

Cote du document: EB 2021/134/R.5
Point de l'ordre du jour: 4 a) ii)
Date: 16 novembre 2021
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Informations actualisées sur la décentralisation 2.0 du FIDA

Note à l'intention des représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Donal Brown

Vice-Président adjoint
Département de la gestion des programmes
téléphone: +39 06 5459 2448
courriel: d.brown@ifad.org

Jyotsna Puri

Vice-Présidente adjointe
Département de la stratégie et des savoirs
téléphone: +39 06 5459 2109
courriel: j.puri@ifad.org

Guoqi Wu

Vice-Président adjoint
Département des services institutionnels
téléphone: +39 06 5459 2880
courriel: g.wu@ifad.org

Charles Tellier

Chef de cabinet et Directeur du Bureau de la
Présidence et de la Vice-Présidence
téléphone: +39 06 5459 2038
courriel: c.tellier@ifad.org

Edward Gallagher

Responsable supérieur
Unité du changement, de la réalisation et de
l'innovation
téléphone: +39 06 5459 2484
courriel: ed.gallagher@ifad.org

Juan José Leguía

Responsable du projet de décentralisation 2.0
téléphone: +39 06 5459 2539
courriel: juan.leguia@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre Mc Grenra

Cheffe
Gouvernance institutionnelle et
relations avec les États membres
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent trente-quatrième session
Rome, 13-16 décembre 2021

Pour: **Examen**

Table des matières

I. Introduction	1
II. Pourquoi la décentralisation 2.0: une réforme axée sur les valeurs	1
III. Enseignements tirés de l'OpEx et évolution	5
IV. Budget	10
V. Informations actualisées sur les progrès accomplis	12
VI. Phases et prochaines étapes	14

Appendice

Indicative maps (Africa and Asia and the Pacific)

Sigles et acronymes

CAPP	chargé d'appui au programme de pays
ENI	évaluation au niveau de l'institution
FIDA12	Douzième reconstitution des ressources du FIDA
IFI	institution financière internationale
OpEx	Excellence opérationnelle au service des résultats
PMD	Département de la gestion des programmes
RAP	rapport d'achèvement de projet
SGRO	Système de gestion des résultats opérationnels

I. Introduction

1. La décentralisation du FIDA a été instituée dans le cadre du premier Programme pilote relatif à la présence sur le terrain, mis en œuvre entre 2004 et 2007. Géré par le Département de la gestion des programmes (PMD), ce programme a permis la création de 15 bureaux de pays. Les résultats combinés du Programme pilote de supervision directe et du Programme pilote relatif à la présence sur le terrain, ainsi que leur évaluation¹ par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA, ont jeté les bases de la Politique et de la Stratégie institutionnelles globales concernant la présence dans les pays, approuvées par le Conseil d'administration en 2011 et révisées ultérieurement pour produire la Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays (2014-2015).
2. Dès 2016, le FIDA disposait de plus de 40 bureaux sur le terrain, lui permettant d'élargir sa présence dans les pays. Toutefois, la même année, la deuxième évaluation du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA concernant l'expérience du FIDA en matière de décentralisation a révélé que, malgré l'ouverture d'un grand nombre de bureaux de pays, le siège restait dans une large mesure inchangé. Les processus et les pouvoirs décisionnels demeuraient également fortement centralisés. En d'autres termes, l'élargissement de la présence du FIDA dans les pays ne s'était accompagné ni d'une décentralisation des processus ni d'une délégation des pouvoirs.
3. En 2017, la direction a lancé une vaste opération intitulée « Excellence opérationnelle au service des résultats » (OpEx) afin de mettre en œuvre la décentralisation de manière plus complète et d'ancrer progressivement dans l'action du FIDA une culture du changement et de l'amélioration de l'exécution. Depuis lors, le modèle de présence dans les pays a été considérablement modifié sur la base des enseignements tirés, ce qui s'est traduit par une augmentation des effectifs sur le terrain, qui ont plus que doublé, par une réorientation du siège et par la révision des délégations de pouvoirs.
4. D'autres institutions financières internationales (IFI) et organismes des Nations Unies, dont les organismes ayant leur siège à Rome, restent à un stade plus avancé de décentralisation que le FIDA, puisqu'entre 40% et 90% de leurs agents occupent un poste sur le terrain. L'analyse comparative de ces institutions révèle un dénominateur commun: la décentralisation est un processus d'apprentissage constant et itératif, où l'utilisation des ressources financières est continuellement optimisée grâce à un juste équilibre institutionnel entre la proximité avec les clients et les économies d'échelle. Ce sont des facteurs clés qui peuvent varier avec le temps en fonction de l'évolution des besoins des clients, de la modification du contexte extérieur, ainsi que de la croissance et de l'évolution de l'institution elle-même.
5. Les données d'expérience tirées de l'OpEx et les enseignements tirés au cours des 18 derniers mois tendent à confirmer le constat dressé dans d'autres IFI, à savoir que la décentralisation est un processus de changement continu, au sein duquel les modèles doivent évoluer pour intégrer les enseignements tirés et prendre en compte les nouveaux défis et les nouvelles possibilités d'action.

II. Pourquoi la décentralisation 2.0: une réforme axée sur les valeurs

6. Le FIDA entend doubler, de 20 à 40 millions, le nombre de personnes qui parviennent à accroître leurs revenus chaque année grâce à ses interventions. Pour ce faire, il doit revoir son approche du développement (« développer autrement »). Il a besoin de processus d'apprentissage plus agiles et de pratiques

¹ Liens vers les évaluations au niveau de l'institution (disponibles en anglais seulement): [Programme pilote de supervision directe](#) et [Programme pilote relatif à la présence sur le terrain](#).

de gestion adaptative pour prendre en compte, selon une logique itérative, l'évolution permanente des défis et des possibilités d'action, ce qui ne peut se faire pleinement que sur le terrain. Par conséquent, la décentralisation est au centre du pilier institutionnel de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12), qui vise à favoriser, par une proximité et une adaptabilité accrues, l'adoption d'une démarche de transformation et des changements systémiques dans les pays.

7. L'évaluation au niveau de l'institution (ENI) consacrée à la décentralisation (2016) a confirmé qu'une plus grande présence du Fonds dans les pays avait en effet contribué à l'amélioration de la performance des programmes de pays et au renforcement des partenariats. L'ENI a également montré que la décentralisation avait cependant peu contribué à la gestion des connaissances et à la participation à l'élaboration des politiques. Les principaux freins semblaient venir de l'absence de plateforme ou de mécanisme d'intermédiation facilitant l'accès aux connaissances et aux produits d'analyse, ainsi que de l'insuffisance des mesures d'incitation et des capacités du personnel.
8. Le tableau 1 illustre les notes moyennes extraites des évaluations globales des projets menés pendant la période 2003-2021 dans les pays qui disposent d'un bureau de pays² et dans ceux qui en sont dépourvus. Ainsi que l'avait montré l'ENI de 2016, en moyenne, les pays où sont implantés des bureaux de pays enregistrent une meilleure performance (supérieure de 0,32 point, ce qui correspond à un écart type de 0,37%). Ce « dividende » de la présence dans les pays est supérieur dans les situations de fragilité et de conflit, où l'écart s'établit à 0,41 (écart type de 0,52%). Si l'on s'intéresse aux projets jugés « très satisfaisants », on voit que les pays qui disposent d'un bureau de pays enregistrent de meilleurs résultats que ceux qui en sont dépourvus, où l'on note un écart de 13 points de pourcentage. Dans les pays fragiles ou touchés par un conflit, l'écart peut même atteindre 19 points de pourcentage (la proportion des projets très satisfaisants est doublée). Lorsque l'on examine le pourcentage de projets jugés « très satisfaisants », là encore, les pays qui disposent d'un bureau de pays affichent une performance supérieure, en particulier ceux en situation de fragilité et de conflit, où la part des projets notés très insuffisants dans leur évaluation globale est nulle.

² Suivant la même approche que celle retenue pour l'ENI de 2016, les rapports d'achèvement de projet (RAP) établis pour les pays où sont implantés des bureaux de pays sont pris en compte à partir du moment où le projet s'est achevé au moins deux ans après l'ouverture du bureau de pays.

