

Cote du document:	<u>EB 2022/135/R.4/Rev.1</u>
Point de l'ordre du jour:	<u>4 b)</u>
Date:	<u>19 avril 2022</u>
Distribution:	<u>Publique</u>
Original:	<u>Anglais</u>

F



Investir dans les populations rurales

Perspectives budgétaires à moyen terme pour 2023-2025

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

Responsables:

Questions techniques:

Saheed Adegbite

Directeur
Bureau de la stratégie budgétaire
téléphone: +39 06 5459 2957
courriel: s.adebite@ifad.org

Christian Hackel

Spécialiste principal du budget
téléphone: +39 06 5459 2985
courriel: c.hackel@ifad.org

Juan Jose Leguia

Responsable du projet de décentralisation 2.0
Unité du changement, de la réalisation et de
l'innovation
téléphone.: +393351424074
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-cinquième session
Rome, 25-27 avril 2022

Pour: **Examen**

Table des matières

I.	Suite donnée à la demande des États membres en faveur d’une révision de la planification et de l’allocation des ressources du FIDA	1
II.	Une planification prévisible et transparente	1
	A. Les trois principaux inducteurs de coût dans le budget ordinaire du FIDA	1
	B. Nouveaux besoins budgétaires découlant des initiatives de réforme interne	4
	C. Perspectives budgétaires à moyen terme, scénario par scénario	5
III.	Une plus grande attention accordée à la stratégie et aux résultats	6
	A. Subordonner l’allocation de ressources aux résultats	7
	B. Promouvoir la performance et la responsabilisation au moyen de contrats d’objectifs internes depuis le haut de la hiérarchie	7
	C. Suivre et ajuster les objectifs de performance au moyen d’examens trimestriels internes	7
IV.	Établissement de priorités stratégiques	7
	A. Exemples de priorités possibles	7
	B. Élaboration d’options claires aux fins du classement des priorités	8
	C. Maintien du maximum de trois initiatives de réforme institutionnelle	8
Annexe		
	Décentralisation du FIDA – analyse à court et moyen terme	9
Appendices		
I.	Country dividend – ICO and overall project achievement	1
II.	Country dividend – outreach per US\$1000 invested	2
III.	Results framework	3
IV.	ICOs and metrics	5
V.	D2.0 regional ICO maps	9
VI.	D2.0 ICOs progress map (as of January 2022)	14
VII.	Detailed phases of implementation	15
VIII.	Types of ICOs under D2.0	18
IX.	Detailed budget tables	20
X.	Links with other IFAD reforms	23

I. Suite donnée à la demande des États membres en faveur d'une révision de la planification et de l'allocation des ressources du FIDA

1. À sa cent trente-quatrième session, le Conseil d'administration a demandé à la direction de réviser le processus de budgétisation du FIDA. Les révisions relèvent de trois catégories:
 - i) **Prévisibilité et transparence.** Le Conseil d'administration a demandé des perspectives budgétaires à moyen terme, une période de consultations appropriée, une synthèse globale regroupant tous les postes budgétaires et une vue d'ensemble stratégique des initiatives de réforme interne, à savoir la décentralisation 2.0 et l'application des recommandations issues de l'étude sur les ressources humaines réalisée par McKinsey & Company (ci-après l'étude McKinsey), y compris des précisions sur les dépenses effectives et prévues.
 - ii) **Accent mis sur la stratégie et les résultats.** Le Conseil d'administration a préconisé d'ancrer les discussions sur le budget dans une idée globale des objectifs des nouvelles stratégies et politiques et des dépenses connexes.
 - iii) **Classement des priorités.** Le Conseil d'administration a demandé un examen structurel de la définition des priorités de l'organisation, y compris les domaines à traiter en priorité et ceux à mettre au second plan, compte tenu du caractère limité des moyens financiers et humains disponibles.
2. L'objet du présent document est de transmettre au Conseil d'administration:
 - i) des perspectives budgétaires à moyen terme pour la période 2023-2025;
 - ii) une vue d'ensemble stratégique précisant le montant des dépenses effectives et prévues dans le cadre de la décentralisation 2.0 et de la mise en application de l'étude McKinsey;
 - iii) une brève description de l'approche adoptée par le FIDA, comme suite aux demandes exprimées, pour mettre l'accent sur la stratégie et les résultats et classer les priorités.

II. Une planification prévisible et transparente

3. À la cent trente-quatrième session du Conseil d'administration, le FIDA s'est engagé à amorcer un processus de planification budgétaire pluriannuel à la session d'avril du Conseil afin d'offrir plus de prévisibilité et de transparence.
4. À cette fin, le FIDA a analysé les inducteurs de coût et les nouveaux besoins budgétaires découlant des réformes internes, et propose pour examen trois scénarios budgétaires.

A. Les trois principaux inducteurs de coût dans le budget ordinaire du FIDA

5. Pour optimiser l'allocation des ressources, il est essentiel d'analyser et de bien comprendre les coûts. Le FIDA a repéré les trois principaux inducteurs de coûts à prévoir à l'échelle de l'institution:

Changements dans le volume de programmes à exécuter

6. Environ deux tiers du budget ordinaire du FIDA servent à appuyer directement l'exécution des programmes¹. Pour évaluer les besoins budgétaires futurs, il importe donc d'examiner le volume effectif et prévu du programme de prêts et dons et le portefeuille de projets en cours.
7. **Programme de prêts et dons.** Au cours des périodes couvertes par les Dixième et Onzième reconstitutions des ressources du FIDA (FIDA10 et FIDA11), les montants approuvés au titre du programme de prêts et dons ont atteint environ

¹ Voir document EB 2021/134/R.7.

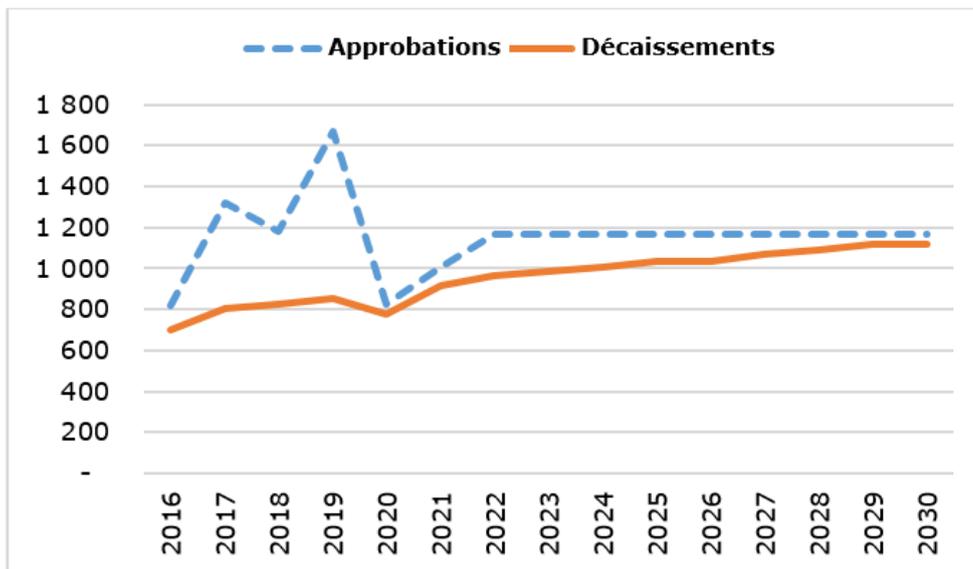
1,3 milliard d'USD en 2017 et presque 1,7 milliard d'USD en 2019.

