	Niger								1		1
WCA	Ghana			1				1			1
WCA	Guinée				1			1			1
WCA	Mali					1		1			1
WCA	Nigéria					1		1			1
WCA	République démocratique du Congo				1			1			1
WCA	Sénégal				1			1			1
WCA	Sierra Leone					1		1			1
<b>Total WCA</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3</b>		<b>9</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>12</b>
<b>Total général</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>6</b>		<b>23</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>40</b>

## Statut des accords de services avec les institutions hôtes au 1<sup>er</sup> octobre 2013

Région	Pays	Institution hôte					Processus encore à engager	Total
		FAO	ILRI	PNUD	ONUN	PAM		
APR	Bangladesh					1		1
APR	Chine					1		1
APR	Inde					1		1
APR	Indonésie						1	1
APR	Népal			1				1
APR	Pakistan					1		1
APR	Philippines	1						1
APR	République démocratique populaire lao			1				1
APR	Sri Lanka						1	1
APR	Viet Nam			1				1
<b>Total APR</b>		<b>1</b>		<b>3</b>		<b>4</b>	<b>2</b>	<b>10</b>
ESA	Burundi			1				1
ESA	Éthiopie		1					1
ESA	Kenya				1			1
ESA	Madagascar	1						1
ESA	Malawi			1				1
ESA	Mozambique	1						1
ESA	Ouganda	1						1
ESA	République- Unie de Tanzanie			1				1
ESA	Rwanda	1						1
ESA	Zambie					1		1
<b>Total ESA</b>		<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
LAC	Bolivie	1						1
LAC	Brésil			1				1
LAC	Guatemala			1				1
LAC	Haïti			1				1
LAC	Panama			1				1
LAC	Pérou			1				1
<b>Total LAC</b>		<b>1</b>		<b>5</b>			<b>0</b>	<b>6</b>
NEN	Égypte			1				1
NEN	Soudan			1				1
NEN	Yémen	1						1
<b>Total NEN</b>		<b>1</b>		<b>2</b>			<b>0</b>	<b>3</b>
WCA	Bénin						1	1
WCA	Burkina Faso			1				1
WCA	Cameroun			1				1
WCA	Ghana			1				1
WCA	Guinée			1				1
WCA	Mali			1				1
WCA	Niger			1				1
WCA	Nigéria					1		1
WCA	République démocratique du Congo			1				1
WCA	Sénégal			1				1
WCA	Sierra Leone	1						1
<b>Total WCA</b>		<b>1</b>		<b>8</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>11</b>
<b>Total général</b>		<b>8</b>	<b>1</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>40</b>

## Extraits d'évaluations de programme de pays

### **Mali (soixante-dix-septième session du Comité de l'évaluation, juin 2013)**

1. Le bureau de pays n'a été créé qu'en 2012. Selon l'EPP, cette création facilitera le passage à une approche programmatique et le bureau de pays améliorera le partage des savoirs avec les partenaires: "L'ouverture du bureau de pays du FIDA à Bamako devrait encourager le partage des savoirs, y compris sur les initiatives de développement qui ne sont pas financées par le FIDA." (EC 2013/77/W.P. 6, paragraphe 20 sur les activités hors prêts)
2. L'amélioration de l'appui à l'exécution, qui résulte de la supervision directe et de l'implantation de bureaux de pays "facilite le passage de l'approche de projet à une approche de programme, en vertu de laquelle les diverses activités financées par des prêts et des dons sont liées et coordonnées". (paragraphe 22)