Tableau 1
« Dividende » de la présence dans les pays, 2003-2021

A. Notes d'évaluation globale des projets issues des rapports d'achèvement de projet (RAP) (moyennes)			
	Avec bureau de pays	Sans bureau de pays	Écart
FIDA	4,42	4,10	0,32 (+ écart type de 0,37%)
Pays fragiles ou touchés par un conflit	4,29	3,88	0,41 (+ écart type de 0,52%)
B. Notes d'évaluation globale des projets issues des RAP (supérieures ou égales à 5)			
	Avec bureau de pays	Sans bureau de pays	Écart
FIDA	50%	37%	13 pp*
Pays fragiles ou touchés par un conflit	40%	21%	19 pp*
C. Notes d'évaluation globale des projets issues des RAP (inférieures ou égales à 2)			
	Avec bureau de pays	Sans bureau de pays	Écart
FIDA	1	7%	6 pp*
Pays fragiles ou touchés par un conflit	0	8	8 pp*

*pp= points de pourcentage

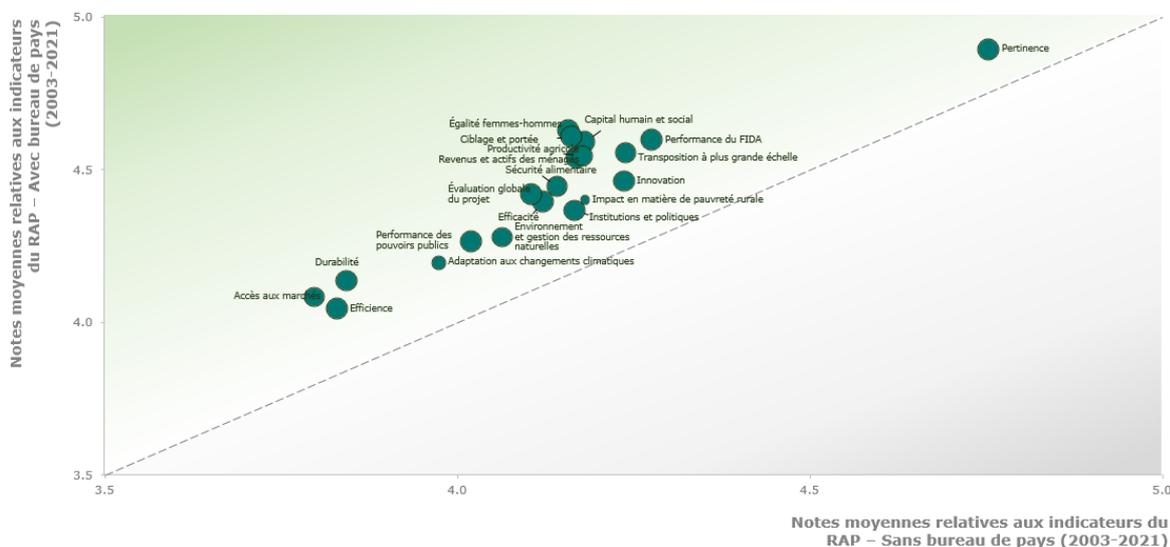
Source: Système de gestion des résultats opérationnels (SGRO) (situation au 12 octobre 2021).

FIDA – Projets achevés entre janvier 2003 et juin 2021, dont le RAP a été publié. Pays qui disposent d'un bureau de pays – 206 observations; pays qui en sont dépourvus – 257.

Pays fragiles ou touchés par un conflit – Projets achevés entre 2005 et 2020, dont le RAP a été publié. Pays qui disposent d'un bureau de pays – 35 observations; pays qui en sont dépourvus – 48.

9. Il est important de noter que cette forte association empirique apparaît non seulement dans l'évaluation globale des projets, mais aussi dans tous les aspects de la performance décrits dans les RAP, dont la durabilité et la reproduction à plus grande échelle – deux axes prioritaires de FIDA12. La figure 1 montre que, pour chaque aspect de la performance décrit dans les RAP, en moyenne, les projets exécutés dans un pays où est implanté un bureau de pays enregistrent une performance supérieure à celle des projets mis en œuvre là où le FIDA n'est pas présent.

Figure 1
Présence dans les pays et ensemble des aspects de la performance décrits dans les RAP



Taille de la bulle: taille de l'échantillon de l'indicateur (entre 72 et 470).

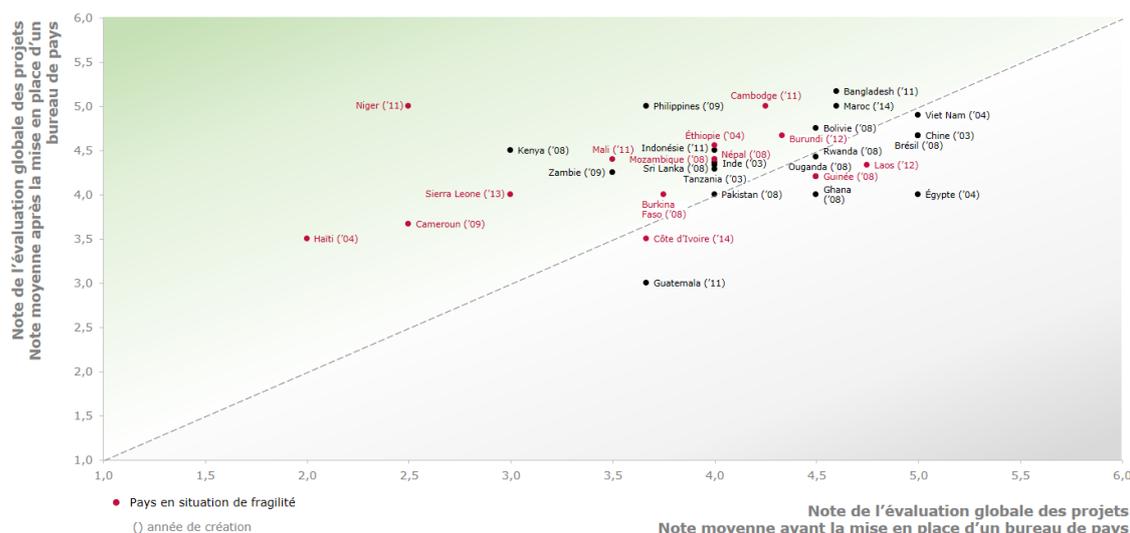
Source: SGRO (situation au 12 octobre 2021).

FIDA – Projets achevés entre janvier 2003 et juin 2021, dont le RAP a été publié.

10. Il existe en effet de nombreux autres facteurs propres aux pays et constants dans le temps qui sont associés à la fois à l'évaluation globale des projets et à la présence du FIDA dans les pays. La figure 2 illustre l'évolution dans le temps de l'évaluation globale des projets après la mise en place d'un bureau de pays. Sur les 33 pays inclus dans l'échantillon, 22 ont amélioré leur performance après l'établissement du bureau de pays. Quant aux pays fragiles ou touchés par un conflit, près de 80% d'entre eux ont enregistré une meilleure performance après la mise en place du bureau de pays. Loin de nous l'idée de prouver par ces chiffres l'existence d'une relation de cause à effet, mais l'association empirique clairement établie entre la présence dans les pays et l'évaluation globale des projets, notamment dans les pays fragiles ou touchés par un conflit, sous-tend l'élaboration d'une théorie du changement, qui devra être testée de manière itérative tout au long du parcours d'apprentissage qu'a décidé d'emprunter le FIDA pour devenir une institution de terrain efficace.

Figure 2

Évaluation globale des projets et présence dans le pays (nombre d'années depuis la mise en place d'un bureau de pays)



Source: SGRO (situation au 12 octobre 2021).

33 pays (dont 14 en situation de fragilité). Les pays dits fragiles ou touchés par un conflit sont ceux qui figurent depuis au moins un an sur la liste harmonisée des situations de fragilité de la Banque mondiale.

Projets achevés entre janvier 2003 et juin 2021, dont le RAP a été publié.