Les décaissements effectués au titre du programme de prêts et dons au cours de la même période ont fluctué autour de 800 millions d'USD par an, pour atteindre 915 millions d'USD² en 2021.

8. D'après le document consacré aux ressources disponibles pour engagement³, les montants estimatifs approuvés au titre du programme de prêts et dons restent stables, à environ 1,2 milliard d'USD de 2022 à 2030, tandis que les décaissements correspondants devraient augmenter d'environ 1,9% par an au cours de la même période.

Figure 1

Approbations et décaissements au titre du programme de prêts et dons: montants effectifs et prévus
(en millions d'USD)

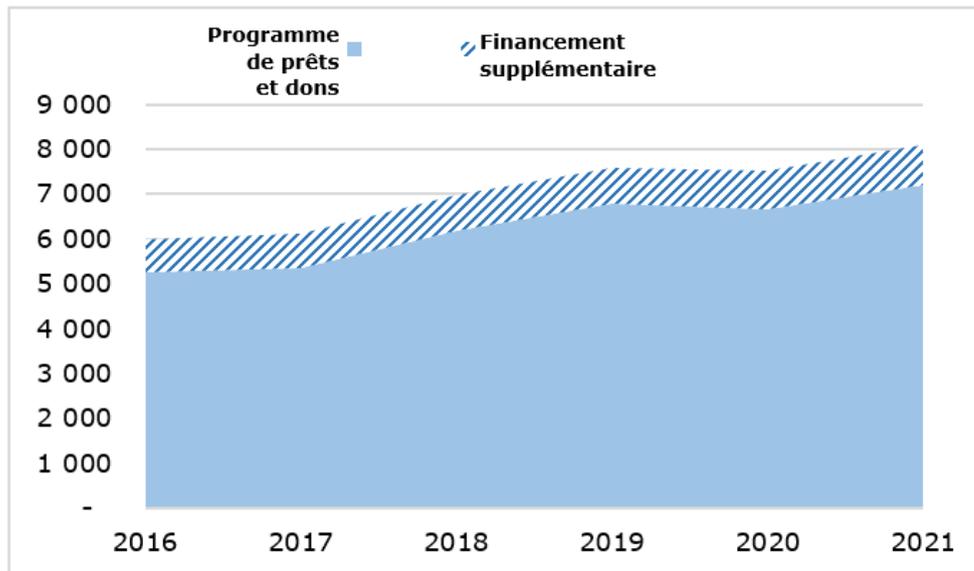


9. **Portefeuille de projets en cours.** Le montant du portefeuille de projets en cours du FIDA a augmenté d'environ 35%, passant de 6 milliards d'USD en 2016 à 8,1 milliards d'USD en 2021.
10. Au cours de la même période, le nombre de projets en cours est passé de 205 à 215, tandis que la taille moyenne des projets a augmenté, passant de 29 millions d'USD à 38 millions d'USD, ce qui peut traduire des gains d'efficacité au niveau des projets.
11. Le FIDA compte encore beaucoup sur les financements supplémentaires pour atteindre ses objectifs en matière de développement. Les fonds supplémentaires sont passés de 737 millions d'USD en 2016 à 883 millions d'USD en 2021, soit une augmentation de 20%.

² Voir document EB 2021/134/R.17/Rev.1.

³ Document portant le cote EB 2021/134/R.17/Rev.1.

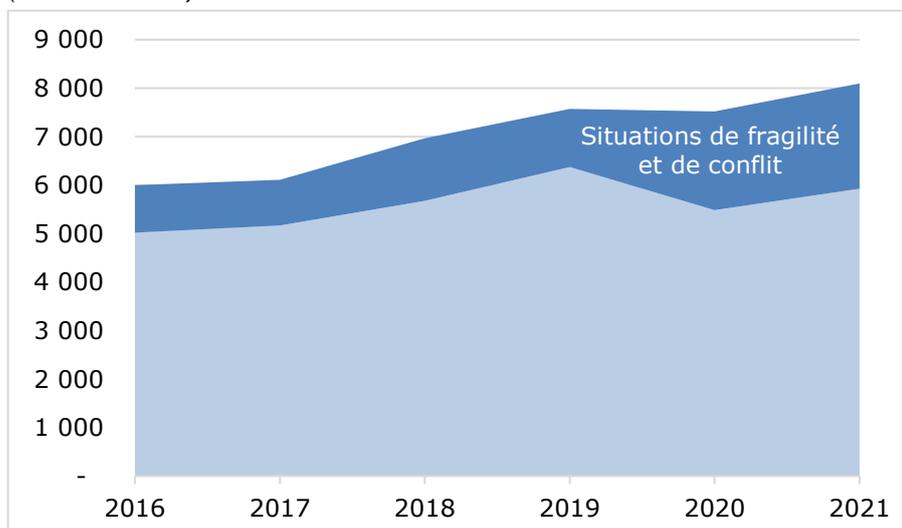
Figure 2
Portefeuille de projets en cours du FIDA
 (en millions d'USD)



Augmentation du coût des interventions

12. Le coût des interventions du FIDA augmente principalement en raison du renforcement de l'appui apporté aux situations de fragilité et de conflit, d'une présence accrue dans ces pays et de la complexité grandissante du modèle financier hybride.
13. **Situations de fragilité et de conflit.** Les interventions menées dans des situations de fragilité et de conflit sont plus complexes et plus risquées. La Banque mondiale estime que les frais de mise en place du personnel sur le terrain dans de telles situations sont en moyenne 40% plus élevés qu'ailleurs, principalement en raison des indemnités d'affectation, des installations et des besoins en matière de sécurité. Entre 2016 et 2021, la part du portefeuille de projets du FIDA en cours d'exécution dans les situations de fragilité et de conflit a plus que doublé, passant de 979 millions d'USD à 2 169 millions d'USD.

