

Cote du document: EB 2016/117/R.4  
Point de l'ordre du jour: 5  
Date: 23 mars 2016  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



Investir dans les populations rurales

## Informations actualisées concernant la présence du FIDA dans les pays

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

#### Responsables:

#### Questions techniques:

##### **Périn Saint-Ange**

Vice-Président adjoint  
Département gestion des programmes  
téléphone: +39 06 5459 2448  
courriel: p.saintange@ifad.org

##### **Lakshmi Menon**

Vice-Présidente adjointe  
Département des services institutionnels  
téléphone: +39 06 5459 2880  
courriel: l.menon@ifad.org

##### **Paula Kim**

Responsable  
Unité d'appui sur le terrain  
téléphone: +39 06 5459 2731  
courriel: p.kim@ifad.org

##### **Willem Wefers Bettink**

Administrateur principal de programme  
téléphone: +39 06 5459 2472  
courriel: w.bettink@ifad.org

#### Transmission des documents:

##### **Alessandra Zusi Bergés**

Responsable du  
Bureau des organes directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2092  
courriel: gb\_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent dix-septième session  
Rome, 13-14 avril 2016

---

Pour: **Information**

## Table des matières

<b>Résumé</b>	<b>iii</b>
<b>I. Généralités</b>	<b>1</b>
<b>II. Progrès accomplis afin de rendre opérationnelle la présence dans les pays</b>	<b>1</b>
A. Consolidation et extension du réseau de bureaux de pays	2
B. Évolution des modèles de bureau de pays	3
C. Gestion des ressources humaines	4
D. Coordination, politiques et procédures d'appui	5
<b>III. Premiers résultats et efficacité en matière de développement</b>	<b>6</b>
<b>IV. Coûts des bureaux de pays – évolution et incidences futures</b>	<b>7</b>
<b>V. De la présence dans les pays à la décentralisation institutionnelle</b>	<b>10</b>

### Annexes

- I. Bureaux de pays du FIDA approuvés au 1<sup>er</sup> février 2016
- II. Carte des bureaux de pays du FIDA
- III. Description des pôles sous-régionaux
- IV. Rapport annuel 2015 sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI): comparaison de la performance des pays avec et sans bureau de pays
- V. Cadre de suivi pour les bureaux de pays

## **Sigles et acronymes**

CAPP	Chargé d'appui au programme de pays
CFS	Division du Contrôleur et des services financiers
CPP	Chargé de programme de pays
ESA	Division Afrique orientale et australe
FSU	Unité d'appui sur le terrain
HRD	Division des ressources humaines
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
PMD	Département gestion des programmes
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA

## Résumé

1. Dans le prolongement des précédents rapports de situation relatifs à la présence du FIDA dans les pays, qui ont été présentés au Conseil d'administration, le présent exposé donne un aperçu des progrès réalisés en 2014 et en 2015 s'agissant de la consolidation des bureaux de pays du FIDA, de l'ouverture de nouveaux bureaux de pays et de la gestion des nouveaux défis pour les opérations et les politiques.
2. Conformément à la stratégie de décentralisation approuvée par le Conseil d'administration en 2011, le FIDA a considérablement renforcé sa présence dans les pays. En février 2016, 40 bureaux de pays étaient opérationnels. La moitié se trouve en Afrique et 21 bureaux sont installés dans des pays en situation de fragilité. Le FIDA a établi la majorité de ses bureaux de pays dans le cadre d'accords d'hébergement avec d'autres organismes des Nations Unies, notamment ceux ayant leur siège à Rome.
3. La présence du FIDA dans les pays a évolué pour faire face à la complexité croissante des opérations et aux demandes de ses États membres. Jusqu'ici chargés de l'appui à la supervision des projets, les bureaux de pays ont maintenant pour mission la gestion d'un portefeuille plus complexe, la contribution à l'élaboration des politiques, la gestion des savoirs et l'établissement de partenariats. Compte tenu des responsabilités accrues qui incombent aux bureaux de pays, le FIDA a délocalisé des cadres supérieurs chargés des opérations; près de la moitié des bureaux de pays sont aujourd'hui dirigés par des Chargés de programme de pays (CPP) recrutés au niveau international.
4. Tout en augmentant le nombre de bureaux de pays, le FIDA a commencé à créer des pôles sous-régionaux, chargés de l'appui à l'exécution dans quatre à cinq pays. Ce nouveau mode d'organisation permet une utilisation optimale des ressources en personnel, un meilleur partage des connaissances entre les pays et une gestion plus efficace du portefeuille.
5. Selon une évaluation réalisée par la direction du Fonds et les rapports du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE), les bureaux de pays contribuent à l'amélioration de la gestion du portefeuille. Les résultats des projets sont meilleurs dans les pays dotés de bureaux de pays que dans ceux qui en sont dépourvus. Les bureaux de pays permettent également au personnel du FIDA d'exercer une plus grande influence sur les aspects du développement rural relatifs aux politiques et de forger des partenariats efficaces entre toutes les parties prenantes.
6. La présence accrue du FIDA dans les pays s'accompagne d'une augmentation des coûts liés à la décentralisation. Les accords d'hébergement des bureaux de pays conclus avec d'autres organismes des Nations Unies ont toutefois permis de limiter ces coûts. En dépit de la délocalisation des CPP, les bureaux de pays sont de taille relativement modeste par rapport à ceux d'autres organisations. Cela a permis de contenir l'augmentation du budget correspondant à ces nouveaux bureaux.
7. IOE évalue actuellement la décentralisation du FIDA en 2016. La direction présentera au Conseil d'administration un plan de décentralisation institutionnelle, visant à renforcer l'engagement du FIDA en faveur de la décentralisation et à en améliorer l'efficacité. Le plan s'appuiera sur les évaluations d'IOE et de la direction et portera sur des aspects essentiels, tels que la solution optimale en termes de nombre de bureaux de pays et de panachage de modèles de bureaux, le niveau optimal des effectifs des bureaux de pays, les politiques et procédures requises, ainsi que le cadre des ressources humaines le mieux adapté, le but étant que la décentralisation soit efficace.

# Informations actualisées concernant la présence du FIDA dans les pays

## I. Généralités

1. Le Programme pilote du FIDA relatif à la présence sur le terrain, première initiative du FIDA dans ce domaine, a été approuvé par le Conseil d'administration en décembre 2003. Cette approbation a ouvert la voie à la création de 15 bureaux de pays du FIDA dès la fin de l'année 2006. Une évaluation réalisée en 2007 par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) a permis d'établir que les résultats obtenus par le FIDA dans les pays dotés d'un bureau du Fonds étaient sensiblement meilleurs que dans les autres pays<sup>1</sup>. Fort de ce constat, le FIDA a renforcé sa présence dans les pays: fin 2009, 15 nouveaux bureaux avaient été ouverts, pour un total de 30 bureaux de pays.
2. En 2010, la direction du FIDA a entrepris une auto-évaluation des opérations, des résultats et des réalisations des bureaux de pays existants. Ces résultats ont servi de base à l'élaboration de la Politique et de la Stratégie concernant la présence du FIDA dans les pays, qui ont été approuvées par le Conseil d'administration en mai 2011. Avec l'approbation de cette politique, la direction du FIDA a pu accroître le nombre de ses bureaux de pays, qui s'élevait à 40 fin 2013.
3. À la session du Conseil d'administration de décembre 2013, la direction a fait un nouveau point sur l'avancement de la mise en service des 40 bureaux de pays. Elle a également obtenu l'aval du Conseil d'administration pour sa stratégie actualisée de présence dans les pays pendant la période 2014-2015, qui prévoit la création de 10 bureaux de pays supplémentaires, portant leur nombre total à 50.
4. Le présent document donne un aperçu des progrès réalisés en 2014 et en 2015 s'agissant de la consolidation des bureaux de pays existants, de l'ouverture de nouveaux bureaux de pays et de la gestion des nouveaux défis pour les opérations et les politiques. La section II décrit les mesures prises par le FIDA pour élargir sa présence dans les pays, notamment l'évolution des modèles de bureau de pays, la problématique des ressources humaines et l'élaboration de politiques et de procédures connexes. La section III analyse l'impact que la présence du FIDA dans les pays a sur son efficacité en matière de développement. La section IV présente l'évolution du coût des bureaux de pays et les facteurs de coût associés. Enfin, la section V rend compte des enseignements tirés, des enjeux et des opportunités qui guideront l'élaboration d'un plan de décentralisation institutionnelle, qui sera présenté au Conseil d'administration en décembre 2016<sup>2</sup>.