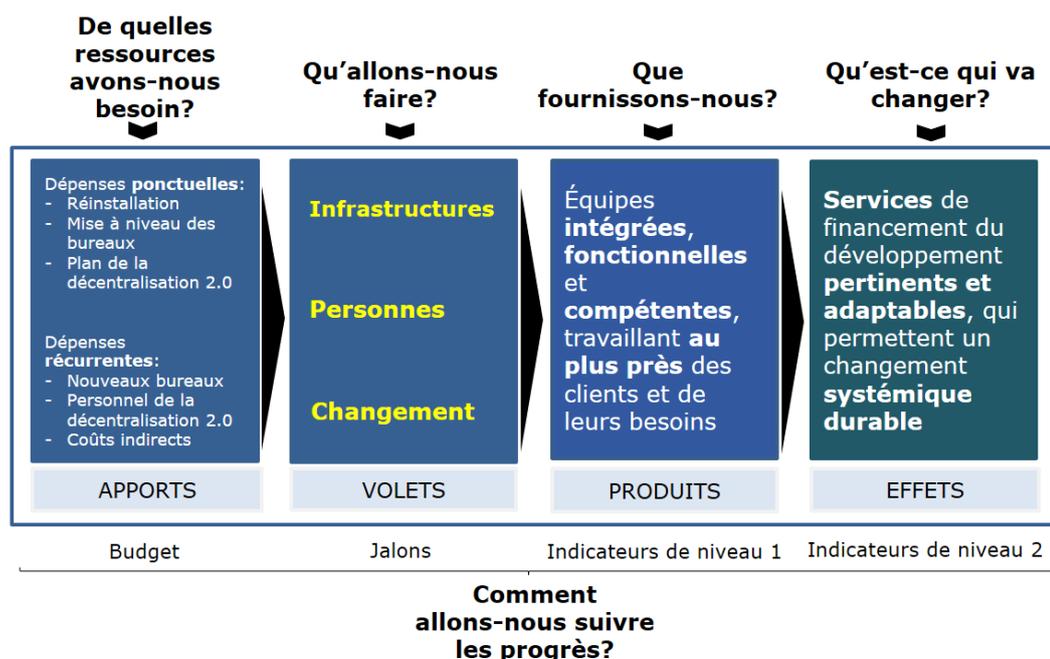
Pays qui disposent d'un bureau de pays – 78 observations; pays qui en sont dépourvus – 164. Total: 242

11. La figure 3 illustre le modèle logique de décentralisation 2.0 (c'est-à-dire la phase 2.0 de la décentralisation) et les effets considérables qui découlent d'une action menée au plus près des clients. Les principaux résultats attendus de la décentralisation 2.0 tiennent à la mise en place d'équipes intégrées, fonctionnelles et compétentes sur le terrain, qui travaillent au plus près des clients du FIDA et de leurs besoins. La notion d'équipe « intégrée » renvoie ici au fait que la décentralisation 2.0, mise en œuvre à l'échelle du FIDA, concerne toutes les divisions qui ont un rôle à jouer sur le terrain et qu'elle s'accompagne d'une planification et d'une coordination plus harmonieuses entre les divisions concernées. Bien combiner ces rôles et compétences favorisera le renforcement des fonctions des bureaux de pays, à savoir l'appui aux programmes de pays, l'élaboration des politiques au niveau des pays, la gestion des connaissances, le renforcement des partenariats, la coopération Sud-Sud et triangulaire et la collaboration institutionnelle. Enfin, les bureaux de pays auront besoin d'une dotation en personnel appropriée (la bonne gamme de compétences), pour que le renforcement de l'intégration, de la fonctionnalité et de la proximité puisse se

traduire par des résultats pertinents. Les activités requises sont regroupées en trois volets :

- i) **Infrastructure**: choix de la configuration des bureaux de pays sur la base d'indicateurs, installation des nouveaux bureaux, des systèmes au siège et des processus requis;
- ii) **Personnes**: cartographie des postes, organigrammes, critères pour la définition des besoins en personnel, examen des profils de poste, recrutement, réinstallation et réaffectation;
- iii) **Changement**: implication du personnel tout au long du processus, grâce à une communication claire et à divers espaces favorisant les retours d'information.

Figure 3
Modèle logique de la décentralisation 2.0



III. Enseignements tirés de l'OpEx et évolution

12. En 2018 et 2019, une équipe s'est rendue dans 14 pôles dans le cadre d'un processus d'examen interne indépendant dirigé par l'Unité du changement, de la réalisation et de l'innovation, afin de dégager des enseignements et de les intégrer à une structure décentralisée révisée, de sorte que le mode de fonctionnement du FIDA reste en phase avec sa vision d'avenir et son orientation stratégique. La décentralisation 2.0 s'inspire fortement de quatre grandes leçons tirées de cette expérience, ainsi que des enseignements nouveaux dégagés ces 18 derniers mois:

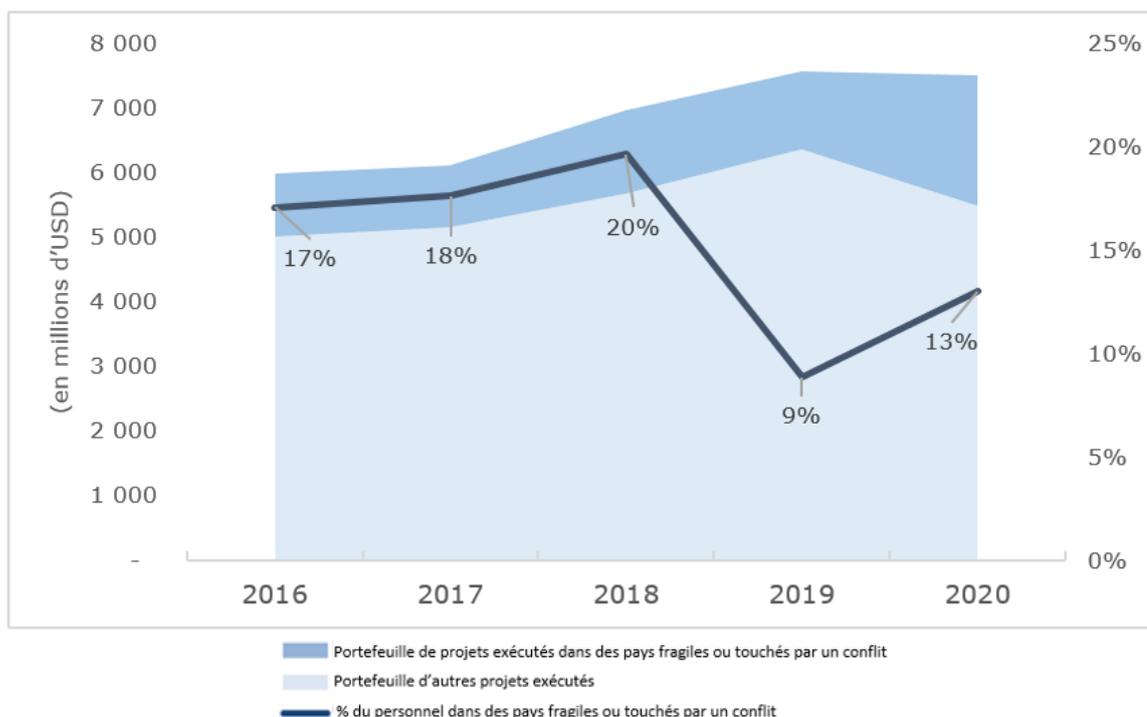
- i) **Renforcement de la présence dans les pays.** L'affectation dans un pôle d'agents chargés de gérer les activités d'un pays voisin a été perçue comme inefficace et inefficente par rapport à une vraie présence dans le pays. Il est ressorti clairement des 14 visites et des divers entretiens conduits avec le personnel que les pôles n'étaient considérés comme très efficaces que pour le pays hôte, tandis que beaucoup estimaient que les bureaux dirigés par un directeur de pays constituaient la meilleure option pour couvrir les volets liés à la supervision, aux politiques et aux partenariats, et qu'ils présentaient également le meilleur rapport coût-efficacité. La pandémie de COVID-19 en est aussi un bon exemple, puisque les membres du personnel en poste dans les pays ont pu continuer d'appuyer les partenaires publics et les projets avec

plus d'efficacité que les agents en poste dans d'autres pays, qui se trouvaient dans l'impossibilité de voyager.