Figure 3
Part du portefeuille de projets du FIDA en cours d'exécution dans les situations de fragilité et de conflit
 (en millions d'USD)



14. La présence du FIDA dans les situations de fragilité et de conflit continue de s'étendre, 10 des 22 pays dans lesquels sont envisagés l'ouverture ou le reclassement d'un bureau de pays du Fonds étant considérés comme en proie à de telles situations⁴.
15. **Modèle financier hybride.** La complexité accrue du modèle financier hybride et de la notation financière du FIDA fait peser de nouvelles responsabilités dans le cadre des fonctions financières, juridiques et de gestion des risques de l'institution.

Élargissement de la portée des interventions et des activités du FIDA

16. D'après le bilan du portefeuille institutionnel de 2021, le portefeuille actif du FIDA est constitué de projets concernant 98 pays, répartis dans différents secteurs: 33% concernent le développement rural; 22% le crédit et les services financiers; 21% le développement agricole; 9% le stockage, la transformation et la commercialisation; 8% l'irrigation; les projets restants étant consacrés à la pêche, à la recherche et à la formation, ainsi qu'à l'élevage.
17. En ce qui concerne les thématiques transversales, entre 2019 et le 15 juin 2021, le FIDA a approuvé 62 projets portant sur les changements climatiques, 54 sur les jeunes, 42 sur les enjeux nutritionnels et 27 sur le genre.
18. Pour FIDA12, l'engagement a été pris d'approfondir l'impact du FIDA en mettant davantage l'accent sur la prise en compte des thématiques transversales liées au climat et à l'inclusion sociale, ce qui revenait à se fixer des cibles plus ambitieuses. Dans le cadre de l'exécution du programme de prêts et dons de FIDA12, 40% des financements seront donc consacrés aux questions climatiques (25% pour FIDA11), 90% des projets conçus seront axés sur l'amélioration de l'adaptation et du ciblage, 35% des projets apporteront des transformations en matière de genre (25% pour FIDA11), 60% des nouveaux projets conçus donneront la priorité aux enjeux nutritionnels (50% auparavant) et aux jeunes, cinq projets cibleront spécifiquement, à titre d'essai, les personnes handicapées, dix projets auront pour principal groupe cible les peuples autochtones et cinq autres intégreront des technologies de l'information et des communications au service du développement ou des méthodes issues de l'agriculture numérique. En outre, le FIDA mettra en place des garanties plus solides au moyen des Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique. Les nouveaux engagements et les nouvelles cibles sont précisés dans le Rapport de la Consultation sur FIDA12.
19. Les demandes d'activités supplémentaires visant à améliorer et à élargir la portée du portefeuille du FIDA, ou d'autres activités telles que le plaidoyer et la promotion des programmes axés sur le développement peuvent donner de bons résultats à court et à long terme. L'exécution de ces activités est en revanche susceptible d'entraîner des dépenses ponctuelles ou récurrentes importantes pour l'institution.

B. Nouveaux besoins budgétaires découlant des initiatives de réforme interne

20. Le FIDA a retenu deux grandes initiatives de réforme interne, qui sont en cours d'exécution: le redimensionnement de l'institution à la lumière de l'étude McKinsey et la décentralisation 2.0.

Suites données à l'étude sur les ressources humaines pour redimensionner le FIDA

21. **Vue d'ensemble stratégique.** L'étude McKinsey décrit les besoins en capital humain à prévoir pour exécuter le programme de travail actuel et potentiel du FIDA, compte tenu des grands changements et tendances internes et externes qui pèsent sur l'institution.

⁴ Voir l'annexe « Décentralisation du FIDA – analyse à court et moyen terme ».

22. **Dépenses.** Le montant estimatif des dépenses récurrentes supplémentaires induites par le redimensionnement de l'institution atteindra environ 21 millions d'USD d'ici à 2025.

Décentralisation 2.0

23. **Vue d'ensemble stratégique.** Grâce à une présence accrue et plus efficace dans les pays, le FIDA entend se rapprocher des bénéficiaires auprès desquels il œuvre et des populations rurales. La décentralisation 2.0 l'aidera à accroître son ancrage local et à transférer 45% des postes du personnel dans les bureaux extérieurs. Les travaux menés durant la première année de décentralisation, en 2021, ont principalement consisté à régler les derniers détails de conception aux fins de l'exécution et à poser les premiers jalons en Afrique. En 2022, l'accent sera mis sur la création de trois bureaux régionaux, l'ouverture de cinq nouveaux bureaux de pays et le reclassement de sept autres.
24. **Dépenses.** Les dépenses ponctuelles et récurrentes induites par la décentralisation 2.0 pour la période 2022-2025 sont respectivement estimées à 9,9 millions d'USD et à 7,0 millions d'USD, contre 7,61 millions d'USD et 9,23 millions d'USD pour la période précédente (2018-2021)⁵.

C. Perspectives budgétaires à moyen terme, scénario par scénario

De bons résultats sur le plan de l'efficacité et du classement des priorités

25. De 2016 à 2021, le budget ordinaire du FIDA approuvé a augmenté d'environ 1,7% par an, ce qui, ajusté à l'inflation, correspond à une croissance réelle nulle. L'augmentation du coût des opérations, l'élargissement de la portée des interventions et la mise en place de nouvelles activités ont donc été principalement financés grâce à des améliorations sur le plan de l'efficacité et du classement des priorités.
26. En 2022, le Conseil d'administration a approuvé une augmentation réelle du budget ordinaire pour couvrir les dépenses induites par la décentralisation et la mise en œuvre de l'étude McKinsey.

Les exigences supplémentaires en matière d'efficacité et de classement des priorités, fonction du scénario retenu