## II. Progrès accomplis afin de rendre opérationnelle la présence dans les pays

5. La présence du FIDA dans les pays a évolué pour faire face à la complexité croissante des opérations et aux demandes des États membres. Le Programme pilote du FIDA relatif à la présence sur le terrain, lancé en 2003, avait pour seul objectif d'appuyer la nouvelle responsabilité du FIDA, à savoir la supervision directe. Les fonctions des bureaux de pays, qui étaient essentiellement axées sur la gestion du portefeuille, étaient donc limitées. Ces dernières années, les opérations du FIDA sont devenues plus complexes et couvrent désormais la contribution à l'élaboration des politiques, la gestion des savoirs, la reproduction à plus grande échelle des résultats et l'établissement de partenariats. La complexité croissante des activités des bureaux de pays a nécessité l'allocation de ressources supplémentaires pour permettre à ces bureaux d'assumer leurs nouvelles fonctions.

<sup>1</sup> EB 2007/91/R.6

<sup>2</sup> Le plan tiendra compte des résultats et recommandations de l'évaluation au niveau de l'institution concernant la décentralisation, actuellement réalisée par IOE et qui sera achevée fin 2016.

## A. Consolidation et extension du réseau de bureaux de pays

6. En 2013, le Conseil d'administration a approuvé la stratégie actualisée concernant la présence dans les pays pour la période 2014-2015<sup>3</sup>. Cette stratégie restait basée sur l'utilisation des éléments suivants: i) critères pour l'ouverture de bureaux de pays<sup>4</sup>; ii) critères pour la sélection de modèles de bureaux de pays; et iii) stratégie de retrait pour les bureaux de pays. Le Conseil a également entériné la création d'un maximum de dix nouveaux bureaux de pays.
7. **Extension du réseau de bureaux de pays.** Depuis 2014, le FIDA a consolidé et étendu sa présence dans les pays. En février 2016, 40 bureaux de pays étaient opérationnels (voir les annexes I et II pour plus de détails), notamment un bureau régional situé à Nairobi, au Kenya. La moitié de ces 40 bureaux se trouve en Afrique et 21 bureaux sont installés dans des pays en situation de fragilité<sup>5</sup>. Les 40 bureaux de pays touchent 88% de la population rurale des pays où le FIDA intervient, représentent 69% des ressources allouées au titre de la dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10) et correspondent à 63% du montant total des investissements actifs financés par le FIDA (et à 78% du financement total).
8. Comme approuvé en 2013, le FIDA a fait en sorte, au cours des deux dernières années, d'ouvrir dix nouveaux bureaux<sup>6</sup>. Trois de ces dix bureaux ont donné lieu à la signature d'accords avec le pays hôte et au déploiement de personnel national<sup>7</sup>. Des négociations avec le pays hôte sont en cours pour trois bureaux supplémentaires. Neuf autres accords avec le pays hôte ont été signés pendant la période considérée, ce qui porte à 32 le nombre total d'accords signés avec le pays hôte (voir annexe I)<sup>8</sup>.
9. À ce jour, le FIDA n'a fermé qu'un seul bureau de pays, celui du Panama, aucun projet n'étant en cours ni prévu dans ce pays pendant la période couverte par FIDA10. Les opérations au Panama seront désormais gérées par le centre sous-régional au Guatemala. Ces mesures sont conformes à la politique de retrait en vigueur pour les bureaux de pays du FIDA.
10. **Accords d'hébergement.** Le FIDA a ouvert la majorité de ses bureaux de pays dans le cadre d'accords d'hébergement avec d'autres organisations internationales. Parmi ceux-ci, 17 sont hébergés par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), dix par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), sept par le Programme alimentaire mondial (PAM) et un par chacune des organisations suivantes: Bureau des Nations Unies à Nairobi, International Livestock Research Institute, Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, et Programme des Nations Unies pour l'environnement. Le partenariat du FIDA avec les autres organismes ayant leur siège à Rome s'est renforcé, 17 bureaux de pays étant hébergés par la FAO ou le PAM.
11. L'approche du FIDA s'agissant des accords d'hébergement s'est avérée rentable. Dans la plupart des cas, les locaux des Nations Unies sont mis gracieusement à disposition par les gouvernements hôtes; le FIDA doit uniquement supporter les dépenses d'exploitation. Ce mode d'organisation a permis de maintenir les coûts inférieurs aux taux du marché immobilier et d'appliquer dans les locaux abritant

<sup>3</sup> EB 2013/110/R.5/Rev.1.

<sup>4</sup> Notamment: i) la taille 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, c'est-à-dire les performances médiocres des résultats obtenus en matière de développement.

<sup>5</sup> Sur les 40 bureaux de pays, neuf sont situés dans la région Afrique orientale et australe (ESA), 11 dans la région Afrique de l'Ouest et du Centre (WCA), 11 dans la région Asie et Pacifique (APR), cinq dans la région Amérique latine et Caraïbes (LAC) et quatre dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord (NEN).

<sup>6</sup> EB 2013/110/R.5/Rev.1.

<sup>7</sup> Il s'agit du Cambodge, de la Côte d'Ivoire et du Maroc.

<sup>8</sup> L'expérience montre que le processus d'ouverture de bureaux de pays et de signature d'accords avec le pays hôte est très long.

les bureaux de pays les normes minimales de sécurité opérationnelle (MOSS) du Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies.