### **Ouganda (avril 2013)**

3. Rendre le FIDA plus influent dans la concertation sur les politiques: "Du point de vue du gouvernement et selon l'évaluation du Ministère des finances, de la planification et du développement économique, le FIDA pourrait avoir plus d'influence sur les questions politiques s'il renforçait son bureau de pays en recrutant des cadres dotés des compétences nécessaires et s'il déléguait davantage de pouvoirs au bureau de pays." (paragraphe 203)
4. Dans partenariats/partenaires: "En 1997 et 1998, le FIDA a cessé d'être un acolyte de la Banque mondiale pour devenir un partenaire plus directement engagé et actif. Dès 1998, le FIDA a acquis à titre pilote une expérience de la supervision directe, avec le Programme d'appui à l'aménagement des districts et, aujourd'hui, il supervise directement tous les projets de prêt en cours d'exécution, à l'exception du Projet de promotion des technologies agricoles et des services consultatifs concernant les agro-industries, pour lequel il participe toutefois au dialogue donateurs-gouvernement. L'engagement direct du FIDA a pris une nouvelle dimension avec la création d'un bureau de pays en 2006 et le passage généralisé à la supervision directe à partir de 2007." (paragraphe 180)
5. Globalement, amélioration de la réputation du Fonds dans le pays: "La création du bureau de pays en 2006 a amélioré la visibilité du FIDA et renforcé sa participation à la concertation et aux divers forums des partenaires du développement." (paragraphe 273)

### **Kenya (2011)**

6. Globalement, le bureau de pays a amélioré l'efficacité, du point de vue de la compréhension du contexte national et du dialogue avec les partenaires, mais certains éléments mériteraient d'être éclaircis: "Le bureau de pays du Kenya à Nairobi a permis au Fonds de mieux appréhender le contexte national et de renforcer la communication et la concertation avec toute une série de partenaires. Le gouvernement du Kenya, le personnel des projets et les autres parties prenantes se félicitent de la présence permanente du CPP à Nairobi."
7. Renforcement de la supervision directe grâce aux bureaux de pays: "La supervision directe et l'appui à l'exécution – assurés par le bureau de pays – semblent aussi être appréciés à la fois par les projets et par les organismes publics nationaux. Ces nouvelles dispositions permettent d'associer la vérification des aspects fiduciaires à l'apport d'un appui technique et méthodologique à l'exécution, ce qui n'était pas évident à réaliser quand c'était le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) qui assurait à la fois l'administration des prêts et la supervision des projets. La supervision et l'appui à l'exécution assurés directement par le FIDA et la présence de celui-ci dans le pays peuvent être considérés comme



un ensemble de mesures qui favorise les synergies et débouche sur un renforcement des interactions et de la transparence." (paragraphe 161)

8. L'EPP du Kenya signale aussi que l'installation du FIDA dans la concession des Nations Unies à Nairobi contribuera à améliorer la visibilité du Fonds et à faciliter la constitution de partenariats avec d'autres donateurs.
9. Concernant les avantages du bureau régional: "L'EPP conclut que, tout bien considéré, la création d'un bureau régional ESA, le premier à être créé dans l'une des cinq régions géographiques où le FIDA finance des opérations, est une initiative louable qui va dans la bonne direction." (paragraphe 168)

#### **Rwanda (2011)**

10. L'amélioration de l'efficacité a été notamment attribuée au passage à la supervision directe et à l'établissement du bureau de pays: "Les améliorations constatées au cours de la période considérée reflètent à la fois le renforcement des capacités des partenaires rwandais et le fait que le FIDA assure désormais directement la supervision et l'appui à l'exécution et qu'il a établi un bureau de pays." (paragraphe 7, Résumé)
11. Le potentiel du bureau de pays, du point de vue de sa contribution à la concertation sur les politiques: "Pour des raisons liées aux pratiques et à la culture institutionnelles, le FIDA se bornait habituellement à la concertation aux premier et deuxième niveaux (ajustement des composantes de projet et assistance technique). C'est compréhensible dans la mesure où il n'était pas présent dans le pays et s'intéressait exclusivement aux activités du niveau du projet (une particularité déjà soulignée dans l'EPP 2005). Mais la situation a évolué parce que le FIDA dispose désormais d'un bureau de pays, ce qui ouvre de nouvelles perspectives (encore à exploiter)."
12. Participation à l'initiative Unis dans l'action des Nations Unies: "Par l'intermédiaire du bureau de pays, le FIDA est devenu un partenaire actif du processus Unis dans l'action des Nations Unies, qui exige du temps et des ressources pour la participation aux réunions et l'élaboration de rapports. " (paragraphe 247)
13. Meilleure réactivité (mais l'apport d'un appui demande encore beaucoup de temps): "Le fait de passer à la supervision directe et d'ouvrir un bureau de pays à Kigali a clairement contribué à améliorer la réactivité du FIDA face aux problèmes liés à l'exécution des projets." (paragraphe 261)