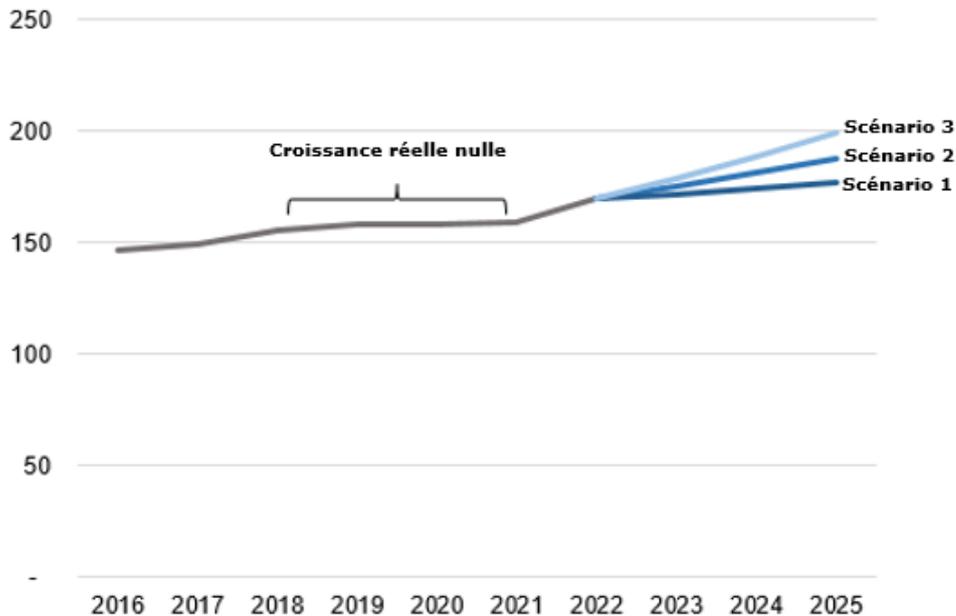
27. Afin de déterminer les perspectives budgétaires à moyen terme pour 2023-2025, le FIDA présente trois scénarios à examiner en consultation avec le Conseil d'administration. La marge ouverte au FIDA pour faire face aux trois inducteurs recensés dépendra de l'hypothèse retenue:
- 1) une croissance annuelle réelle nulle;
 - 2) une croissance annuelle réelle à 2%; ou
 - 3) une croissance annuelle réelle à 4%.
28. En termes nominaux, compte tenu d'un taux d'inflation annuel de 1%, le budget ordinaire de 2025 s'élèverait à 177 millions d'USD dans le scénario 1, à 188 millions d'USD dans le scénario 2 et à 199 millions d'USD dans le scénario 3, comme l'illustre la figure ci-après⁶.

⁵ Pour plus d'informations, voir l'annexe « Décentralisation du FIDA – analyse à court et moyen terme. ».

⁶ Dans le graphique, le budget pour 2023 est établi en utilisant le budget approuvé pour 2022 comme référence.

Figure 4

Évolution du budget ordinaire et perspectives pour 2023-2025 en fonction des trois scénarios
(en millions d'USD)



29. Il est à noter que les trois scénarios budgétaires nécessiteront de hiérarchiser les priorités à des degrés divers. La variation entre le scénario de croissance annuelle réelle nulle et le scénario de croissance annuelle réelle à 4% pour 2025 se chiffre à 22 millions d'USD. Le montant estimatif des dépenses récurrentes induites par la décentralisation 2.0 et la mise en œuvre de l'étude McKinsey pour 2025 s'élève à 28 millions d'USD. Autrement dit, 6 millions d'USD au moins devront faire l'objet d'un classement des priorités. Indépendamment de la décentralisation 2.0 et des suites données à l'étude McKinsey, l'hypothèse d'une hausse des coûts, tout comme celle d'une faible croissance budgétaire, revient à accroître les exigences en matière d'efficacité et de classement des priorités.

III. Une plus grande attention accordée à la stratégie et aux résultats

30. La vision, les objectifs généraux et les objectifs stratégiques décrits dans le Cadre stratégique 2016-2025 donnent les grandes orientations de la stratégie du FIDA. Sur la base des niveaux de reconstitution des ressources, des objectifs sont fixés pour chaque cycle de financement et mesurés par les indicateurs et les cibles du cadre de résultats associé.
31. Au-delà de 2024, qui correspond à la fin du cycle de financement de FIDA12, il a également été convenu que le FIDA aurait pour ambition de doubler son impact d'ici à 2030, tout en renforçant l'efficacité et la durabilité de ses interventions aux fins de l'optimisation de ses ressources. Pour cela, il devrait emprunter une trajectoire d'investissement à même d'augmenter chaque année les revenus de 40 millions de personnes en milieu rural d'ici à 2030⁷.
32. En réponse aux appels des États membres en faveur de discussions budgétaires plus stratégiques et ancrées dans une idée globale des objectifs, le FIDA tiendra mieux compte des ambitions définies pour chaque cycle de financement et au-delà au moment d'élaborer le budget annuel et dans le cadre de ses procédures de gestion internes.

⁷ Voir document GC 44/L.6/Rev.1.

A. Subordonner l'allocation de ressources aux résultats

33. Le FIDA inclura entre 10 et 15 indicateurs de performance et cibles annuelles dans le budget. À partir de la classification des coûts directs et indirects, les indicateurs et les cibles mesureront la santé organisationnelle et l'exécution des programmes. À compter de 2023, ils seront harmonisés avec le cadre de résultats triennal de FIDA12, et les comptes rendus des résultats seront inclus dans le rapport annuel du FIDA.

B. Promouvoir la performance et la responsabilisation au moyen de contrats d'objectifs internes depuis le haut de la hiérarchie

34. Conformément aux bonnes pratiques adoptées par d'autres institutions financières internationales et d'autres entités des Nations Unies, le FIDA mettra en place des contrats d'objectifs annuels à l'intention des départements et des vice-présidents adjoints. Il s'agit par-là d'encourager chacune et chacun à prendre en charge les résultats, la collaboration et l'harmonie organisationnelle. Jusqu'à sept indicateurs de performance et objectifs contraignants, tirés du budget, sont prévus par contrat. Ceux-ci serviront aussi à fixer les objectifs de performance annuels individuels des vice-présidents adjoints et seront signés par ces derniers, par le Vice-Président et par le Président, dans le cadre de l'établissement du budget annuel.

C. Suivre et ajuster les objectifs de performance au moyen d'examens trimestriels internes

35. Pour s'assurer que les résultats sont en passe d'être atteints et rectifier le tir si nécessaire, le FIDA procédera chaque trimestre à des examens internes de la performance à l'échelle institutionnelle. Ces examens seront fondés sur l'utilisation effective et prévue des ressources et sur les résultats obtenus au regard des cibles fixées dans le cadre de la budgétisation annuelle.

IV. Établissement de priorités stratégiques

A. Exemples de priorités possibles

36. La détermination des priorités peut impliquer de consacrer des ressources limitées à un nombre réduit de processus, d'activités, de domaines d'intervention et de structures. Le FIDA a recensé des exemples de priorités possibles et les a regroupés en trois catégories:

Programmes

- Envisager de restreindre davantage la portée des programmes et de réduire le nombre de secteurs bénéficiant d'un appui
- Prévoir de réduire davantage la portée des programmes et de diminuer le nombre de thématiques transversales appuyées
- Envisager de circonscrire davantage les zones d'intervention et de réduire le nombre de pays bénéficiant d'un appui
- Examiner les possibilités de gagner en efficacité en augmentant encore la taille des projets tout en réduisant le nombre de projets sous la supervision du FIDA

Activités hors prêts

- Envisager de réduire le nombre d'activités de plaidoyer
- Envisager de diminuer le nombre d'activités de collaboration interorganisations
- Envisager de réduire la mise au point de supports de connaissances et de boîtes à outils

Appui organisationnel et institutionnel

- Envisager de renforcer l'automatisation et l'externalisation des services d'appui et de soutien
- Envisager de réduire le nombre et la longueur des documents transmis aux organes directeurs
- Envisager de consolider les structures organisationnelles par la réduction du nombre de départements et de divisions

B. Élaboration d'options claires aux fins du classement des priorités

37. À la lumière des données et des consultations avec les États membres, le FIDA élaborera des options claires et chiffrées pour mieux définir les priorités, dans l'optique d'alimenter le débat sur la manière de combler tout déficit de financement. Les options seront élaborées sur la base d'une analyse des coûts et d'une stratégie.
38. Sur le plan de l'analyse des coûts, ces options dépendront du scénario budgétaire sélectionné pour 2023-2025, compte tenu des éventuelles économies liées au reclassement des priorités.
39. Sur le plan de la stratégie, les effets de l'application de ces options sur l'ambition stratégique du FIDA pour 2030 seront analysés.