Ainsi, la décentralisation 2.0 prévoit **l'élargissement et l'approfondissement de la présence du FIDA dans les pays, en faisant passer de 40 à 50 le nombre de bureaux de pays**. Il convient de cibler et d'aligner le renforcement de la présence dans les pays et de la capacité d'exécution en fonction des lacunes actuelles et futures en matière d'allocation des ressources et de développement, ainsi que de la place accrue accordée aux pays fragiles ou touchés par un conflit. On ne saurait trop insister sur ce dernier point, car quelque 1,8 milliard de personnes dans le monde vivent dans des contextes fragiles ou des situations de conflit (un chiffre qui devrait grimper à 2,3 milliards d'ici à 2030).

Par conséquent, il est prévu au cours de FIDA12 d'allouer respectivement 50% et 25% des ressources de base aux pays d'Afrique subsaharienne et aux pays fragiles ou touchés par un conflit. Entre 2016 et 2020, la part du portefeuille de projets actifs du FIDA consacrée aux pays fragiles ou touchés par un conflit a déjà quasiment doublé, passant de 16% à 27%. Néanmoins, le pourcentage d'agents de terrain en poste dans ces pays a diminué au cours de la même période (voir la figure 4)³. Par conséquent, ce renforcement de l'attention portée aux pays fragiles ou touchés par un conflit doit s'accompagner d'une consolidation des effectifs et de la présence dans les pays, ainsi que de l'injection de ressources financières supplémentaires en vue de la protection de la sécurité du personnel et des actifs du FIDA.

Figure 4
Portefeuille de projets actifs et pourcentage d'agents de terrain en poste dans les pays fragiles ou touchés par un conflit



Source: Système de projets d'investissement et de dons, PeopleSoft Human Resources et liste harmonisée des pays fragiles ou touchés par un conflit de la Banque mondiale.

³ Cela s'explique principalement par l'augmentation du nombre total d'agents de terrain, couplée à une diminution des effectifs en poste dans les pays fragiles ou touchés par un conflit au cours de la même période. Cette baisse est due au fait que certains pays où sont affectés des agents du FIDA ont été reclassés et n'ont plus le statut de pays fragiles ou touchés par un conflit (par exemple, la Sierra Leone et la Côte d'Ivoire).

Une approche prospective fondée sur des indicateurs a donc été définie pour déterminer dans quels pays il convient en priorité d'ouvrir ou de mettre à niveau un bureau de pays. L'équipe de la décentralisation 2.0 s'est appuyée sur des variables relatives à la taille du portefeuille, aux activités futures, à la fragilité, à la pauvreté et à la faim pour procéder à une évaluation exhaustive et au classement des lieux d'implantation des bureaux de pays. Pour compléter cette analyse quantitative, des discussions ont été engagées avec les directeurs régionaux au sujet des possibilités de partenariats et de participation à l'élaboration des politiques, ainsi que sur les conditions à mettre en place pour favoriser les activités et la faisabilité opérationnelle du FIDA.

La nouvelle distribution géographique des bureaux de pays permettrait d'accroître la proportion de bureaux dirigés par un directeur de pays, qui passerait de 55% à 74% (grâce à l'ouverture de quatre nouveaux bureaux dirigés par un directeur de pays et à la mise à niveau de 12 bureaux actuellement dirigés par un chargé d'appui au programme de pays [CAPP]). Dans le même temps, la part du portefeuille total gérée par les bureaux de pays grimperait de 72% à 82%. En outre, compte tenu du souhait de mettre davantage l'accent sur les pays fragiles ou touchés par un conflit au cours de FIDA12, près de la moitié des bureaux qui seront créés et mis à niveau le seront dans des pays figurant sur la liste des pays fragiles et près de 70% concerneront l'Afrique subsaharienne.

- ii) **Modèle des bureaux régionaux.** Le saupoudrage des effectifs techniques dans les pôles a limité la marge de manœuvre requise pour engager des échanges de qualité et accroître l'enrichissement mutuel des connaissances et des savoir-faire. Les analyses comparatives menées dans divers IFI et organismes des Nations Unies confirment que, dans les sites décentralisés, une masse critique de compétences techniques est indispensable. Le fait de rassembler au sein du bureau régional tout le personnel technique et l'équipe de PMD permettra de remédier en grande partie aux lacunes mises en évidence dans l'ENI de 2016 pour ce qui concerne la contribution de la décentralisation aux activités hors prêts. Une masse critique d'agents du Département de la stratégie et des savoirs travaillerait alors plus près des enjeux régionaux et mettrait un volume considérable de capacités techniques au service de la participation à l'élaboration des politiques et des activités de conseil. La présence de l'équipe régionale de PMD (y compris du champion ou de la championne de la gestion des connaissances dans la région) permettrait de garantir un accès aisé aux connaissances et l'harmonisation systématique des efforts entrepris avec l'architecture et la stratégie de gestion des connaissances qui s'appliquent à l'échelle du FIDA.

Il est important de préciser qu'une masse critique est nécessaire non seulement pour rationaliser les processus internes et accroître l'efficacité, mais aussi pour améliorer la perception de la pertinence des actions du FIDA au regard de la transformation du monde rural. Les récentes réformes ont sensiblement contribué à l'amélioration des évaluations externes de la performance et des processus organisationnels du FIDA (le Fonds s'est vu attribuer la première place mondiale dans le classement du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales et de l'évaluation de la qualité de l'aide publique au développement). Toutefois, comme il est peu présent dans les pays, y compris dans les grands pôles, le FIDA n'est pas encore suffisamment disponible ou visible auprès des autres parties prenantes œuvrant en première ligne.

Pour y remédier, la décentralisation 2.0 propose de faire évoluer le modèle des pôles en créant des bureaux régionaux dotés d'équipes intégrées. Dirigés par un directeur régional, les bureaux régionaux accueilleront tous les

membres de l'équipe régionale de PMD ainsi que tous les agents actuels et futurs de l'ensemble des départements qui seront affectés dans la région. Le directeur régional veillera à ce que les opérations du FIDA s'adaptent rapidement et de manière stratégique à l'évolution du contexte régional et des priorités relatives aux politiques rurales, tout en optimisant l'utilisation efficiente des ressources financières. Il est important de préciser qu'un responsable régional des opérations fera office de point d'entrée pour toutes les activités d'appui aux services institutionnels: cette personne fournira un appui de terrain aux bureaux de pays de la région et assurera le bon fonctionnement du bureau régional. Les services d'appui seront fournis directement par des agents des services généraux recrutés au niveau local et le soutien administratif de routine sera révisé et rationalisé afin que tout le personnel du bureau régional bénéficie d'un appui adéquat. Le double rattachement hiérarchique sera renforcé de sorte à mieux intégrer et à exploiter les synergies qu'offre le regroupement en un seul lieu d'équipes de plusieurs départements, suivant une même logique régionale.

Le bureau régional fournira un large éventail de services, dont les suivants: appui programmatique aux équipes de pays, renforcement de la communication et de la visibilité, coordination entre départements, gestion des risques et conformité. En ce qui concerne la répartition géographique des bureaux régionaux dans le monde, ces derniers seront pour l'essentiel implantés là où le FIDA peut établir des partenariats optimaux pour piloter de manière visible l'élaboration des politiques rurales, transposer à plus grande échelle les composantes nouvelles et innovantes de son modèle opérationnel et rassembler des financements en faveur du développement dans la région concernée. En outre, au-delà des considérations relatives à la sécurité et à la vie de famille des agents, chaque bureau régional doit être installé dans un lieu adéquat où le coût opérationnel est au mieux rationalisé (par exemple, connectivité, temps de trajet court et faibles coûts).