12. **Renforcement de l'Unité d'appui sur le terrain.** Compte tenu de sa présence accrue sur le terrain et des besoins croissants de ses bureaux de pays, le FIDA a dû renforcer son Unité d'appui sur le terrain (FSU), créée en 2013. En partenariat avec le Département gestion des programmes (PMD), l'unité gère les opérations de sécurité sur le terrain, supervise les accords avec le pays hôte, ainsi que les accords de services, et coordonne les services de conseil.
13. FSU fournit les services suivants: évaluation et choix des nouveaux locaux; modernisation des locaux (par des investissements de 250 000 USD dans 13 bureaux de pays en 2014 et en 2015); et délocalisation d'un responsable administratif dans le bureau régional du FIDA à Nairobi pour offrir des services administratifs à la Division Afrique orientale et australe (ESA). Dans le cadre de ses activités de sécurité sur le terrain, FSU gère les dépenses d'investissement liées à l'équipement de sécurité nécessaire aux bureaux de pays et l'élaboration d'un plan d'atténuation des risques.
14. **Technologies de l'information et de la communication.** L'un des éléments-clés de la stratégie de décentralisation du FIDA est la mise à disposition de moyens, d'outils et de services informatiques au personnel du FIDA géographiquement dispersé. À cette fin, la Division des technologies de l'information et des communications a adopté une approche de "décentralisation intelligente" utilisant les technologies les plus récentes pour fournir au personnel un accès fluide et sécurisé aux ressources du FIDA à partir de n'importe quel ordinateur connecté à Internet.
15. De plus, grâce à une initiative en faveur du système de vidéoconférence, les bureaux de pays disposent désormais d'équipements de pointe. Actuellement, 32 bureaux sont connectés, et d'autres le seront en 2016. Cette initiative a permis au personnel des bureaux de pays d'établir des contacts plus fréquents et plus fiables avec le siège. En 2015, 684 réunions par vidéoconférence ont été organisées avec des divisions régionales, contre 170 en 2014.
16. **Gestion financière.** La Division du Contrôleur et des services financiers (CFS) a joué un rôle majeur en faveur de la présence du FIDA dans les pays. En matière de gestion financière, les capacités du personnel, tant des bureaux de pays que des projets, ont été très nettement améliorées. Avec PMD, CFS a également contribué au développement du système de suivi des demandes de retrait, qui a permis de réduire la durée moyenne de traitement de ces demandes.

## **B. Évolution des modèles de bureau de pays**

17. **Les modèles.** Le document de 2013 fournissant des informations actualisées sur la présence du FIDA dans les pays soulignait que l'évolution des modèles de bureau de pays avait débouché sur l'émergence des quatre modèles suivants:
  - i) les bureaux de pays dirigés par des CPP;
  - ii) les bureaux de pays dirigés par des Chargés d'appui au programme de pays (CAPP);
  - iii) les bureaux de pays qui fournissent un appui à un pays voisin; et
  - iv) un bureau de pays faisant office de bureau régional.

L'exposé note que ces modèles peuvent être adaptés en fonction de l'évolution des besoins nationaux et régionaux.

18. Dans le cadre de la démarche d'apprentissage par la pratique, le FIDA a poursuivi l'adaptation et le développement de ses modèles de bureau de pays. Dans les bureaux qui gèrent d'importants portefeuilles ou sont situés dans des pays fragiles, les CPP continuent d'être délocalisés et assument l'entière responsabilité de la

gestion du bureau et du programme de pays, avec l'aide de personnel recruté au niveau national. Sur les 40 bureaux de pays du FIDA, la moitié est désormais dirigée par des CPP délocalisés, soit trois fois plus qu'en 2011. Les 20 autres bureaux sont dirigés par un CAPP recruté au niveau national et gérés par un CPP basé au siège.

19. **Bureaux sous-régionaux.** Compte tenu de l'augmentation du nombre de bureaux de pays ces dernières années, la question de savoir s'il est pertinent de poursuivre cette approche linéaire est à l'étude. Quelques régions ont expérimenté une autre approche: l'ouverture de bureaux sous-régionaux hébergeant plusieurs CPP, qui assument la responsabilité des programmes dans le pays hôte et dans les pays voisins. On trouve des exemples du modèle sous-régional de réseau en étoile au Guatemala (qui couvre le Belize, El Salvador, le Guatemala, le Honduras et le Panama) et au Viet Nam (qui couvre le Cambodge, la République démocratique populaire lao, le Myanmar, la Thaïlande et le Viet Nam).
20. L'avantage des bureaux sous-régionaux est qu'ils permettent un partage optimal des responsabilités et des tâches entre les CPP et le personnel technique. Ce mode d'organisation permet de réduire l'énorme charge de travail revenant à chaque CPP en poste dans les bureaux de pays isolés<sup>9</sup>. Les bureaux sous-régionaux s'avèrent un moyen efficace de supervision, de mise en œuvre et d'appui à la conception, et ils permettent de mieux respecter les exigences fiduciaires. De plus, ces bureaux facilitent les échanges fréquents de savoirs et d'expériences entre les membres du personnel du FIDA, favorisant ainsi le partage d'idées entre les pays. Avec l'augmentation du nombre de bureaux de pays, le FIDA sera sans doute amené à ouvrir davantage de bureaux sous-régionaux en tenant compte des enseignements tirés jusqu'à présent (l'annexe III décrit les bureaux sous-régionaux du Guatemala et du Viet Nam).
21. **Bureau régional du FIDA à Nairobi.** Il s'agit du seul bureau régional du FIDA: il gère un ensemble de programmes de pays et offre des services techniques dans des domaines comme l'égalité des sexes et la jeunesse. Le bureau régional du FIDA à Nairobi comprend également du personnel de CFS, qui fournit des services d'administration des prêts et dons pour l'ensemble de la région ESA et 80% de la région Afrique de l'ouest et du centre (WCA). Le bureau régional a également entrepris de renforcer la supervision fiduciaire des projets. Nairobi accueillant plusieurs organisations internationales et partenaires régionaux, le bureau régional a un rôle essentiel à jouer dans l'établissement de partenariats.
22. **Appui technique.** La Division des politiques et du conseil technique, ainsi que la Division environnement et climat (ECD), fournissent aux bureaux de pays des services en matière de technologies et de savoirs, notamment une expertise technique pendant la conception des projets, une amélioration de la qualité, une supervision et un appui à l'exécution (pour 68 missions en 2015). Elles mettent également à disposition des publications thématiques et des manuels opérationnels. ECD envisage de renforcer son personnel dans les bureaux de pays en recrutant au niveau national cinq experts dans le domaine de l'environnement et du changement climatique.

## C. Gestion des ressources humaines

23. **Personnel.** Les effectifs des bureaux de pays ont été considérablement renforcés au cours de ces dernières années. Le recrutement de personnel au niveau national a augmenté de 10% entre 2013 et 2015, faisant passer l'effectif total de 63 à 70. Après la nouvelle augmentation prévue dans le cadre de l'exercice 2016 de planification stratégique pour le personnel, l'effectif total du personnel de terrain recruté au niveau international et national avoisinera la centaine. Le personnel

<sup>9</sup> Voir l'analyse de la charge de travail des CPP réalisée par le Bureau de l'audit et de la surveillance du FIDA (AUO) en décembre 2014. Certains CPP ont noté que dans les petits bureaux de pays, le manque de cadres entraînait le cloisonnement de l'environnement.



des bureaux de pays représentera alors 35% de l'ensemble du personnel de PMD. Pendant la période couverte par FIDA10, ce pourcentage devrait encore augmenter suite au recrutement de personnel supplémentaire au niveau national et au redéploiement de personnel du siège.

24. **Perspectives de carrière.** Le FIDA est attaché à l'avancement professionnel du personnel de ses bureaux de pays, recruté au niveau international et national. Depuis 2011, six responsables ont été recrutés au niveau national à différents postes de fonctionnaires internationaux. Le Programme de développement des attributions s'inscrit dans le cadre des efforts du FIDA pour renforcer les perspectives de carrière de ses fonctionnaires recrutés au niveau national. La Division des ressources humaines (HRD) va également mettre en œuvre un programme-cadre de suivi des carrières destiné à aider le personnel. Au cours de sa carrière, un membre du personnel international peut être amené à effectuer une mission sur le terrain. Il conviendra donc de favoriser en priorité l'avancement des personnes ayant une expérience de terrain avérée.
25. **Formation et développement des compétences.** En 2015, HRD a renforcé l'accent mis sur la formation et le développement des compétences du personnel des bureaux de pays. La formation aux systèmes institutionnels du FIDA se poursuit et s'accompagne d'une formation à la supervision, à la gestion financière et à la passation de marchés. Plusieurs événements connexes organisés dans les régions ESA et WCA ont rassemblé le personnel des bureaux de pays et de projet. HRD a également lancé un service innovant d'aide au développement de carrière, qui donne accès à des coachs professionnels certifiés ayant au moins l'expérience du système des Nations Unies.