C. Maintien du maximum de trois initiatives de réforme institutionnelle

40. Enfin, le FIDA orientera l'attention de la direction et les ressources limitées vers un nombre restreint d'initiatives de réforme interne à l'échelle de l'institution, jusqu'à ce que ces initiatives soient achevées ou intégrées dans les opérations ordinaires. Au nombre de trois maximum, ces initiatives n'entraveront en rien les activités de modernisation régulièrement planifiées et exécutées qui relèvent des compétences et des ressources des départements.
41. Au moment de la rédaction du présent rapport, la décentralisation 2.0 et la mise en œuvre de l'étude McKinsey sont les deux principales initiatives de réforme interne de l'institution.

Décentralisation du FIDA – analyse à court et moyen terme

A. La décentralisation – définition et modalités

1. La décentralisation du FIDA a pour objet de donner au Fonds les moyens de maximiser son impact d'ici à 2030. Plus et mieux ancré dans les pays, le FIDA se rapprochera de ses clients et des populations rurales. Cette plus grande proximité permettra au personnel du Fonds d'apprendre, de s'adapter rapidement, d'anticiper et de tirer parti de solutions locales sur mesure, fondées sur des données probantes, en vue d'obtenir des résultats de développement plus importants, porteurs de transformations et durables partout dans le monde (évaluation au niveau de l'institution concernant l'expérience du FIDA en matière de décentralisation, 2016).
2. En 2011, le Conseil d'administration a approuvé la Politique et Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays. Deux ans après, le Conseil a approuvé la Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays (2014-2015), qui établissait un ensemble de critères et de principes relatifs à l'ouverture de nouveaux bureaux de pays (jusqu'à 50) suivant tel ou tel modèle. En 2017, la direction a lancé une vaste opération intitulée « Excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx) » afin de mettre en œuvre la décentralisation et les réformes qui l'accompagnent et d'ancrer progressivement dans l'action du FIDA une culture du changement et de l'amélioration de l'exécution.
3. Au cours de la Consultation sur la Douzième reconstitution des ressources (FIDA12), le Fonds s'est engagé à porter le degré de décentralisation à 45% (Cadre de gestion des résultats aux fins de FIDA12, cible 3.6.2), mesure par laquelle il entendait améliorer l'exécution au niveau des pays, tout en optimisant le ratio d'efficacité (Cadre de gestion des résultats aux fins de FIDA12, cible 3.5.2). Il s'est également engagé à renforcer ses compétences techniques, de manière à ce que l'excellence de ses prestations lui conserve sa place de partenaire privilégié dans le domaine du développement agricole et rural. Il a été estimé que l'établissement de bureaux régionaux ayant le niveau et le degré de représentation requis et dotés d'équipes intégrées était le meilleur moyen de tenir ces engagements et de garantir la viabilité et l'efficacité du FIDA, ainsi que sa capacité à fournir l'appui indispensable aux pays.
4. Le présent document expose le processus de décentralisation du FIDA et les enseignements tirés jusqu'à présent, les mesures prises et la vision pour les trois prochaines années. Dans la section B sont présentés les avantages associés à une présence accrue dans les pays. Dans la section C sont détaillés la nouvelle phase 2.0 de la décentralisation, les étapes de sa mise en œuvre et les dépenses (passées, présentes et futures) y afférents.

B. Bilan provisoire de la décentralisation du FIDA

5. Il ressort des données du FIDA afférentes aux projets qu'il existe une corrélation entre la présence du Fonds dans les pays, la performance des projets et l'élargissement de la portée des activités. On observe une forte corrélation entre la présence de bureaux de pays et les résultats obtenus par le pays concerné en matière d'égalité femmes-hommes, de développement durable et de transposition à plus grande échelle des projets⁸. Cette corrélation est d'autant plus marquée dans les situations de fragilité et de conflit, ce qui témoigne de la nécessité et de l'importance d'être présent dans le pays en tel cas. Dans l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) concernant l'expérience du FIDA en matière de décentralisation

⁸ Source: Système de gestion des résultats opérationnels Projets réalisés par le FIDA entre janvier 2003 et juin 2021, dont les rapports d'achèvement de projet ont été communiqués. Analyse présentée dans le document EB 2021/134/R.5 à l'intention du Conseil d'administration en décembre 2021.

(2016), il est souligné que la présence accrue du FIDA sur le terrain a effectivement contribué à améliorer les résultats des programmes de pays, par exemple grâce aux programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) plus pertinents, et à des partenariats plus solides. Si les principaux résultats en matière de réactivité et de souplesse d'exécution accrue des projets ont été mis en avant, il ressort également de l'ENI que la décentralisation contribue en outre à renforcer l'action du FIDA et à aiguiller les changements structurels. Il est notamment souligné dans l'ENI que les bureaux de pays, en particulier ceux dirigés par des directeurs ou directrices de pays, ont la possibilité: i) d'établir une collaboration à long terme (en nouant des liens, en suscitant la confiance et en comprenant les priorités et les contraintes locales) avec les décideurs nationaux; ii) de fonder les propositions de réforme des politiques sur les bonnes pratiques consignées dans des supports de connaissance et sur l'expérience des projets; iii) de participer aux groupes de travail sectoriels et de dialoguer avec tous les acteurs concernés.