Les bureaux multipays joueront également un rôle important dans la décentralisation 2.0, car ces centres dirigent avec efficience de grands programmes sous-régionaux (par exemple, le Sahel) ou gèrent différents portefeuilles où les économies d'échelle sont plus importantes et mettent à profit l'expérience et le savoir-faire de directeurs de pays expérimentés pour accompagner professionnellement des collaborateurs moins aguerris et des agents subalternes.

iii) **Des agents autonomes en première ligne et un siège robuste.**

La verticalité de la structure décentralisée du FIDA a été remise en cause et l'inquiétude subsiste quant au transfert limité d'autonomie et de pouvoirs dans les antennes décentralisées, deux aspects qui, bien qu'ils aient été considérablement renforcés, restent très variables d'une région à l'autre. Les agents souhaitent que la délégation de pouvoirs se répercute jusqu'aux échelons inférieurs. De même, comme le centre de gravité de l'institution migre vers le terrain, il est indispensable de disposer d'un centre mieux adapté au siège pour infuser les orientations stratégiques, les outils d'appui et les lignes directrices à tous les échelons et jusqu'en première ligne. Par ailleurs, l'information doit remonter de manière fluide du terrain jusqu'au siège pour que la communication de l'information et la prise de décision au niveau institutionnel se fassent rapidement et sans réserve. Pour ce faire, la décentralisation 2.0 prévoit la mise en place d'un cadre révisé de délégation de pouvoirs, ainsi que la restructuration et l'optimisation du siège.

En 2021, le FIDA a introduit des changements novateurs ambitieux pour renforcer le pouvoir d'action de son personnel, la culture organisationnelle et la délégation de pouvoirs au profit des directeurs de pays et des chefs d'unité. Quarante-trois délégations ont été instaurées ou révisées dans les

domaines des opérations, de la passation de marchés, des ressources humaines, des finances et du budget, et de la gouvernance et du protocole, à la suite de vastes consultations, notamment avec les directeurs de pays. Voici quelques-uns des changements clés apportés: sous-délégation, autorisée au profit des cadres intermédiaires de classe P3 ou des responsables recrutés sur le plan national de classe C; augmentation des pouvoirs dévolus aux directeurs de pays et aux chefs d'unité en matière de passation de marchés; recrutement local, fonction intégralement transférée aux divisions décentralisées concernées; possibilité pour les divisions décentralisées d'approuver des dérogations aux règles de voyage et renforcement du pouvoir d'action du directeur de pays, en sa qualité de principal interlocuteur des partenaires au sein des pouvoirs publics. Un ensemble de nouveaux outils, comprenant des formulaires numériques, a également été créé pour permettre au personnel du FIDA de solliciter la modification ou l'interprétation des délégations de pouvoirs, ce qui autorise la mise en place d'un processus d'examen rationalisé et la mise à jour rapide des délégations dans le cadre d'un processus évolutif. Le dispositif de responsabilisation a été renforcé au moyen d'une nouvelle procédure de certification annuelle, au titre de laquelle chaque délégataire ou sous-délégataire atteste qu'il se conforme au cadre de responsabilité révisé et au cadre de délégation de pouvoirs. Pour faire mieux connaître les nouvelles délégations de pouvoirs, des exposés ont été présentés à 15 divisions, ce qui représente plus de 500 membres du personnel du FIDA, tandis qu'une formation en ligne est en cours d'élaboration et sera lancée début 2022. Le suivi de l'application du cadre de délégation de pouvoirs sera assuré par l'Unité du contrôle de la Division du Contrôleur financier, qui rendra compte à la haute direction des résultats obtenus.

Les responsables recrutés sur le plan national sont un élément clé du dispositif autonome de première ligne du FIDA et ils auront un rôle majeur à jouer au cours de la décentralisation 2.0. L'augmentation du nombre de bureaux de pays et de la proportion de bureaux dirigés par un directeur de pays, ainsi que le maintien d'un ratio stable entre les responsables recrutés sur le plan national et les administrateurs dans les bureaux régionaux, permettront au FIDA d'embaucher des employés sur le plan national et de mettre à meilleur profit leurs compétences. L'objectif est à la fois d'exploiter leurs connaissances, leurs réseaux et leur compréhension des contextes nationaux et des priorités politiques, et de renforcer la continuité institutionnelle. Dans le même temps, au contact des directeurs de pays, du personnel régional et du travail qu'ils accomplissent, les responsables recrutés sur le plan national auront davantage d'occasions de développer leurs compétences en tant que spécialistes du développement international.

La restructuration du siège suppose non seulement de redéployer certains administrateurs opérationnels et techniques (PMD, Département de la stratégie et des savoirs, par exemple) et de créer des postes pour les services généraux sur le terrain, mais aussi de repenser la façon dont les services institutionnels et le Groupe d'appui aux services institutionnels resteront pertinents dans la nouvelle structure décentralisée du FIDA. Outre la restructuration du siège, le FIDA doit mettre en place des systèmes et des processus garants de liens (virtuels) étroits entre le terrain et le siège. En ce sens, la COVID-19 a contribué à accélérer la dématérialisation des processus papier, l'automatisation et les applications logicielles, qui facilitent les échanges d'information, le partage de connaissances, les approbations et autres autorisations en cas de départ prévu d'un agent. D'autres réformes entreprises au sein du FIDA sont déjà alignées sur la décentralisation 2.0 et visent à mettre en place un environnement propice au renforcement de la collaboration et de la participation.

- iv) **Gestion du changement.** Sur la base des enseignements tirés de l'OpEx, la décentralisation 2.0 se veut ouverte, centrée sur l'humain et fondée sur une communication bidirectionnelle claire, cohérente et transparente. La création de la structure 2.0 a été guidée par le souci de la participation du personnel: l'idée est donc à la fois d'avoir pour « parrains exécutifs » deux Vice-Présidents adjoints et le Chef de cabinet, et de mettre en place une structure de gouvernance qui facilite la participation du personnel. Par exemple, le Groupe de mise en œuvre de la décentralisation 2.0 comprend tous les directeurs des divisions à vocation « utilisateur » et « catalyseur », ainsi que l'Association du personnel du FIDA.

En outre, les informations relatives à la décentralisation 2.0 sont diffusées non seulement à l'occasion de rencontres institutionnelles formelles, mais aussi dans le cadre de discussions plus informelles. Les agents ont besoin de s'entretenir et de pouvoir partager librement leurs réflexions et leurs inquiétudes avec des personnes qu'ils connaissent bien et en qui ils ont confiance – cadres intermédiaires et responsables fonctionnels. De cette façon, la décentralisation est mise en œuvre sans négliger les aspects humains de la réforme et reste sensible aux circonstances de chacun.

IV. Budget

13. La décentralisation 2.0 ne peut se faire à coûts constants. Les dépenses ponctuelles et récurrentes (hors économies) associées sont estimées à respectivement 12,3 millions d'USD et 6,4 millions d'USD. Compte tenu des axes de travail de FIDA12 et du Conseil d'administration, les principaux facteurs de coût sont liés à l'engagement du FIDA en Afrique et dans les pays fragiles ou touchés par un conflit⁴. C'est là que se situent la plupart des possibilités et des défis, et donc la plupart des coûts et des investissements.

Tableau 2

Dépenses ponctuelles et dépenses récurrentes additionnelles (accumulation de faibles hausses annuelles), par an et par poste clé
(en millions d'USD)

	Total	Échelonnement prévu		
		2021	2022	2023/2024
Dépenses ponctuelles				
Mise en place des bureaux régionaux (y compris les dispositifs provisoires)	3,34	0,35	2,53	0,46
Modernisation et création de bureaux de pays	3,86	0,36	1,81	1,69
Réaffectation du personnel	3,20	0,40	1,75	1,05
Sécurité	0,47	0	0,16	0,31
Appui au projet 2.0	1,37	0,26	0,56	0,56
Montant total des dépenses ponctuelles	12,25	1,37	6,81	4,07
Dépenses récurrentes additionnelles				
Dépenses de fonctionnement des bureaux régionaux	3,57	0,07	2,13	1,37
Dépenses de fonctionnement des bureaux de pays du FIDA (personnel et installations)	3,41	0,15	2,20	1,06
Dépenses de personnel (hors économies)	(1,68)	0,18	0,13	(1,99)
Dépenses liées à l'Organisation des Nations Unies et autres	1,11	0	0,51	0,59
Total des dépenses récurrentes	6,41	0,41	4,97	1,03

⁴ Par exemple, dans les pays touchés par un conflit, la rémunération des directeurs de pays est supérieure de 28%, et la création d'un bureau coûte entre 38 et 15% plus cher, selon l'intensité du conflit.