#### **D. Coordination, politiques et procédures d'appui**

26. **Groupe de coordination de la décentralisation institutionnelle (GCDI).** L'élargissement de la présence du FIDA dans les pays rend nécessaires un appui et une coordination efficaces entre les différentes divisions. À cette fin, le GCDI, présidé conjointement par les Vice-Présidents adjoints de PMD et du Département des services institutionnels, coordonne la planification, l'exécution et le suivi des activités essentielles à une décentralisation efficace.
27. **Le cadre de délégation des pouvoirs.** La délégation des pouvoirs aux bureaux de pays est indispensable à l'efficacité de la décentralisation; elle permet en effet aux CPP de mener à bien leur travail sur le terrain. Le FIDA a commencé par élaborer le cadre de délégation des pouvoirs qui définit la structure décisionnelle de l'organisation, ainsi que les responsabilités, rôles et fonctions du personnel, y compris dans les bureaux de pays. Ce cadre continuera de s'enrichir de l'expérience acquise sur le terrain. Parallèlement, une initiative pilote destinée à tester une décentralisation budgétaire totale est actuellement en cours.
28. **Création d'un environnement favorable à la décentralisation.** Les expériences d'autres organisations montrent que la cohérence politique est un aspect important de tout processus de décentralisation. À cet égard, le Bureau de l'audit et de la surveillance (AUO) a donné la priorité à la présence sur le terrain et à la décentralisation, en augmentant considérablement les audits réalisés dans les bureaux de pays en 2014 et en 2015. Il a relevé plusieurs bonnes pratiques et domaines d'amélioration en ce qui concerne l'application des politiques, des méthodes et des procédures financières. AUO présentera un rapport d'audit mettant en évidence les nouvelles problématiques pouvant nécessiter l'intervention de la direction.
29. **Appui administratif.** Le FIDA a élaboré des directives et procédures administratives à l'appui d'un environnement de travail décentralisé. Il s'agit notamment de directives en matière de passation de marchés, qui prévoient la délégation des pouvoirs aux directeurs des divisions pour l'achat de biens et de services de faible valeur, ainsi que la possibilité pour ces directeurs de déléguer ces

pouvoirs au personnel de terrain. Dans le cadre du nouveau contrat de voyage global, un mécanisme de billetterie locale a été intégré à la politique du FIDA en matière de voyages et au système de planification des ressources de l'organisation. Les politiques et procédures du FIDA en matière de propriété ont également été révisées pour y inclure les bureaux de pays. De même, le manuel de gestion des archives décrit les rôles et responsabilités des bureaux de pays s'agissant de la gestion des dossiers.

### III. Premiers résultats et efficacité en matière de développement

30. L'un des principaux objectifs de la stratégie de présence dans les pays est de renforcer l'efficacité des opérations du FIDA dans le domaine du développement. À partir des rapports préparés par IOE et par la direction, la présente section donne un aperçu des résultats et de l'impact de ses opérations dans les pays où le FIDA dispose d'un bureau, et dans ceux sans bureau. Elle s'intéresse à plusieurs indicateurs de performance définis dans le Cadre de mesure des résultats au niveau du FIDA<sup>10</sup>.
31. **Rapport 2015 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement**<sup>11</sup>. Ce rapport confirme que la présence du FIDA dans les pays a eu un effet globalement positif sur la performance du portefeuille. Sur la période 2011-2015, la note attribuée pour la qualité initiale montre que les pays dans lesquels le FIDA a implanté un bureau sont en général systématiquement plus performants que les autres pays. En comparant les résultats des projets en cours, on constate que les pays dotés de bureaux de pays s'en sortent mieux pour ce qui est de la gestion, de la durabilité et de l'impact des projets. Ces pays ont des performances légèrement supérieures pour ce qui est du taux de décaissement, ce qui laisse à penser que d'autres facteurs sont à l'œuvre.
32. Le présent rapport indique également que le FIDA est parvenu à réduire le délai entre l'approbation du projet et le premier décaissement: pour les pays dotés de bureaux, ce délai est passé de 15,7 mois en 2011 à 11,4 mois en 2014. Dans les pays où le FIDA n'a pas de bureau, le délai est passé de 17,4 mois en 2011 à 14,8 mois en 2014<sup>12</sup>.
33. **Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) pour 2015**. Préparé par IOE, ce rapport analyse les progrès observés dans des domaines prioritaires pendant la période couverte par FIDA9 (2013-2015), à savoir: résultat global des projets, innovation et reproduction à plus grande échelle, égalité des sexes et autonomisation des femmes, et efficacité opérationnelle<sup>13</sup>.
34. En ce qui concerne le résultat global des projets, le RARI montre que, si le pourcentage de projets ayant obtenu la note "plutôt satisfaisant" ou une meilleure note a été équivalent dans les pays dotés de bureaux de pays et dans ceux sans bureau (77%), le pourcentage de ceux ayant obtenu la note "satisfaisant" a été de 44% dans les pays dotés de bureaux de pays, et de seulement 26% dans les autres pays.
35. En ce qui concerne l'innovation et la reproduction à plus grande échelle, 51% des projets menés dans les pays dotés d'un bureau du FIDA ont obtenu la note "satisfaisant", contre seulement 29% dans les pays qui en sont dépourvus. En matière d'efficacité opérationnelle, le RARI précise que, dans les pays dotés d'un bureau du FIDA, 62% des projets avaient obtenu la note "plutôt satisfaisant"

<sup>10</sup> Les expériences d'autres organisations, comme la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement et la Banque mondiale, confirment la difficulté à apporter des preuves factuelles des avantages liés à la présence dans les pays et de sa contribution mesurable à l'amélioration de la performance des projets.

<sup>11</sup> EB 2015/116/R.10

<sup>12</sup> EB 2013/110/R.5

<sup>13</sup> Ces résultats sont présentés en détail à l'annexe IV.

ou une meilleure note, contre 52% des projets dans les autres pays. Les évaluations de programme de pays (EPP) menées au cours des quatre dernières années confirment également que la présence de bureaux de pays permet au FIDA de participer plus efficacement à la concertation sur les politiques, au partage des savoirs et à l'établissement de partenariats.

36. **Enquête annuelle auprès des clients.** Les résultats de l'enquête annuelle du FIDA auprès des clients<sup>14</sup>, conduite depuis 2008 dans 70 pays, montrent que 50% des pays considérés sont dotés d'un bureau de pays. Selon la dernière enquête réalisée, les pays où le FIDA est doté d'un bureau parviennent mieux que les pays sans bureau du FIDA à accroître l'efficacité et l'impact de l'aide, à établir des partenariats efficaces et à renforcer leur contribution à la concertation sur les politiques.
37. Des consultations avec des CPP et des CAPP délocalisés confirment que la présence du FIDA à travers ses bureaux de pays permet à l'organisation d'avoir un rôle plus influent sur les politiques et les problématiques de développement rural concernant les populations rurales pauvres. Le fait que le FIDA préside les groupes de travail du secteur rural au Cambodge, au Ghana, en Indonésie, dans la République démocratique populaire lao, à Madagascar et dans la République-Unie de Tanzanie en est l'illustration. Les CPP ont également fait savoir que les bureaux de pays avaient permis d'améliorer considérablement l'image et la visibilité du FIDA qui est maintenant considéré par les gouvernements, les organisations de la société civile et des Nations Unies et les autres parties prenantes comme un partenaire efficace et fiable.