6. De nombreux autres facteurs propres aux pays et constants dans le temps sont liés à l'achèvement des projets dans leur ensemble et à la présence du FIDA dans les pays. Dans l'appendice I est présentée la corrélation entre la présence d'un bureau de pays et la réalisation globale des projets. Sur les 33 pays inclus dans l'échantillon, 22 ont obtenu de meilleurs résultats après la création d'un bureau de pays. Dans près de 80% des pays en situation de fragilité ou touchés par des conflits, les résultats ont été améliorés après la création d'un bureau de pays. Le renforcement de la présence dans les pays est donc une condition nécessaire, mais non suffisante à l'amélioration des performances des programmes de pays et à l'augmentation de leur impact sur le développement.
7. Ce constat concorde avec la récente synthèse d'évaluations sur la performance des pouvoirs publics du Bureau indépendant de l'évaluation (IOE) (2022), document qui met en évidence les avantages d'une présence accrue du FIDA dans les pays, notamment: la résolution rapide des problèmes d'exécution, la réduction du temps nécessaire aux processus d'approbation internes du FIDA et la collaboration continue avec les organismes d'exécution, antidote contre les problèmes de fragilité institutionnelle et de sous-performance. Dans le cas des pays en situation de fragilité et d'instabilité politique, il est recommandé que le FIDA renforce son action et sa présence au niveau national. Les auteurs de l'évaluation soulignent que la présence d'un personnel de haut niveau dans les pays où intervient le FIDA est essentielle, et indiquent que si la présence peut être un facteur contributif, elle n'explique pas à elle seule une bonne ou mauvaise performance des pouvoirs publics, et que « son incidence sur cette dernière dépend en outre des qualifications techniques et du niveau hiérarchique des membres du personnel du FIDA, ainsi que d'autres facteurs intangibles qui structurent les relations avec les partenaires au sein des pouvoirs publics ».
8. Concernant le rayonnement, les données montrent que le FIDA peut atteindre en moyenne deux à six fois plus de personnes en milieu rural pour chaque tranche de 1 000 USD investis dans les pays où il y a un bureau de pays comparativement à ceux où il n'y en a pas. Cette corrélation est constatée dans tous les secteurs. Elle peut s'expliquer par le renforcement des partenariats à l'intérieur du pays, mais aussi par une plus grande capacité à utiliser des solutions locales, à être plus efficace et innovant au cours de l'exécution tout en exploitant les synergies avec les systèmes, les stratégies et les possibilités au niveau local. Ce constat empirique constitue la base du cadre de résultats présenté à l'appendice III.

C. Décentralisation – quelques éléments à prendre en compte

Décentralisation 2.0: prolongement de l'OpEx

9. La décentralisation 2.0 tient dûment compte des enseignements tirés de l'OpEx, l'objectif étant d'ouvrir quatre bureaux régionaux bénéficiant d'une masse critique afin de tirer le meilleur parti du partage des locaux et de faire passer le nombre de

bureaux dirigés par des directeurs ou directrices de pays de 7 à 23 ou 24. Cette démarche concorde avec la conclusion générale de l'OpEx selon laquelle il est préférable de travailler « dans les pays » plutôt qu'« à proximité des pays », pour ce qui est de l'appui aux programmes de pays (c'est-à-dire la supervision) et de la participation à l'élaboration des politiques, des partenariats, et de la rentabilité.

10. Les leçons tirées de l'OpEx se fondent sur des principes et des connaissances déjà inclus dans la Politique et Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays (2011) et la Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays (2014-2015), et correspondent particulièrement bien aux conclusions et aux enseignements tirés des évaluations passées et récentes d'IOE. Les principaux avantages attendus de la décentralisation 2.0 sont les suivants:

- **Prise en main croissante des bureaux par des directeurs et directrices de pays (au cours de la décentralisation 2.0, ouverture de 4 nouveaux bureaux dirigés par des directeurs ou directrices de pays et reclassement de 12 autres bureaux):**
 - Amélioration de la réactivité, de la capacité de résolution des problèmes, de la flexibilité au cours de l'exécution et de la pertinence des programmes de pays.
 - La présence d'un haut fonctionnaire du FIDA en tant que directeur de pays dans le pays permet de renforcer la supervision et contribue à améliorer l'exécution des programmes.
 - Les bureaux dirigés par un directeur ou une directrice de pays sont plus performants en matière de participation à l'élaboration des politiques et lancent plus rapidement l'exécution des projets immédiatement après leur approbation, en particulier dans les pays visés par de vastes programmes.
 - Il est souvent plus facile pour le personnel recruté sur le plan international de nouer des liens formels avec les pouvoirs publics et la communauté internationale que pour le personnel recruté sur le plan national.
 - Amélioration de l'image du FIDA, au sein de la communauté de développement locale, en tant que partenaire de choix dès lors qu'un directeur ou qu'une directrice de pays est présente. La collaboration avec les autorités, les partenariats et les cofinancements s'en trouvent ainsi améliorés.
- **Création de bureaux régionaux dirigés par un directeur ou une directrice régionale**
 - Comme souligné dans la synthèse d'évaluations sur la performance des pouvoirs publics (IOE, 2022), l'incidence de la présence dans les pays sur la performance des pouvoirs publics dépend des qualifications techniques et du niveau hiérarchique des membres du personnel du FIDA, ainsi que d'autres facteurs intangibles que structurent les relations avec les partenaires au sein des pouvoirs publics. Dans ce contexte, la direction régionale (chef ou cheffe du bureau régional) est chargée de renforcer la collaboration du FIDA à cette échelle, en pilotant et en coordonnant les activités d'appui à l'élaboration de la politique agricole régionale, en participant aux forums régionaux sur les politiques, en établissant des partenariats régionaux et en améliorant la visibilité des opérations du FIDA auprès des acteurs du développement.
 - Augmentation quantitative et qualitative de l'appui technique (par exemple, sectoriel, financier) apporté à tous les pays de la région.

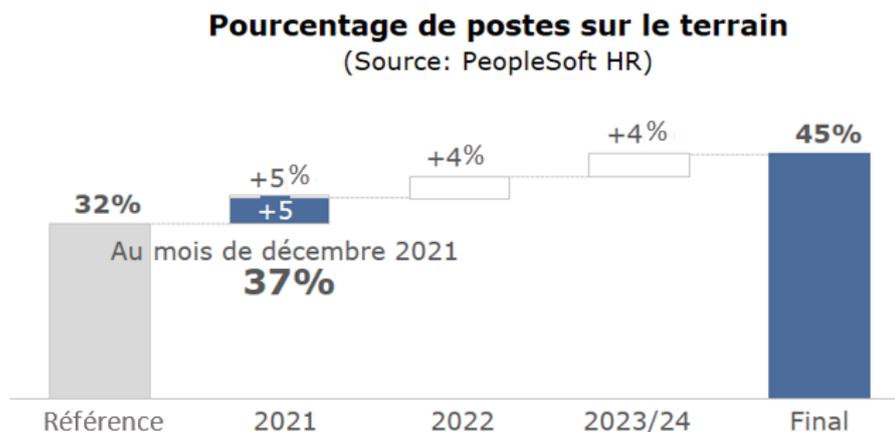
- Coordination, collaboration et travail en équipe améliorés et plus efficaces grâce à des équipes intégrées (au sein des différents départements et entre eux).
- Accès facilité aux connaissances et aux capacités de fond en appui à la participation à l'élaboration des politiques et aux activités de conseil au niveau national.
- Les bureaux régionaux permettent de réaliser des économies d'échelle. Ils permettent aussi au personnel du FIDA d'être présent dans les pays ou de s'en rapprocher. Porter à 45% la proportion de personnel sur le terrain grâce aux seuls bureaux de pays est beaucoup plus coûteux que de créer des bureaux régionaux.