14. Pour brosser un tableau synthétique des éléments budgétaires ci-dessus, les principaux facteurs de dépenses ponctuelles et récurrentes sont décrits dans les sections qui suivent.

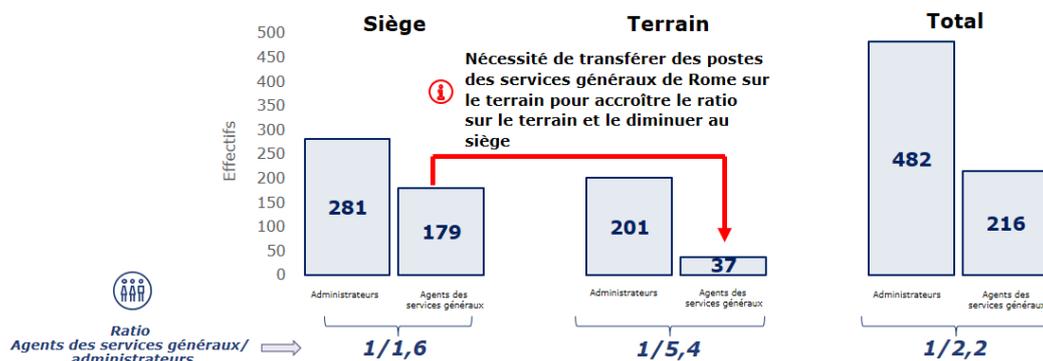
Dépenses ponctuelles

- Le poste « Mise en place des bureaux régionaux » englobe les dépenses associées à l'établissement des bureaux régionaux, ce qui inclut notamment les technologies de l'information et des communications, la sécurité, le mobilier, les équipements et les accessoires.
- Le poste « Modernisation et création de bureaux de pays » comprend les dépenses requises pour installer quatre nouveaux bureaux dirigés par un directeur de pays et six nouveaux bureaux dirigés par un CAPP, ainsi que pour convertir 12 bureaux dirigés par un CAPP en bureaux dirigés par un directeur de pays.
- Les dépenses de réaffectation du personnel désignent les frais de détachement, estimés à l'aide du coût moyen de 50 000 USD appliqué au système des Nations Unies.
- Les dépenses de sécurité englobent les frais d'acquisition de la trousse de matériels et équipements de sécurité supplémentaires recommandée pour les pays touchés par un conflit.
- Le poste « Appui au projet 2.0 » inclut les frais liés à un poste de responsable du projet de décentralisation 2.0 et à cinq consultants.

Dépenses récurrentes additionnelles

- Les dépenses de fonctionnement des bureaux régionaux et des bureaux de pays sont principalement associées aux installations, dont le coût est renchéri par la création ou la mise à niveau des bureaux (loyer, charges courantes, services informatiques), ainsi qu'aux dépenses de personnel dans le cas des bureaux de pays.
 - Les dépenses de personnel, quant à elles, couvrent la différence de coût entre la rémunération moyenne plus importante versée aux administrateurs en poste dans les bureaux régionaux et celle versée à ce même personnel au siège, ainsi que les dépenses afférentes aux responsables régionaux des opérations du Département des services institutionnels affectés aux bureaux régionaux. Des économies sont réalisées grâce à la suppression de certains postes des services généraux au siège, remplacés par des postes dans les bureaux régionaux, et au maintien d'un ratio stable entre les responsables recrutés sur le plan national et les administrateurs.
 - Les dépenses liées à l'Organisation des Nations Unies englobent les dépenses du Département de la sûreté et de la sécurité du Secrétariat des Nations Unies, revues à la hausse en raison de l'augmentation du nombre d'agents en poste sur le terrain, et les dépenses afférentes aux coordonnateurs résidents.
15. Il est aussi important de souligner que, bien que la décentralisation 2.0 ait des incidences budgétaires, certains changements permettront à l'institution de réaliser de considérables économies. Par exemple, le transfert sur le terrain de postes des services généraux pour appuyer les administrateurs des bureaux régionaux devrait permettre d'économiser 1,7 million d'USD au titre des dépenses récurrentes annuelles. Ce transfert permettra en outre de rééquilibrer le ratio agents des services généraux/administrateurs entre le siège et le terrain (voir la figure 5).

Figure 5
Administrateurs et membres du personnel recrutés sur le plan national en poste au siège et sur le terrain (2021)



Source: PeopleSoft Human Resources.

16. De même, en maintenant constant le ratio responsables recrutés sur le plan national/administrateurs sur le terrain, le FIDA comptera plus de responsables recrutés sur le plan national que s'il avait conservé son modèle de présence sur le terrain et sa trajectoire prévue de croissance des effectifs. De plus, grâce à l'augmentation des effectifs dans les pays, il sera possible de réduire les distances à parcourir pour les missions de supervision et de conception, ce qui générera des économies sur les voyages internationaux. Par ailleurs, des dispositions plus avantageuses sont actuellement négociées pour les bureaux nouvellement créés ou mis à niveau, notamment la mise à disposition gracieuse de nouveaux espaces de bureau. Concernant les bureaux régionaux, ces dispositions ont déjà été approuvées en Afrique de l'Ouest et du Centre, mais des pourparlers sont aussi en cours en Afrique orientale et australe, dans la région Asie et Pacifique, ainsi que pour certains bureaux de pays.

V. Informations actualisées sur les progrès accomplis

17. Les travaux de l'année 2021 se sont concentrés sur la mise au point définitive de la décentralisation 2.0 et sur l'adoption des premières mesures clés requises en Afrique. La volonté du FIDA de devenir un acteur de terrain transparaît déjà dans la nouvelle répartition des effectifs entre le siège et le terrain, ainsi que dans la tendance connexe à la hausse du nombre d'agents de terrain, qui s'établit à quatre points de pourcentage par an (de 32% à 36%), comme prévu dans le plan de mise en œuvre. Le FIDA est globalement en bonne voie pour atteindre son objectif fixé à 45%. Plusieurs jalons essentiels ont été atteints à ce jour:
- i) **Bureaux régionaux.** Les lieux d'implantation et les espaces de bureau prévus dans les dispositions provisoires et à long terme en Afrique de l'Ouest et du Centre et en Afrique orientale et australe ont été confirmés. Les bureaux seront aménagés et les directeurs régionaux ainsi que leurs équipes seront redéployés d'ici à la fin de l'année. En outre, le recrutement de nouveaux agents de première ligne et des responsables régionaux des opérations de l'Unité d'appui sur le terrain a été accéléré. Enfin, une décision est attendue d'ici à la fin de l'année quant au lieu d'implantation du bureau régional dans la région Asie et Pacifique. Quant au bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes et à la couverture institutionnelle ou nationale qu'il convient de retenir, une décision sera prise en 2022 à la suite d'un examen de l'avantage comparatif du FIDA, de son offre future et de ses orientations dans la région (voir l'encadré 1).