#### **IV. Coûts des bureaux de pays – évolution et incidences futures**

38. **Coûts 2011-2015.** L'approche du FIDA concernant sa présence et l'ouverture de bureaux dans les pays a évolué au fil des ans et a eu des conséquences directs sur les coûts. À l'origine, la présence du FIDA dans les pays était limitée à l'amélioration de la gestion du portefeuille. Un responsable de pays recruté au niveau national était nommé à cet effet, le plus souvent sous contrat de consultant ou par un autre organisme des Nations Unies; et il avait un accès limité aux systèmes des institutions hôtes.
39. Au cours des phases ultérieures de la décentralisation, l'objectif de la présence du FIDA dans les pays s'est élargi pour inclure la concertation sur les politiques, le partage des savoirs et l'élargissement des partenariats. Pour atteindre les objectifs de la nouvelle approche, il était nécessaire de délocaliser dans les bureaux de pays des cadres recrutés au niveau international. Ces CPP recrutés au niveau international dirigent aujourd'hui près de la moitié des bureaux de pays (voir paragraphe 23). La mise en œuvre de la nouvelle stratégie du FIDA concernant sa présence dans les pays s'est traduite par une augmentation des coûts liés aux bureaux de pays.

<sup>14</sup> Cette enquête vise à obtenir auprès des clients du FIDA un retour d'informations en réponse à des questions sur la performance du FIDA dans les différents domaines ci-après: respect des principes d'efficacité de l'aide au développement; impact sur les revenus, la sécurité alimentaire et l'autonomisation; concertation sur les politiques; et établissement de partenariats. Le retour d'information est recueilli auprès des homologues au sein du gouvernement, des donateurs bilatéraux et multilatéraux et des organisations de la société civile.

Tableau 1

**Divisions régionales de PMD: budget annuel des dépenses récurrentes des bureaux de pays (2011-2015)**

(en millions d'USD)

Catégorie de dépenses	Montant approuvé 2011	Montant approuvé 2012	Montant approuvé 2013	Montant approuvé 2014	Montant approuvé 2015
Dépenses de personnel national des bureaux de pays	3,94	3,62	3,19	3,50	3,82
Dépenses hors personnel/administratives	3,35	3,54	3,86	4,05	4,49
<b>Total</b>	<b>7,29</b>	<b>7,16</b>	<b>7,05</b>	<b>7,55</b>	<b>8,31</b>

40. Le budget des dépenses récurrentes des bureaux de pays pour la période 2011-2015 (hors salaires et hors prestations du personnel délocalisé recruté au niveau international) est présenté dans le tableau 1. Ce tableau montre qu'en dépit de l'augmentation du coût total, les efforts déployés pour limiter les dépenses liées au personnel recruté au niveau national dans les bureaux de pays ont donné de bons résultats. Les dépenses hors personnel et administratives ont néanmoins augmenté pour deux raisons: i) l'ouverture de nouveaux bureaux de pays; et ii) les dépenses administratives plus élevées dans les bureaux de pays dirigés par des CPP que dans ceux dirigés par des CAPP recrutés au niveau national. Selon les estimations actuelles, les dépenses administratives des bureaux dirigés par des CAPP sont comprises entre 50 000 et 80 000 USD par an, tandis que celles des bureaux dirigés par des CPP sont comprises entre 130 000 et 200 000 USD par an, selon la localisation et les contrats d'hébergement.
41. Le tableau 2 présente les coûts budgétisés des cadres délocalisés de divisions régionales de PMD. Ces coûts sont passés de 4,23 millions d'USD en 2011 à 5,87 millions d'USD en 2015 en raison de la multiplication des détachements. Ces coûts additionnels ne doivent pas être comptabilisés en sus car l'augmentation des budgets relatifs au personnel délocalisé est directement compensée par une diminution des budgets de personnel au siège.

Tableau 2

**Divisions régionales de PMD: cadres délocalisés**

(en millions d'USD)

Catégorie	Montant approuvé 2011	Montant approuvé 2012	Montant approuvé 2013	Montant approuvé 2014	Montant approuvé 2015
Cadres délocalisés*	4,23	5,18	5,46	5,00	5,87

\* Les coûts liés aux postes de cadres ne doivent pas être comptabilisés en sus puisque les postes existent déjà dans le budget (reclassification de postes existants inscrits au budget, du siège vers les bureaux de pays).

42. **Budget 2016.** Même si le coût des bureaux de pays a pu être contenu dans les limites des crédits alloués sur la période 2011-2015, il est apparu clairement, pendant le cycle de préparation du budget 2016, qu'un renforcement de la présence du FIDA dans les pays induit des coûts supplémentaires. Cette observation est corroborée par l'expérience d'autres organismes de développement. Le budget 2016, approuvé par le Conseil d'administration en décembre 2015, prévoit une augmentation de 2 millions d'USD directement liée à la décentralisation (voir tableau 3). Hors coût des cadres délocalisés, cela représente une hausse de 24% des coûts récurrents des bureaux de pays entre 2015 et 2016.

Tableau 3

**Coûts de fonctionnement des bureaux de pays, 2015 et 2016**

(en millions d'USD)

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Montant approuvé 2015</i>	<i>Montant approuvé 2016</i>	<i>Variation totale</i>	<i>Variation en %</i>
Dépenses de personnel national	3,82	4,54	0,72	
Dépenses hors personnel/administratives	4,49	4,89	0,40	
Honoraires du coordonnateur résident	-	0,70	0,70	
Augmentation du coût des réaffectations	-	0,20	0,20	
<b>Sous-total</b>	<b>8,31</b>	<b>10,33</b>	<b>2,02</b>	<b>24</b>
Cadres délocalisés	5,87	5,85	(0,02)	
<b>Total</b>	<b>14,18</b>	<b>16,18</b>	<b>2,00</b>	<b>14</b>

43. Une part importante des coûts additionnels (700 000 USD) est liée à une augmentation des contributions du FIDA à l'appui de la coordination du développement au niveau national, qui est prise en charge par les Nations Unies par le biais du Bureau du Coordonnateur résident. Cette augmentation résulte du renforcement de la présence du FIDA dans les pays, et devrait se poursuivre, avec l'ouverture des nouveaux bureaux de pays. Les autres coûts additionnels sont dus à l'augmentation des effectifs recrutés au niveau national et des dépenses administratives associées.

Tableau 4

**Coûts récurrents additionnels - Prévisions pour les bureaux de pays, FIDA10 et FIDA11**

(en millions d'USD)

<i>Catégorie de dépenses*</i>	<i>Montant approuvé 2016</i>	<i>Augmentation 2017 (estimation)</i>	<i>Augmentation 2018 (estimation)</i>	<i>Coût annuel (estimation) 2018</i>
Dépenses de personnel national des bureaux de pays	4,54	0,30	0,22	5,06
Dépenses hors personnel/administratives	4,89	0,24	0,23	5,36
Honoraires du coordonnateur résident	0,70	0,10	0,15	0,95
Augmentation du coût des réaffectations	0,20	0,10	0,10	0,40
Amortissement (équipement MOSS)	-	0,05	0,10	0,15
<b>Sous-total</b>	<b>10,33</b>	<b>0,79</b>	<b>0,80</b>	<b>11,92</b>
Réduction des dépenses de personnel au siège	-	(0,29)	(0,29)	(0,58)
<b>Total</b>	<b>10,33</b>	<b>0,50</b>	<b>0,51</b>	<b>11,34</b>

\* Les coûts liés aux postes de cadres ne figurent pas dans le tableau ci-dessus car ils existent déjà dans le budget (reclassification de postes existants inscrits au budget, du siège vers les bureaux de pays).