Processus et phases d'exécution actuels

11. Dans le cadre des discussions relatives à FIDA12, le Fonds s'est engagé à affecter 45% de l'ensemble de son personnel sur le terrain (voir la cible 3.6.2 du Cadre de gestion des résultats aux fins de FIDA12). La première année de la décentralisation 2.0 (2021) a donc été consacrée à la finalisation de la conception (par exemple, cartes des bureaux de pays et des postes, organigrammes, budgétisation), les premiers jalons étant posés en Afrique, avec la création de bureaux régionaux provisoires en Afrique orientale et australe et en Afrique de l'Ouest et du Centre. On peut observer, à la figure 1, une augmentation significative du pourcentage de postes sur le terrain (5%), ce qui est conforme aux prévisions initiales du début de 2021 et place le FIDA sur la bonne voie pour atteindre la cible finale (45% d'ici à 2024), grâce à des transferts du siège et à un recrutement accru sur le terrain.
12. La réforme sera pleinement mise en œuvre au cours des trois prochaines années. La priorité est néanmoins donnée à l'ouverture ou au reclassement de bureaux régionaux et de plusieurs bureaux de pays en Afrique subsaharienne en 2022 (quatre ont été reclassés en 2021). La mise en place du bureau régional pour la région Asie-Pacifique devrait avoir lieu à la fin de 2022, mais pourrait être reportée à 2023 si la sélection du pays hôte et de l'emplacement des locaux du bureau régional n'était pas finalisée avant le premier trimestre de 2022. L'emplacement du bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes sera déterminé en 2023, après examen de l'avantage comparatif, de l'orientation et de l'offre future du FIDA dans la région. La situation actuelle et l'état d'avancement du processus d'établissement et de renforcement des bureaux sont présentés à l'appendice VI, et des détails supplémentaires sur les activités liées aux prochaines phases de mise en œuvre pour les années 2022-2024 figurent à l'appendice VII.

Figure 1

Vers une institution à ancrage local



13. Le tableau 1 donne un aperçu de l'évolution prévue des effectifs du FIDA sur le terrain et au siège résultant de la décentralisation. Étant donné le nombre total d'employés du FIDA à la fin de 2020 (base de référence de la décentralisation 2.0) et de projets prévus d'ici 2024, ainsi que le pourcentage de base (32%) et le pourcentage final du personnel sur le terrain (45%), la décentralisation se traduira par la création de 96 postes supplémentaires au cours de la période 2021-2024 (quatre ans)⁹. Tous ces changements se traduisent déjà par des réaménagements structurels (par exemple, de nouveaux organigrammes) des divisions opérationnelles, du Département de la gestion des programmes (PMD) et d'autres. Ainsi, grâce aux nouveaux postes sur le terrain et aux transferts du siège vers les bureaux régionaux, le pourcentage de personnel sur le terrain du Département de la stratégie et des savoirs (SKD) passera de 33% en 2020 à près de 60% en 2024.

Tableau 1

Changements dans les effectifs sur le terrain et au siège résultant de la décentralisation, d'ici à 2024

Type	Description	Nombre
Sur le terrain		
Nouveaux postes sur le terrain dans le cadre de la décentralisation 2.0	Ces postes seront créés exclusivement dans le cadre de la phase 2.0 du processus de décentralisation, notamment les équipes nationales de PMD dans les bureaux de pays ouverts ou reclassés les analystes de données de PMD dans le bureau régional, le responsable régional des services institutionnels et les agents de sécurité, ainsi que l'équipe administrative qui sera basée dans les bureaux régionaux.	66
	Comprend le remplacement des bureaux centraux de quatre divisions régionales et des postes d'agent des services généraux de SKD au siège par des postes sur le terrain.	
Transferts sur le terrain depuis le siège	Transfert sur le terrain depuis le siège des équipes régionales de PMD au complet ainsi que du personnel de SKD et d'autres départements	31
Nouveaux postes sur le terrain	Ces postes sont liés à la croissance structurelle du personnel du FIDA et auraient été créés indépendamment de la décentralisation 2.0, soit sur le terrain, soit au siège. Beaucoup de ces postes sur le terrain ont été pourvus dès 2021.	63
Au siège		
Restructuration de la fonction de liaison	Suppression de 13 postes d'auxiliaires de liaison de programme et création de 4 postes d'auxiliaires de liaison régionaux (un par région).	-9
Secrétariats	Suppression des postes d'agent des services généraux dans les secrétariats de PMD et de SKD.	-20

Dépenses

14. La décentralisation 2.0 a des incidences budgétaires. Comme indiqué dans le tableau 2, les estimations des dépenses exceptionnelles et ordinaires (après déduction des sommes économisées) s'élèvent respectivement à 11 millions d'USD et 6,6 millions d'USD. Le montant estimatif des dépenses ordinaires globales correspond à une augmentation de 4% du budget ordinaire actuel du FIDA. La création et le fonctionnement des bureaux régionaux et des bureaux de pays représenteront plus des deux tiers des dépenses exceptionnelles et la quasi-totalité des dépenses ordinaires.

⁹ Ce chiffre ne tient pas compte des réinstallations inscrites au tableau 2, puisque celles-ci ne correspondent pas à des créations, mais à des transferts de postes.

Tableau 2

Dépenses exceptionnelles ou ordinaires de la décentralisation 2.0, par exercices et postes clés

(en millions d'USD)

	Échelonnement prévu					
	Total	2021	2022	2023	2024	2025
Dépenses exceptionnelles						
Mise en place des bureaux régionaux (y compris les dispositifs provisoires)	3,47	0,58	2,28	0,61	-	-
Reclassement et ouverture de bureaux de pays	4,00	0,02	1,92	0,83	1,23	-
Réinstallation du personnel	2,33	0,17	1,28	0,56	0,32	-
Décentralisation 2.0, appui au projet*	1,19	0,29	0,47	0,44	-	-
Montant total des dépenses exceptionnelles	10,99	1,06	5,95	2,44	1,55	-
Dépenses ordinaires (Régime de croisière)						
Dépenses de fonctionnement des bureaux régionaux	3,15	0,05	1,40	2,51	3,15	3,15
Personnel des bureaux régionaux	(0,60)	-	(0,03)	0,18	(0,07)	(0,60)
Dépenses de fonctionnement des bureaux de pays	2,28	0,06	1,21	1,69	1,89	2,28
Personnel des bureaux de pays	1,05	-	0,36	0,59	0,83	1,05
Coûts ONU	0,76	-	-	0,25	0,51	0,76
Total des dépenses ordinaires	6,64	0,11	2,93	5,23	6,31	6,64

*Comprend le responsable du projet de la décentralisation 2.0, six consultants à plein temps pour appuyer les divisions opérationnelles (Unité d'appui sur le terrain, Division des ressources humaines, secrétariat de PMD), et un appui administratif temporaire.