#### **Népal (soixante-quatrième session du Comité de l'évaluation, novembre 2012)**

14. Au Népal, la présence dans le pays est jugée cruciale mais les ressources qui ont été allouées jusqu'ici sont insuffisantes. Une fois encore, dans le document EC 2012/74/W.P. 5, au paragraphe 307 (dans le chapitre consacré à l'allocation des ressources), l'EPP souligne que le coordonnateur népalais du programme de pays "assure depuis 2007 une présence bien nécessaire dans le pays mais se heurte souvent à l'insuffisance de moyens d'appui".

#### **Jordanie (soixante-douzième session du Comité de l'évaluation, juillet 2012, RARI 2012)**

15. Le FIDA n'assure pas de présence en Jordanie, et l'EPP laisse entendre que les avancées de la concertation sur les politiques sont limitées et que les questions traitées sont trop ambitieuses, notamment du fait de l'absence d'un bureau de pays: "Les progrès accomplis dans le cadre du programme proposé par les COSOP en matière de concertation ont été globalement limités. La liste des questions à traiter était trop ambitieuse, vu la faible capacité du FIDA à participer à un dialogue permanent avec le gouvernement – notamment parce que le Fonds n'assure pas de présence dans le pays." (EC 2012/72/W.P. 5, paragraphe 268)

**Ghana (soixante et onzième session du Comité de l'évaluation, avril 2012)**

16. L'évaluation initiale de l'EPP Ghana était positive mais ne comportait pas d'examen approfondi du bureau de pays (comme indiqué, parce qu'il venait d'être ouvert au moment de l'évaluation), mais les membres du Comité de l'évaluation ont constaté des contributions très positives. Le fait qu'il n'y ait pas de bureau de pays jusqu'en 2010 a été considéré comme un handicap: "La faiblesse des dispositions traditionnelles relatives à la supervision et l'absence d'un bureau de pays du FIDA (jusqu'en 2010) ... faisaient qu'il était difficile pour le FIDA de régler en temps utile les problèmes liés à l'exécution." (EC 2012/71/W.P. 3, paragraphe 7)
17. En outre, l'EPP souligne la possibilité d'une relance de la concertation sur les politiques grâce à l'ouverture récente du bureau de pays (paragraphe 13): "Dans le passé, faute d'une présence du FIDA sur le terrain, la concertation sur les politiques se faisait à distance et était filtrée à travers les composantes des projets et des programmes. Cependant, la création d'un bureau de pays du FIDA ouvre de nouvelles perspectives." Le bureau de pays devrait faciliter la promotion des activités hors prêts: "Le FIDA devrait profiter des possibilités qu'offrent l'ouverture d'un bureau de pays au Ghana et le détachement d'un CPP, pour renforcer son appui au programme de pays, notamment les activités hors prêts."
18. Dans le cas du Ghana, les membres du Comité de l'évaluation ont pris note des contributions du bureau de terrain et déclaré qu'"ils se félicitaient de constater que les donateurs étaient satisfaits par la façon dont le FIDA assumait un rôle de chef de file dans les processus de développement conduits au Ghana, et reconnaissaient qu'il n'aurait pas été possible d'obtenir ce résultat positif sans l'établissement d'un bureau de pays du FIDA dirigé par un CPP détaché sur place" (paragraphe 15, rapport du président du Comité de l'évaluation sur la visite de terrain effectué au Ghana). En outre, les membres du Comité de l'évaluation "ont rendu hommage au bureau de pays du Ghana, dont la contribution est particulièrement importante car il appuie les politiques et programmes propices au développement agricole et rural". (paragraphe 26)