44. Estimation des coûts additionnels au titre de FIDA10. Compte tenu des projections actuelles, les coûts additionnels prévus liés à l'ouverture de quatre nouveaux bureaux de pays et l'augmentation attendue des honoraires du coordonnateur résident, aux frais de réaffectation et à l'amortissement pendant la période couverte par FIDA10 s'élèvent à 790 000 USD pour 2017 et à 800 000 USD en 2018. Ces coûts additionnels, qui s'élèvent à 1,59 million d'USD pendant la période couverte par FIDA10, sont en partie compensés par des gains

d'efficacité au siège. Le résultat net est une augmentation estimée de 1,01 million d'USD pour 2017 et 2018.

## **V. De la présence dans les pays à la décentralisation institutionnelle**

45. Depuis le lancement du programme pilote en 2003, la stratégie du FIDA relative à sa présence dans les pays a considérablement évolué. Ce programme, initialement très ciblé et destiné à faciliter la supervision directe des projets appuyés par le FIDA, s'étend aujourd'hui à de nombreux autres domaines d'intervention, notamment la gestion du portefeuille, la contribution à l'élaboration des politiques, la gestion des savoirs et l'élargissement des partenariats. Les bureaux de pays ont eux aussi évolué; près de la moitié est aujourd'hui sous la direction de cadres supérieurs délocalisés assumant les fonctions de CPP. Au cours des dernières années, le FIDA a ouvert des bureaux sous-régionaux chargés de gérer les opérations dans quatre ou cinq pays.
46. Les données disponibles mettent en évidence les nombreux avantages de la présence du FIDA dans les pays. Selon plusieurs critères d'évaluation, les pays dotés de bureaux du FIDA obtiennent de meilleurs résultats que ceux qui n'en ont pas, ce qui montre que la présence du FIDA renforce l'efficacité de ses opérations de développement menées dans les pays. En dépit des dépenses supplémentaires liées à l'ouverture de nouveaux bureaux de pays, le FIDA est parvenu à contenir les coûts. L'hébergement des bureaux par d'autres organismes des Nations Unies et organisations internationales de développement a indubitablement aidé à améliorer la rentabilité de la présence du FIDA dans les pays.
47. En 2016, IOE procédera à une évaluation de la présence du FIDA dans les pays, l'objectif étant de partager les enseignements tirés et de formuler des recommandations afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des efforts de décentralisation. La direction du FIDA prévoit de présenter un plan de décentralisation institutionnelle au Conseil d'administration en décembre 2016. Le plan s'appuiera sur les évaluations d'IOE et de la direction portant sur l'expérience du FIDA.
48. Lorsqu'elle présentera ce plan au Conseil, la direction abordera également les aspects suivants:
  - a) solution optimale en termes de nombre de bureaux de pays et de panachage de modèles de bureaux, notamment le modèle sous-régional de réseau en étoile, représenté par des bureaux sous-régionaux pour optimiser la couverture des opérations du FIDA;
  - b) niveaux et types d'effectifs nécessaires dans les bureaux de pays pour une performance renforcée dans les domaines opérationnels cruciaux, et niveau minimum de personnel nécessaire au siège pour assurer la cohérence des politiques, des procédures et des savoirs;
  - c) politiques et procédures requises, notamment une plus grande délégation des pouvoirs à l'appui des opérations décentralisées et mise en place simultanée de contrôles financiers et fiduciaires; et
  - d) cadre des ressources humaines requis pour améliorer les perspectives de carrière et la mobilité du personnel des bureaux de pays.

## Bureaux de pays du FIDA approuvés au 1<sup>er</sup> février 2016

Région	Nombre	Pays	Année de l'approbation par le Conseil d'administration	Mise en service	Accord avec le pays hôte
APR	1	Afghanistan	2014	X	X
	2	Bangladesh	2011	✓	X
	3	Cambodge	2011	✓	✓
	4	Chine	2003	✓	X
	5	Inde	2003	✓	✓
	6	Indonésie	2011	✓	✓
	7	République démocratique populaire lao	2012	✓	✓
	8	Myanmar	2014	X	X
	9	Népal	2008	✓	✓
	10	Pakistan	2008	✓	X
	11	Philippines	2009	✓	X
	12	Sri Lanka	2008	✓	X
	13	Viet Nam	2004	✓	✓
<b>Total APR</b>				<b>11</b>	<b>6</b>
ESA	1	Burundi	2012	✓	✓
	2	Éthiopie	2004	✓	✓
	3	Kenya	2008	✓	✓
	4	Madagascar	2008	✓	✓
	5	Malawi	2011	X	✓
	6	Mozambique	2008	✓	✓
	7	Rwanda	2008	✓	✓
	8	Ouganda	2008	✓	✓
	9	République-Unie de Tanzanie	2003	✓	✓
	10	Zambie	2009	✓	✓
<b>Total ESA</b>				<b>9</b>	<b>10</b>
LAC	1	Bolivie (État plurinational de)	2008	✓	X
	2	Brésil	2008	✓	X
	3	Colombie	2014	X	✓
	4	Guatemala	2011	✓	X
	5	Haiti	2004	✓	X
	6	Panama*	Avant 2003	X	✓
	7	Pérou	Avant 2004	✓	✓
<b>Total LAC</b>				<b>5</b>	<b>3</b>
NEN	1	Égypte	2004	✓	✓
	2	Kirghizistan	2014	X	X
	3	Maroc	2014	✓	✓
	4	Soudan	2003	✓	X
	5	Turquie	2014	X	X
	6	Yémen	2003	✓	X
<b>Total NEN</b>				<b>4</b>	<b>2</b>
WCA	1	Bénin	2012	X	X
	2	Burkina-Faso	2008	✓	✓
	3	Cameroun	2009	✓	✓
	4	Tchad	2014	X	X
	5	Côte d'Ivoire	2014	✓	✓
	6	République démocratique du Congo	2003	✓	✓
	7	Ghana	2008	✓	✓
	8	Guinée	2008	✓	✓
	9	Libéria	2014	X	X
	10	Mali	2011	✓	✓
	11	Niger	2011	✓	✓
	12	Nigéria	2004	✓	✓
	13	Sénégal	2003	✓	✓
	14	Sierra Leone	2013	✓	✓
<b>Total WCA</b>				<b>11</b>	<b>11</b>
<b>Total FIDA</b>	<b>50</b>			<b>40</b>	<b>32</b>

\* Le bureau de pays du Panama a fermé en 2013 et sera remplacé dans le futur sur la base des critères en vigueur

APR: Division Asie et Pacifique

ESA: Division Afrique orientale et australe

LAC: Division Amérique latine et Caraïbes.