- ii) **Bureaux de pays du FIDA et cartographie des emplois.** La liste des pays prioritaires où les bureaux de pays seront ouverts et mis à niveau a été arrêtée. Cette liste permet de dresser un tableau complet de tous les bureaux de terrain (dirigés par un directeur de pays, dirigés par un CAPP, multipays et régionaux) et facilite l'établissement et l'organisation du personnel des bureaux, en concertation avec la Division des ressources humaines et l'Unité d'appui sur le terrain. Elle sera révisée chaque année et mise à jour au besoin, en fonction des contraintes budgétaires et de l'évolution des priorités. En outre, les résultats finaux de la planification dynamique des effectifs et de l'audit des fonctions ont été pris en compte dans la cartographie des emplois de la décentralisation 2.0, outil de gestion utilisé pour favoriser le recrutement, la réaffectation et la réinstallation du personnel dans les délais, conformément au modèle 2.0 et au calendrier de mise en œuvre.
- iii) **Transition relative aux services généraux.** Un certain nombre de mesures d'accompagnement ont été introduites pour les agents des services généraux au siège dont les postes seront supprimés à mesure que de nouveaux postes sont créés sur le terrain. Pour garantir l'offre de postes aux agents concernés, en octobre 2020, le recrutement externe a été gelé pour les postes vacants au sein des services généraux. Des mesures exceptionnelles ont été adoptées en août 2021 pour permettre la réaffectation des agents concernés à des postes vacants de même classe et assurer l'examen prioritaire de leur dossier de candidature dans tous les processus de recrutement engagés pour des postes des services généraux. En outre, les dispositions applicables au personnel excédentaire et la règle des 12 mois en poste ont été temporairement suspendues pour tous les agents visés.

Un plan de transition des services généraux sur trois ans a été élaboré. On y trouve des informations détaillées sur le nombre total d'agents concernés, ventilé par classe et par famille d'emplois. On y trouve également le nombre total attendu de postes vacants, calculé sur la base de l'usure naturelle des effectifs, des départs volontaires et de la création de nouveaux postes. De surcroît, une réserve spéciale est actuellement utilisée pour proposer des affectations temporaires aux personnes pour lesquelles aucun poste de remplacement n'a été trouvé avant la date prévue de suppression de leur poste. Cette approche sur mesure permet au Fonds d'anticiper les besoins à moyen terme en matière de gestion efficace des effectifs, le but étant de fidéliser les talents dont les missions sont essentielles à sa transformation opérationnelle.

- iv) **Gouvernance et suivi.** Les espaces de prise de décisions, de résolution de problèmes et de communication de la décentralisation 2.0 ont été sécurisés au moyen de divers mécanismes d'exécution de routine. Parmi ces mécanismes figurent le Groupe de mise en œuvre de la décentralisation 2.0, les points d'information trimestriels transmis au Comité exécutif de gestion, les réunions du Comité de pilotage avec les responsables de la mise en œuvre, auxquels s'ajoutent les échanges ponctuels et généraux et les mécanismes de communication de l'information. Tous ces mécanismes permettent de remédier aux lacunes en matière de gouvernance et de suivi constatées lors de la précédente étape de décentralisation, ainsi que l'a souligné l'ENI de 2016.

VI. Phases et prochaines étapes

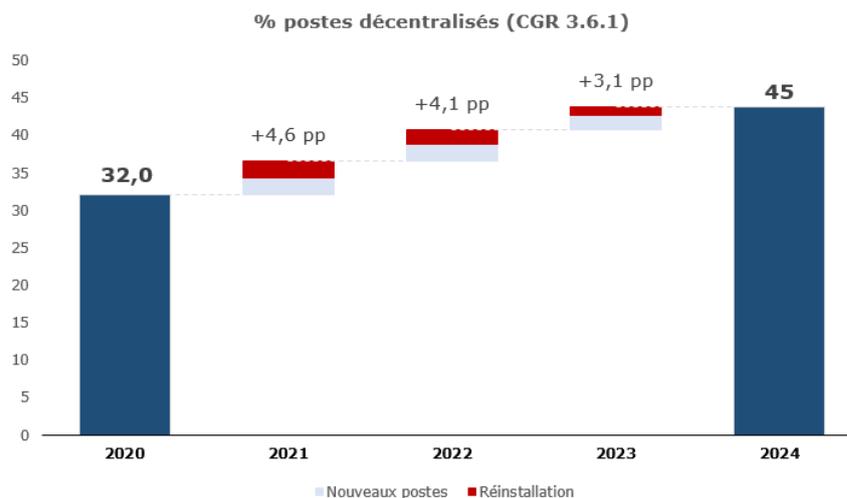
18. La décentralisation 2.0 a été découpée en trois phases:

- i) **Conception et transition initiale (2021).** Les équipes régionales de PMD devraient commencer prochainement leur déménagement à Abidjan et à Nairobi et une décision sur l'implantation du bureau régional pour l'Asie et le Pacifique est attendue d'ici à la fin de l'année. En 2021, l'attention s'est concentrée sur l'achèvement de la conception de la réforme, notamment la cartographie des bureaux de pays et des emplois (organigramme), la planification et le lancement de la transition des services généraux, la mise en place de la structure de gouvernance de la décentralisation 2.0, ainsi que la préparation et la confirmation du budget.

Dans l'immédiat, les prochaines étapes de la décentralisation 2.0 sont:

 - Prendre une décision sur le lieu d'implantation du bureau régional pour l'Asie et le Pacifique.
 - Mettre en place les dispositions provisoires requises pour les bureaux, avec réinstallation du personnel à Abidjan et à Nairobi.
 - Trouver le juste équilibre entre la transition harmonieuse de tous les postes des services généraux concernés et la continuité des opérations, tout en assurant de manière optimale l'entrée en fonction et la formation des nouveaux employés de bureau en poste sur le terrain.
 - Confirmer la cartographie finale des emplois de la décentralisation 2.0 (en commençant par Abidjan et Nairobi), afin d'assurer une certaine prévisibilité pour l'ensemble des opérations de réinstallation, réaffectation et recrutement du personnel.
- ii) **Ajustement des équipes intégrées et de la présence dans les pays (2022).** La configuration du bureau pour l'Asie et le Pacifique est progressivement calquée sur celle des bureaux régionaux en Afrique. Les premiers enseignements tirés de l'expérience en Afrique sont pris en compte dans le choix de la structure et de l'implantation du bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, qui reposent sur la nouvelle vision et l'offre de services dans la région (voir l'encadré 1). Toutes les activités de gestion des ressources humaines liées à la réaffectation, à la réinstallation et au recrutement des agents au cours de la décentralisation 2.0 et sous-tendues par la planification dynamique des effectifs ont lieu. De nouveaux bureaux de pays, en nombre abordable, sont ouverts et les bureaux existants sont mis à niveau, la priorité étant donnée à l'Afrique de l'Ouest et du Centre et à l'Afrique orientale et australe; le transfert dans les bureaux régionaux du personnel international hors PMD commence.
- iii) **Ligne d'arrivée (2023/2024).** En 2023, les bureaux pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre et l'Afrique orientale et australe démarrent leurs opérations dans le cadre de la structure 2.0 complète. La réinstallation du personnel international dans les bureaux régionaux pour l'Asie et le Pacifique et l'Amérique latine et les Caraïbes est achevée. Les bureaux de pays restants sont mis à niveau et ouverts.

Figure 6
Trajectoire prévue de répartition du personnel décentralisé



Encadré 1

Décentralisation du FIDA et région Amérique latine et Caraïbes

Comme indiqué à la section II, le « dividende » de la présence dans les pays est nettement supérieur dans les pays fragiles ou touchés par un conflit et dotés d'institutions défaillantes. Il se peut qu'un modèle de décentralisation prévoyant la mise en place de bureaux de pays pour appuyer la conception et l'exécution des programmes ne soit pas la solution la plus efficace sur le plan économique dans une région où l'on compte un nombre important de pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure. La région Amérique latine et Caraïbes profitera des enseignements tirés du déploiement de la décentralisation 2.0 en Afrique et en Asie, puisque le juste équilibre entre proximité et économies d'échelle sera recherché dans chaque région.

Première étape de la cartographie de la décentralisation 2.0, le bureau dirigé par un CAPP en Haïti a été reclassé en bureau dirigé par un directeur de pays et a été doté des moyens humains et matériels nécessaires. Cette décision fait également écho à la croissance du programme opérationnel du seul pays fragiles ou touchés par un conflit de la région Amérique latine et Caraïbes où un programme financé par le FIDA est en cours. La majorité des pays de la région comptant un programme opérationnel relèvent de la catégorie des pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure et certains sont même en voie de reclassement conformément à la politique ad hoc récemment approuvée par le FIDA.