**Viet Nam (soixante et onzième session du Comité de l'évaluation, avril 2012)**

19. Les contributions globales à la constitution de partenariats et à l'amélioration de la réputation du FIDA sont les suivantes: "La prestation du FIDA en tant que partenaire est très appréciée par le gouvernement et les autres organisations. Le bureau de pays et le chargé de programme de pays détaché ont contribué à asseoir la réputation du Fonds, en participant à la formulation du COSOP et en concevant, en exécutant et en appuyant concrètement les programmes grâce à la promotion d'un partage des savoirs plus efficace" (paragraphe 9, Résumé). En outre, "Selon l'EPP, le bureau de pays du FIDA au Viet Nam a fortement contribué à la bonne performance globale du programme de pays. La création d'un bureau de pays doté de capacités suffisantes pour appuyer la préparation, l'exécution et la supervision des projets a été largement couronnée de succès." (paragraphe 19, Résumé)
20. Concertation: "L'établissement d'un bureau de pays du FIDA et le détachement de Rome à Hanoï du CPP du Viet Nam ont contribué à renforcer la concertation sur les politiques et la performance" (paragraphe 7). Le rapport relatif à la visite effectuée par les membres du Comité de l'évaluation a mis en lumière la contribution du bureau de pays à la concertation sur les politiques: "L'implantation d'un solide bureau de pays et le détachement du CPP revêtent un intérêt évident. Le bureau de pays a permis non seulement d'intensifier le dialogue avec les principaux partenaires, mais également de renforcer la supervision et le suivi durant l'exécution des projets. L'équipe de pays du FIDA est suffisamment au fait des réalités, des possibilités et des difficultés du terrain pour que le Fonds soit en mesure d'aider efficacement le pays à faire reculer la pauvreté rurale." (paragraphe 34, Rapport du président)

**Yémen (soixante-neuvième session du Comité de l'évaluation, octobre 2011)**

21. Partenariats et amélioration de la supervision: "La création d'un bureau de pays à Sanaa en 2007, dirigé par un chargé d'appui au programme de pays (CAPP) yéménite, a contribué à améliorer l'efficacité du FIDA en matière de développement au Yémen, car le bureau a fourni en temps utile un appui efficace à la supervision et noué une relation solide avec l'administration." (EC 2011/69/W.P. 4/Rev.1, paragraphe 12, Résumé) "En outre, la présence du FIDA dans le pays a été renforcée par le recrutement d'un membre du personnel yéménite, affecté à Sanaa et chargé de rendre compte au CPP affecté à Rome. Le FIDA a établi une relation solide avec l'administration à différents niveaux" (paragraphe 263). Enfin, "Le CAPP a entamé une concertation avec l'administration, en vue d'appuyer le Fonds pour la création de possibilités économiques (EOF), le nouvel organisme institutionnel qui gèrera le nouveau programme du FIDA au Yémen." (paragraphe 264)

**Argentine (soixante-quatrième session du Comité de l'évaluation, 2010)**

22. L'EPP fait valoir que l'absence de bureau de pays est préjudiciable à l'exécution du portefeuille: "Le fait que le FIDA ne soit pas présent en Argentine est regrettable, compte tenu de deux particularités: la nécessité de s'adapter rapidement à des conditions politiques et économiques en évolution et le coût élevé des missions effectuées dans le pays (vu le prix du transport vers l'un des pays qui bénéficient de l'aide du FIDA parmi les plus distants de Rome et la fréquence indispensable des missions dans le contexte argentin)." (paragraphe 100)