NEN: Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe

WCA: Division Afrique de l'Ouest et du Centre





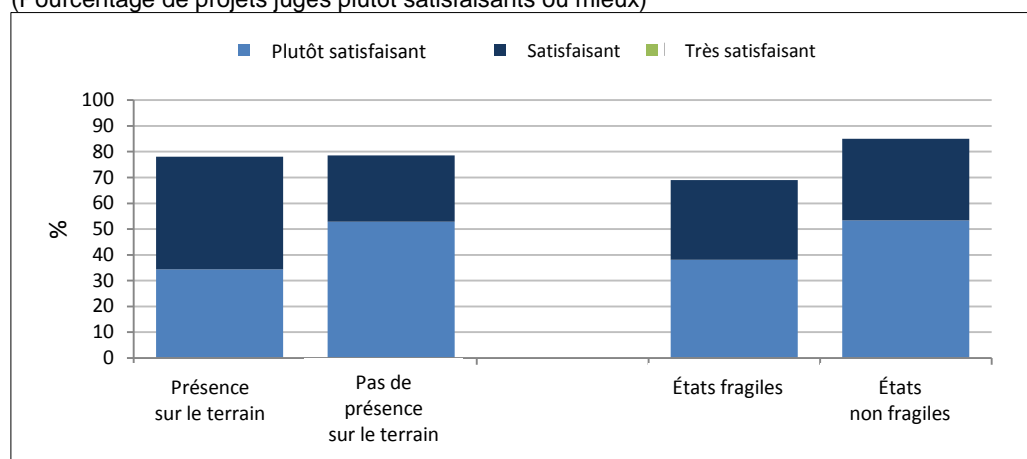
## Description des pôles sous-régionaux

- Pôle sous-régional – Guatemala.** Le pôle sous-régional du Guatemala est le premier bureau régional de la Division Amérique latine et Caraïbes (LAC) (avant celui mis en place au Pérou). Les facteurs pris en compte pour l'établissement d'un pôle au Guatemala étaient les suivants: la géographie, la connectivité, les similitudes au sein de la sous-région, la taille des pays, la taille des portefeuilles, les risques, la difficulté des conditions dans certains pays, et les économies d'échelle possibles.
- Le pôle couvre les portefeuilles de pays du Guatemala, d'El Salvador, du Honduras, du Panama et du Belize; il est supervisé par deux CPP détachés – un coordonnateur sous-régional/ CPP au niveau P5, et un CPP au niveau P4. Le pôle emploie également un responsable national, un CAPP et un assistant de programme de pays. Actuellement, le pôle n'accueille pas de spécialiste technique provenant d'une autre division. Un analyste de programme et un assistant de programme basés au siège fournissent un appui au pôle selon les besoins, et agissent comme agent de liaison pour répondre aux besoins du bureau et de ses divers portefeuilles.
- La création du pôle par la Division LAC visait à accorder davantage d'attention aux pays dans la région, tout en évitant de créer des bureaux dans des pays qui n'ont que peu de projets et des budgets administratifs limités.
- En décembre 2014, AUO a publié un premier rapport d'audit concernant un pôle du FIDA, en l'occurrence le pôle sous-régional du Guatemala. Dans l'ensemble, l'audit a constaté que les résultats du pôle du Guatemala étaient satisfaisants en ce qui concerne la conformité avec les exigences institutionnelles; l'adéquation générale des services; la relation avec son organisme hôte (le PNUD); et ses liens avec les autres partenaires au Guatemala et la communauté du développement dans son ensemble.
- Le rapport a relevé diverses bonnes pratiques à des fins d'examen, s'agissant d'outils qui pourraient être reproduits ou partagés avec les autres régions, comme par exemple la décentralisation de la gestion du budget au CPP, y compris l'utilisation du système institutionnel du Fonds pour la gestion du budget et des transactions relatives au portefeuille du programme. En outre, LAC a été la première région à recourir à une agence de voyage locale, une démarche qui a montré des résultats positifs en termes d'efficacité des procédures et de gestion des budgets. Parmi les autres facteurs qui contribuent à l'efficacité du pôle figurent: un travail d'équipe positif et collaboratif, une planification détaillée et une bonne communication (facilitée grâce aux vidéoconférences) avec le siège.
- Pôle sous-régional d'Asie du Sud-Est, Viet Nam.** Le pôle d'Asie du Sud-Est couvre cinq pays où vivent 147 millions de ruraux (voir l'annexe III). Le personnel du pôle est composé du Directeur dans le pays pour le Viet Nam, du CPP pour le Cambodge et la Thaïlande, d'un CAPP chargé des questions fiduciaires et administratives, et d'un agent de la catégorie des Services généraux. Le pôle inclut également un CPP pour le Myanmar basé au siège et des CAPP basés au Cambodge et dans la République démocratique populaire lao. Le pôle fournit un appui à 13 des 65 projets en cours. Avec un programme d'investissement total de 350 millions d'USD et 306 millions d'USD de cofinancement, le FIDA est une institution financière internationale de premier ordre dans ces pays.
- Le système de pôle sous-régional offre à la région APR une structure claire pour la gestion courante, qui tire parti des compétences et des expériences des fonctionnaires de niveau P5 dans la sous-région, et au sein de laquelle les CPP et l'attaché de programme fournissent un appui à tous les pays et partagent les responsabilités. Cette approche favorise un modèle de prestation plus souple, dans le cadre duquel le personnel assume des responsabilités diverses dans plusieurs pays. À titre d'exemple, le Directeur dans le pays pour le Viet Nam a récemment dirigé la conception de projets dans la République démocratique populaire lao.

## Rapport annuel 2015 sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI): comparaison de la performance des pays avec et sans bureau de pays

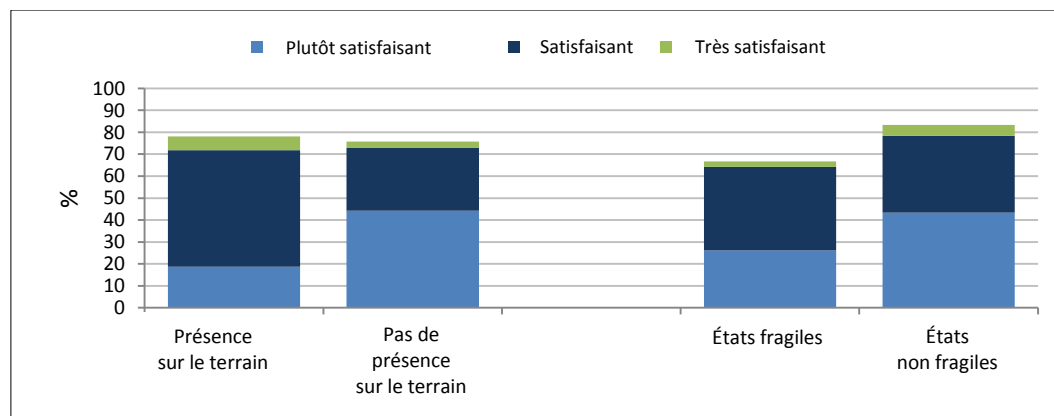
1. Le RARI 2015 a analysé de la performance des projets à l'égard de certains domaines prioritaires pour la période FIDA9, à savoir: innovation et reproduction à plus grande échelle, égalité des sexes et autonomisation des femmes, efficacité opérationnelle, performance des États fragiles, et décentralisation au niveau des pays.
2. Comme le montre le tableau 5, pour ce qui est du résultat global des projets, le pourcentage de projets considérés comme plutôt satisfaisants ou mieux est similaire (77%) dans les pays accueillant un bureau de pays et dans les pays où il n'existe pas de bureau de pays.
3. Toutefois, une analyse plus détaillée révèle que la proportion des projets jugés satisfaisants est supérieure dans les pays qui hébergent un bureau de pays: 44% des projets dans les pays avec un bureau de pays ont été jugés satisfaisants, contre 26% dans les pays sans bureau de pays.