Les programmes du FIDA s'adapteront à la réduction des enveloppes de financement et on accordera sans doute une place plus importante aux activités hors prêts pour appuyer les programmes politiques pour le monde rural. Un modèle différent s'impose pour la décentralisation 2.0 en Amérique latine et dans les Caraïbes, en tenant compte des éléments suivants:

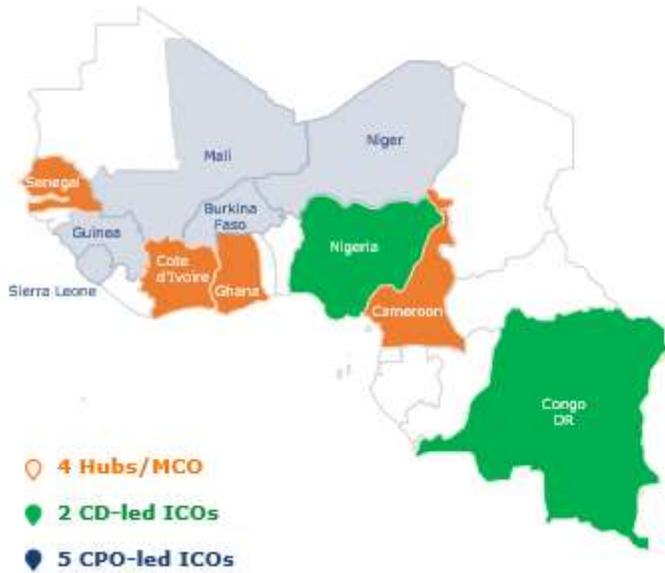
1. **Partenariats.** Le FIDA ne pourra résoudre à lui seul les problèmes multidimensionnels de la pauvreté rurale dans la région Amérique latine et Caraïbes. Dans certains pays de la région, il faut encore investir des sommes considérables dans les zones rurales, de sorte que la présence de cofinanceurs de grande envergure, tels que la Banque mondiale, la Banque interaméricaine de développement, la Banque centraméricaine d'intégration économique et le Fonds vert pour le climat, est nécessaire. En outre, pour résoudre certaines difficultés liées au développement rural, comme le développement infranational, les migrations, les inégalités de revenu liées au genre et aux discriminations raciales et l'inclusion financière, le FIDA doit s'associer au niveau local à des institutions techniques qui ont acquis une somme considérable de connaissances dans chaque pays. Dans la région, il pourrait être question d'établir des partenariats avec des groupes de réflexion, des laboratoires d'innovation ou des centres de recherche, en détachant du personnel dans ces institutions, en mettant à profit le savoir-faire du FIDA et en appuyant les activités du FIDA dans les domaines suivants: activités techniques, conseil, participation à l'élaboration des politiques, coopération Sud-Sud et triangulaire et prêts.
2. **Inégalités.** En dépit des importants progrès accomplis ces dernières décennies, les inégalités sont plus fortes dans les pays de la région Amérique latine et Caraïbes que dans les autres régions présentant un niveau de développement similaire. Non seulement ces inégalités sont très creusées, mais les taux de pauvreté rurale y sont chroniquement élevés et représentent une part importante de l'extrême pauvreté. Le FIDA est très réputé pour l'appui qu'il fournit aux pouvoirs publics dans le cadre de projets ciblés et bien conçus axés sur la lutte contre la pauvreté rurale. Toutefois, il reste encore beaucoup à faire pour que la région se développe pleinement, en particulier dans le secteur rural, et les pays de la région peinent à progresser. Si le FIDA veut que son action reste pertinente et utile dans la région, il devra faire évoluer la gamme d'instruments qu'il propose, compte tenu de la réduction progressive de son offre de prêts. Pour appuyer la réduction de la pauvreté rurale, le FIDA devra être en mesure d'influencer les décideurs et rester proche du centre névralgique des pouvoirs publics, où les décisions sont prises. Le modèle de décentralisation dans la région devrait faciliter la participation à l'élaboration des politiques et les programmes d'assistance technique.

3. **Innovations.** Comme de nombreux pays d'Amérique latine et des Caraïbes migrent d'une économie de l'efficience vers une économie de l'innovation, l'investissement et les partenariats en faveur du renforcement de l'innovation technologique, sociale et en matière de gouvernance seront au programme. En effet, d'autres IFI ont réalisé des investissements considérables dans des programmes d'innovation rurale, qui constituent une priorité politique pour de nombreux pays de la région. En revanche, le FIDA n'alloue que 3,5% de son programme de prêts et dons aux activités en lien avec l'innovation. À cet égard, selon la dernière ENI sur l'innovation (2020), le FIDA devrait accroître ses financements et se doter d'un cadre opérationnel plus complet pour regrouper les innovations et accroître leur dimension transformatrice. Les pôles d'innovation se développent dans toute la région, dans le sillage des politiques nationales et des dispositifs de financement mis en place pour créer un environnement porteur. Le FIDA pourrait collaborer avec ces dispositifs d'innovation nationaux afin de financer et de promouvoir les priorités du développement rural de sorte à l'intégrer aux initiatives locales.
4. **Investissements (à impact).** Collaborer avec le secteur privé doit être une priorité absolue dans la région Amérique latine et Caraïbes. Non seulement le développement du secteur privé va de pair avec l'avènement de systèmes alimentaires éprouvés et la réduction de la pauvreté et de la faim, mais il faut également savoir que de plus en plus d'investisseurs privés souhaitent canaliser d'importants volumes de financement en direction de politiques et de programmes comportant des objectifs climatiques, sociaux et dans le domaine de la gouvernance. Le total des actifs de placement à impact sous gestion en Amérique latine et aux Caraïbes est estimé à environ cinq milliards d'USD par l'Aspen Network of Development Entrepreneurs, ce qui traduit une nette augmentation du capital investi au cours des dix dernières années. Des investissements à impact peuvent être réalisés partout où un cadre juridique et institutionnel solide est déjà en place pour faciliter la conclusion d'accords (par exemple, partenariats public-privé bien établis) et où il existe des systèmes d'information et des outils de qualité permettant de vérifier et de rémunérer l'impact (par exemple, des obligations à impact social). Par conséquent, le FIDA devrait concentrer ses compétences en matière de collaboration avec le secteur privé dans des lieux clés où l'on trouve une masse critique d'investisseurs à impact, ainsi qu'un cadre solide pour ce type de placements, comme le Brésil, le Mexique et le Pérou.

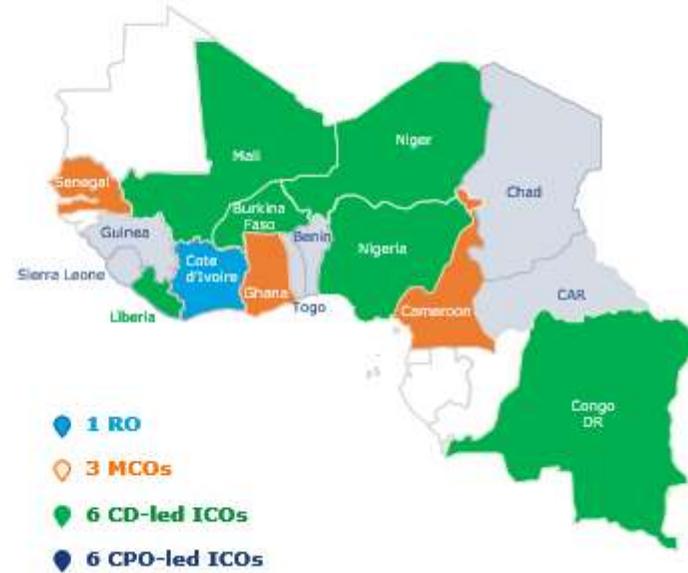
Indicative maps (Africa and Asia and the Pacific)

1

WCA - Current map with all ICOs



WCA - Indicative map with all ICOs



ESA - Current map with all ICOs

- 3 MCOs
- 8 CPO-led ICO



ESA - Indicative D2.0 map with all ICOs

- 1 RO
- 2 MCOs
- 6 CD-led ICOs
- 4 CPO-led ICOs



APR - Current map with all ICOs



APR - Indicative D2.0 map with all ICOs