## Performance des bureaux de pays en 2013 – rapports sur l'état d'avancement des projets

	<i>Indicateur</i>	<i>Pas de bureau de pays</i>	<i>Bureau de pays</i>	<i>Moyenne</i>
Fiduciaire	Qualité de la gestion financière	4,03	4,00	4,02
Fiduciaire	Taux de décaissement acceptable	3,83	3,64	3,73
Fiduciaire	Fonds de contrepartie	4,23	4,13	4,18
Fiduciaire	Conformité avec les clauses de financement	4,14	4,22	4,18
Fiduciaire	Conformité avec les passations des marchés	4,11	4,01	4,05
Fiduciaire	Qualité et ponctualité des audits	4,23	4,15	4,19
	<b>Moyenne des indicateurs fiduciaires</b>	<b>4,09</b>	<b>4,02</b>	<b>4,06</b>
Gestion	Qualité de la gestion du projet	4,07	4,16	4,12
Gestion	Performance du suivi-évaluation	3,64	3,96	3,81
Gestion	Cohérence entre PTBA et mise en œuvre	3,67	3,83	3,76
Gestion	Attention portée à la problématique hommes-femmes	4,11	4,42	4,28
Gestion	Accent mis sur la pauvreté	4,35	4,47	4,42
Gestion	Efficacité de la méthode de ciblage	4,29	4,39	4,34
	<b>Moyenne des indicateurs de gestion</b>	<b>4,02</b>	<b>4,20</b>	<b>4,12</b>
Durabilité	Moyenne de l'innovation et de l'apprentissage	4,15	4,17	4,16
Durabilité	Moyenne du renforcement des institutions (organisations, etc.)	3,93	4,13	4,04
Durabilité	Moyenne de l'autonomisation	4,02	4,21	4,12
Durabilité	Moyenne de la qualité de la participation des bénéficiaires	4,15	4,35	4,26
Durabilité	Moyenne de la réactivité des prestataires de services	3,89	4,06	3,99
Durabilité	Moyenne du potentiel de reproduction et de transposition à plus grande échelle	4,26	4,37	4,32
	<b>Moyenne des indicateurs de durabilité</b>	<b>4,04</b>	<b>4,19</b>	<b>4,12</b>
Impact	Actifs physiques et financiers	3,96	4,16	4,07
Impact	Sécurité alimentaire	3,97	4,20	4,09
Impact	État d'avancement global de la mise en œuvre	3,95	4,10	4,03
Impact	Probabilité d'atteindre les objectifs de développement	4,03	4,15	4,09
	<b>Moyenne des indicateurs d'impact</b>	<b>3,98</b>	<b>4,15</b>	<b>4,07</b>
	EB – premier décaissement: moyenne	19,47	18,95	19,19
	Entrée en vigueur – premier décaissement: moyenne	6,92	6,82	6,87

## Classement des programmes de pays pour l'ouverture de bureaux de pays

Numéro	Pays	État fragile?	Nombre de projets dans le portefeuille en cours	Classement par nombre de projets	Projets en cours directement supervisés	Classement par nombre de projets directement supervisés	Montant total du financement du FIDA en cours (en milliers d'USD)	Classement par montant de financement du FIDA	Allocation de pays 2013-2015	Classement par allocation de pays	Moyenne du portefeuille cumulé	Classement par volume de portefeuille	Valeur ajoutée agricole en % du PIB	Année	Classement par valeur ajoutée agricole en % du PIB	Classement du RNB	Population rurale en 2012 (en millions)	Classement par population rurale	IRAI 2012	Classement IRAI	Note composite	Classement composite
<b>Asie et Pacifique</b>																						
1	Afghanistan	Oui	2	47	2	45	81 896	24	48523810	15	33	33	21	2011	34	21	23	22	2,683	7	28	24
2	Myanmar		0	98	0	96	0	99	38349186	22	79	88	SO		SO	17	35	13		SO	SO	SO
<b>Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe</b>																						
3	Kirghizistan/Tadjikistan	Oui	5	7	4	9	87 900	21	34404537	27	16	17	19	2011	41	35	9	46	3,38/3,59	46	29	26
4	Maroc		4	12	4	9	64 478	31	26580029	35	22	23	15	2011	49	67	14	31	0	SO	34	31
5	Turquie		3	26	3	22	71 391	28	14420155	61	34	39	9	2011	79	123	20	23	0	SO	44	44
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>																						
6	Colombie		1	68	1	67	30 536	58	29484303	28	55	59	7	2011	88	108	12	36		SO	51	52
<b>Afrique de l'Ouest et du Centre</b>																						
7	Libéria	Oui	2	47	2	45	24 384	63	20660569	48	51	56	53	2011	3	5	2	81	2,51	19	39	38
8	Côte d'Ivoire	Oui	2	47	2	45	32 506	57	20953935	47	49	54	24	2011	27	40	10	45	3,07	12	43	42
9	Tchad	Oui	2	47	2	45	36 897	51	19659288	49	48	53	14	2008	57	28	10	43	3,06	4	44	45