Tableau 5  
**Résultat global des projets par année d'achèvement**  
 (Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux)



4. Concernant l'innovation et la reproduction à plus grande échelle, le tableau 6 ci-dessous montre que la part des projets jugés très satisfaisants est supérieure dans les pays accueillant un bureau de pays. En outre, 53% des projets sont jugés satisfaisants sur le plan de l'innovation et de la reproduction à plus grande échelle dans les pays qui hébergent un bureau de pays contre seulement 29% dans les pays qui n'en accueillent pas.

Tableau 6  
**Innovation et reproduction à plus grande échelle**  
 (Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux)

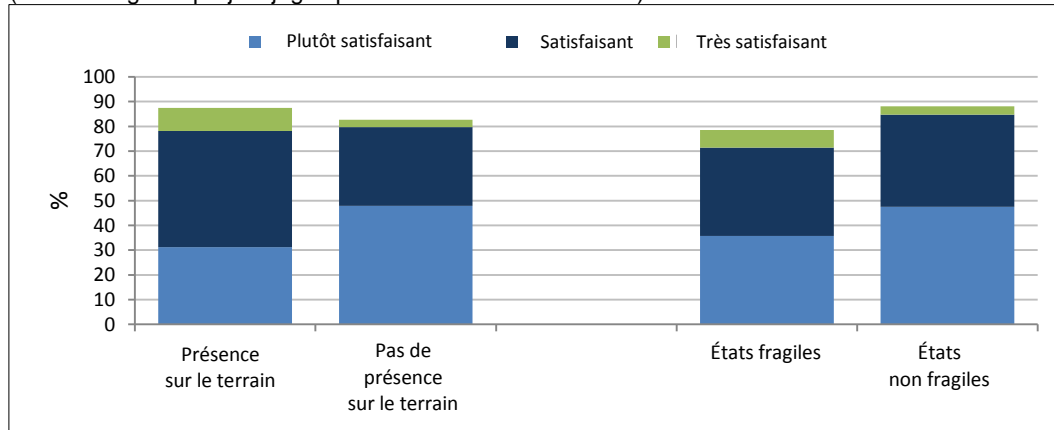


5. Pour ce qui est de l'évaluation des performances relatives à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes (tableau 7), les projets mis en œuvre dans les pays où il existe un bureau de pays ont plus souvent été jugés très satisfaisants (9%) que les autres pays (3%). En outre, une part considérablement plus élevée de projets est jugée satisfaisante dans les pays qui accueillent un bureau de pays (47% contre 32% dans les pays sans bureau de pays). Les meilleures performances des projets dans les pays où il existe un bureau de pays tiennent notamment au fait que plusieurs de ces bureaux sont dotés d'un fonctionnaire ou d'un consultant spécialement chargé d'intégrer les questions d'égalité des sexes.

Tableau 7

**Égalité des sexes et autonomisation des femmes**

(Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux)



6. Outre les constatations résumées ci-dessus, le RARI s'est également penché sur les liens entre les bureaux de pays et l'efficacité opérationnelle. Cette analyse a révélé que l'efficacité opérationnelle est meilleure dans les pays doté d'un bureau de pays (62% notés 4 ou plus) que dans les pays sans bureau de pays (52% notés 4 ou plus).
7. Cette analyse confirme les conclusions de nombreuses EPP, qui ont mis en évidence l'importance primordiale des bureaux de pays pour obtenir de meilleurs résultats opérationnels, des résultats qui contribuent à une plus grande efficacité des programmes de pays du FIDA en matière de développement.
8. Ces EPP confirment également que la présence des bureaux de pays permet au FIDA de participer plus activement aux concertations sur les politiques, au partage des savoirs et à la création de partenariats. Par exemple, l'EPP du Bangladesh a révélé que la création du bureau de pays à Dhaka avait été une mesure positive en faveur du renforcement de l'exécution des projets et de l'amélioration des partenariats, aussi bien avec le gouvernement qu'avec l'équipe de pays des Nations Unies et les autres partenaires de développement.

## Cadre de suivi pour les bureaux de pays\*

Catégorie	Indicateur	Objectif/cible	Atteints	
Couverture et reproduction à plus grande échelle	1.1	Nombre de pays couverts par des bureaux de pays	50 d'ici à 2015	40 (2015)
	1.2	Nombre de projets et montant du financement du FIDA dans les pays dotés de bureaux de pays	Pourcentage du portefeuille total	63% et 78%
	1.3	Nombre de projets financés par le FIDA reproduits à plus grande échelle par le gouvernement ou d'autres donateurs	Suivi	49 activités
Élaboration du programme de pays	2.1	Nombre de missions de conception auxquelles le personnel des bureaux de pays participe	100%	100%
	2.2	Nombre de COSOP, élaborés en collaboration avec le personnel des bureaux de pays	100%	100%
Exécution du projet	3.1	Délai entre l'approbation et la mise en place	Réduction depuis 2012	6,6 m (6,6m)
	3.2	Nombre de mois écoulés entre l'approbation et le premier décaissement	Réduction depuis 2012	11,1 m (15,3 m)
	3.3	Nombre de missions de supervision/appui à l'exécution auxquelles le personnel des bureaux de pays participe	100%	80%-100%
	3.4	Fonds décaissés en pourcentage de fonds disponibles pour le décaissement	Augmentation de 15% par rapport à la moyenne de 2012	13%
	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	17 jours (28 en 2011)
	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	4,02
Développement de partenariats	4.1	Cofinancement (national et externe) en pourcentage du coût total des projets	Suivi	60%
	4.2	Amélioration de l'harmonisation des programmes du FIDA avec ceux des autres donateurs	Enquête auprès des clients	4,81 (2015)
Concertation sur les politiques	5.1	Nombre de forums nationaux dans lesquels le FIDA est représenté:	Suivi	70
	5.1.1	Gouvernement		80
	5.1.2	Donateur		
	5.2	Amélioration de l'alignement des programmes du FIDA sur les mécanismes et objectifs nationaux pour la réduction de la pauvreté rurale	Enquête auprès des clients	5,22 (2015)
5.3	Modifications des politiques, à la suite des interventions du FIDA, qui concernent la pauvreté rurale et entraînent des changements	Suivi	42	
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	76
	6.2	Nombre d'examens annuels des programmes de pays	100%	100%
Gestion des bureaux de pays	7.1	Nombre de bureaux de pays approuvés	Approbations du Conseil d'administration	50
	7.1.1	Bureaux fonctionnels	Personnel recruté, accord avec l'institution hôte signé	97 et 32
	7.2	Coûts des bureaux de pays disponibles – administratifs et liés au programme	Achevé fin 2014	Disponibles et rapprochés
	7.3	Nombre d'agents locaux recrutés dans le cadre de contrats directs avec le FIDA	100% des CPP/CAPP dans les pays ayant signé des accords pays hôte	100%
	7.4	Nombre de membres du personnel recrutés au plan international détachés dans les bureaux de pays	Suivi	20 CPP
	7.5	Nombre de comptes bancaires de bureaux de pays	Suivi	2
	7.5.1	Ouverts	% du nombre demandé	100%
	7.5.2	Rapprochement mensuel	100% des comptes ouverts	100%

\* Ce cadre de suivi sera révisé en vue de son intégration dans le plan de décentralisation institutionnelle, qui sera présenté au Conseil d'administration en décembre 2016.