## **Pouvoirs et responsabilités des bureaux du siège à l'égard des bureaux de pays**

1. **Le Conseil d'administration** est l'autorité habilitée à approuver la création d'un bureau de pays à la suite d'une recommandation formulée par le Président.
2. **Le Président** signe les accords avec les pays hôtes et les accords-cadres avec les institutions hôtes.
3. **Le Vice-Président adjoint, Département gestion des programmes (PMD)**, assume la responsabilité globale de l'établissement, de la gestion et du fonctionnement des bureaux de pays.
4. **Le Vice-Président adjoint, Département des services institutionnels (CSD)**, est chargé de veiller à ce que les services d'appui soient fournis en temps utile et avec efficacité et à ce que les bureaux de pays soient convenablement encadrés dans les domaines suivants: ressources humaines, services administratifs, technologies de l'information et des communications et sécurité.
5. **Le Vice-Président adjoint, Département des opérations financières (FOD)**, est chargé de veiller à ce que les services qui concernent le budget, les services financiers et la trésorerie soient fournis aux bureaux de pays avec rapidité et efficacité.
6. **Le directeur de la division** régionale supervise directement les bureaux de pays qui relèvent de ses responsabilités régionales, par l'intermédiaire du chargé de programme de pays (CPP) concerné. Il/elle gère les bureaux de pays dans le cadre de la gestion des ressources humaines et financières de la division régionale et conformément aux usages en vigueur dans la division en matière de sécurité; et approuve les plans de travail et budgets annuels (PTBA) des bureaux de pays. Il/elle supervise les tâches des CPP relatives à la gestion de leur bureau de pays respectif et, le cas échéant, l'évaluation de la performance du personnel des bureaux de pays.
7. **Le chargé de programme de pays** est directement responsable de la gestion et du fonctionnement d'un bureau de pays donné. Il/elle dépend du directeur de division et doit s'acquitter des tâches suivantes:
  - i) signer l'accord de services avec l'institution hôte;
  - ii) gérer le bureau de pays conformément aux buts et aux objectifs du programme de pays;
  - iii) rédiger le rapport annuel évaluant les activités du bureau de pays, notamment les effets directs et les résultats obtenus et leur contribution à la réalisation des objectifs du programme de pays;
  - iv) définir les mandats des divers membres du personnel du bureau de pays et conduire les évaluations de leur performance ou y contribuer;
  - v) dans les limites du budget régional, élaborer le PTBA du bureau de pays, en collaboration avec le personnel du bureau;
  - vi) veiller à ce que le personnel du bureau de pays se conforme aux politiques et procédures du FIDA et à ce que l'accord avec le pays hôte et l'accord de services avec l'institution hôte soient respectés;
  - vii) assurer l'observation des règles en matière d'audit et l'application des recommandations de l'audit;
  - viii) mettre en œuvre les mesures de sécurité dans le bureau de pays;
  - ix) représenter le FIDA dans l'équipe des Nations Unies chargée de la gestion des mesures de sécurité; et

- x) faire en sorte, avec l'aide de l'unité d'appui sur le terrain, que le niveau de sécurité des locaux du bureau de pays soit conforme au niveau établi par les normes minimales de sécurité opérationnelle approuvées par le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies.
8. **Le représentant de pays** est le représentant légal du FIDA dans le pays hôte. Le représentant de pays représente le FIDA auprès des pouvoirs publics du pays hôte. Tout représentant de pays désigné pour un bureau de pays doit recevoir l'approbation du Président.
  9. **Le chargé d'appui au programme de pays (CAPP)** est un ressortissant national recruté comme membre du personnel du cadre organique. Il/elle dépend du CPP et, si le CPP n'est pas détaché, est responsable de la gestion des opérations routinières du bureau de pays. Il lui incombe aussi d'élaborer, sous la direction du CPP, le rapport annuel évaluant les activités du bureau de pays, notamment les effets directs et les résultats obtenus et leur contribution à la réalisation des objectifs du programme de pays.

## Indicateurs de suivi concernant les bureaux de pays du FIDA

<i>Catégorie</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Objet/cible</i>
Extension des services et transposition à plus grande échelle	1.1 Nombre de pays couverts par des bureaux de pays	50 d'ici à 2015
	1.2 Nombre de projets et montant du financement du FIDA dans les pays dotés de bureaux de pays	Pourcentage du portefeuille total
	1.3 Nombre d'activités/projets financés par le FIDA transposés à plus grande échelle par le gouvernement ou d'autres donateurs	Suivi
Élaboration du programme de pays	2.1 Nombre de missions de conception auxquelles le personnel des bureaux de pays participe	100%
	2.2 Nombre de COSOP axés sur les résultats, élaborés en collaboration avec le personnel des bureaux de pays	100%
Exécution des projets	3.1 Délai écoulé entre l'approbation et l'entrée en vigueur	Réduction depuis 2012
	3.2 Nombre de mois écoulés entre l'approbation et le premier décaissement	Réduction depuis 2012
	3.3 Nombre de missions de supervision/appui à l'exécution auxquelles le personnel des bureaux de pays participe	100%
	3.4 Fonds décaissés en pourcentage de fonds disponibles pour le décaissement	Augmentation de 15% par rapport à la moyenne de 2012
	3.5 Nombre de jours écoulés entre la présentation d'une demande de retrait et le décaissement	Réduction par rapport à la moyenne de 2012
	3.6 Notes attribuées à certains aspects fiduciaires dans le rapport sur l'état d'avancement des projets	Amélioration par rapport à la moyenne de 2012
Constitution de partenariats	4.1 Cofinancement (national et externe) en pourcentage du coût total des projets	Suivi
	4.2 Amélioration de l'harmonisation des programmes du FIDA avec ceux des autres donateurs	Rapports du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN), enquête client
Concertation	5.1 Nombre de forums nationaux dans lesquels le FIDA est représenté: 5.1.1 Gouvernement 5.1.2 Donateur	Suivi, rapports d'activité
	5.2 Amélioration de l'alignement des programmes du FIDA sur les mécanismes et objectifs nationaux liés à la réduction de la pauvreté rurale	Rapports du MOPAN, enquête client
	5.3 Modifications des politiques, à la suite des interventions du FIDA, qui concernent la pauvreté rurale et entraînent des changements	Suivi
Gestion des savoirs et innovation	6.1 Nombre de réunions dans le pays de l'équipe de gestion du programme de pays	Au moins une par an
	6.2 Nombre d'examens annuels des programmes de pays	100%
Gestion des bureaux de pays	7.1 Nombre de bureaux de pays approuvés 7.1.1 Bureaux fonctionnels	Approbations du Conseil d'administration Personnel recruté, accord avec l'institution hôte signé
	7.2 Nombre d'accords avec le pays hôte signés 7.2.1 Délai écoulé entre l'envoi de la note verbale et la signature de l'accord	% de bureaux de pays, 100% de procédures engagées d'ici à 2014 Suivi
	7.3 Nombre de rapports d'activité reçus dans les délais impartis	100% d'ici à 2015
	7.4 Coûts des bureaux de pays disponibles – administratifs et programmatiques	Fait d'ici à fin 2014
	7.5 Nombre d'agents locaux recrutés dans le cadre de contrats directs avec le FIDA	100% des CAPP et des assistants de programme dans les pays où il existe un accord avec le pays hôte
	7.6 Nombre de membres du personnel recrutés au plan international détachés dans les bureaux de pays	Suivi



---

7.7	Nombre de comptes bancaires de bureaux de pays	Suivi
7.7.1	Ouverts	% du nombre demandé
7.7.2	Apurés chaque mois	100% des comptes ouverts

---