15. Dans le tableau 3 figurent les coûts unitaires des installations et du personnel liés à l'ouverture d'un bureau de pays dirigé par un directeur ou une directrice de pays ou une personne chargée d'appui au programme de pays, et au reclassement d'un bureau de pays. Les coûts relatifs aux bureaux de pays dans les pays en situation de fragilité ou de conflit, en particulier ces derniers, sont par nature plus élevés que la moyenne (voir tableau 5). C'est dans ces pays que les possibilités et les difficultés sont les plus grandes, et donc qu'une part importante des investissements est réalisée.
16. Il est également indiqué au tableau 3 que les bureaux dirigés par des directeurs ou directrices de pays ont des coûts plus élevés (installations et personnel). Cela étant, les coûts des bureaux dirigés par des chargés d'appui au programme de pays ne comprennent pas les coûts de l'appui supplémentaire à la direction de pays qu'entraînera l'augmentation du nombre de pays, ni les coûts non monétaires supplémentaires liés à la présence de postes de niveau intermédiaire dans des pays où travaillent généralement des employés de niveau supérieur d'autres institutions.

Tableau 3
Coûts unitaires typiques des bureaux de pays du FIDA au titre des installations et des effectifs, par type de bureau

(en milliers d'USD)

	<i>Nouveaux bureaux dirigés par des directeurs ou directrices de pays</i>	<i>Nouveaux bureaux dirigés par des personnes chargées d'appui aux programmes de pays</i>	<i>Bureaux reclassés dirigés par des directeurs ou directrices de pays</i>
Coûts des installations			
Dépenses exceptionnelles	294	269	124
Dépenses ordinaires	167	87	97
Dépenses de personnel			
Dépenses exceptionnelles	40	-	40
Dépenses ordinaires*	85	86	31

* Étant donné que, dans le cadre de la décentralisation 2.0, il n'y a pas de directeur ou directrice de pays supplémentaire, les coûts liés aux directeurs de pays ne sont pas inclus dans ce tableau récapitulatif (s'ils l'étaient, les coûts de personnel d'un nouveau bureau dirigé par un directeur ou une directrice de pays seraient nettement plus élevés que ceux d'un bureau dirigé par une personne chargée d'appui aux programmes de pays). À titre de référence, le coût moyen d'un directeur de pays P-4 est de 191 600 USD et celui d'un directeur de pays P-5 est de 227 400 USD.

Tableau 4
Coûts différentiels moyens liés à l'ouverture ou au reclassement d'un bureau de pays dans le cadre de la décentralisation 2.0, par type de conflit

(en milliers d'USD)

	<i>Pays n'étant pas en situation de fragilité ou touché par un conflit</i>		<i>Conflit majeur</i>	
	<i>Nouveaux bureaux dirigés par des personnes chargées d'appui aux programmes de pays</i>	<i>Nouveaux bureaux dirigés par des directeurs ou directrices de pays</i>	<i>Nouveaux bureaux dirigés par des personnes chargées d'appui aux programmes de pays</i>	<i>Nouveaux bureaux dirigés par des directeurs ou directrices de pays</i>
Dépenses exceptionnelles	220	220	443	443
Dépenses ordinaires	148	256	161	328

17. Bien que la décentralisation 2.0 ne soit pas sans incidence sur les dépenses, le FIDA ne cesse de rechercher des possibilités d'économies et d'évitement des coûts (voir le tableau 5 ci-après).

Tableau 5
Coûts évités et économies prévues dans le cadre de la décentralisation 2.0

Élément	Économies ou coûts évités	Détails
Déplacement des secrétariats de PMD et des postes d'agents des services généraux de SKD de Rome vers le terrain	1,3 million d'USD, inclus dans les dépenses ordinaires (économies) de la décentralisation 2.0	Comprend le déplacement des bureaux principaux de quatre divisions régionales et de certains postes des services généraux de SKD vers le terrain. Quoiqu'initialement prévue pour assurer la continuité des activités et renforcer le soutien aux administrateurs et administratrices, cette mesure se traduirait par des économies importantes (1,3 million d'USD), comme indiqué dans les estimations de coûts de décentralisation 2.0 (voir appendice IX).
Restructuration de la fonction de liaison au siège	0,77 million d'USD, inclus dans les dépenses ordinaires (économies) de la décentralisation 2.0	Suppression progressive de 13 postes d'auxiliaires de liaison de programme. Les fonctions seront absorbées par la nouvelle équipe de liaison régionale au siège, les analystes de données et les assistants de programmes de pays sur le terrain.
Gratuité des locaux des bureaux régionaux et des bureaux de pays	0,5 million d'USD de dépenses exceptionnelles évitées 0,4 million d'USD de dépenses ordinaires évitées 0,18 million d'USD de dépenses exceptionnelles évitées pendant deux ans	<ul style="list-style-type: none"> • Locaux sans loyer déjà convenus pour les installations à long terme du bureau régional de l'Afrique de l'Ouest et du Centre (estimation des dépenses ordinaires évitées: 500 000 USD) • La désignation de l'Office des Nations Unies à Nairobi comme bureau régional de la région Afrique orientale et australe plutôt qu'une entité privée a permis une réduction des coûts récurrents de 400 000 USD. • En outre, le Gouvernement kényan a accepté d'accorder une subvention annuelle de 180 000 USD au bureau régional sur une période de deux ans (2023-2024). • Discussions en cours sur la gratuité des locaux dans les bureaux de pays
Stratégie relative aux activités d'appui, et services administratifs communs	0,79 million d'USD de coûts évités à partir de 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les bureaux de pays du FIDA bénéficient de six services commerciaux communs: services administratifs communs, services des ressources humaines, services de passation des marchés, services logistiques, services financiers et services informatiques. Estimation des coûts évités pour le FIDA à partir de 2020: 790 000 USD. • Services administratifs communs dans les pays suivants où se trouvent des bureaux du FIDA: Brésil, Cambodge, Éthiopie, Ghana, Kenya, Soudan, République-Unie de Tanzanie et Viet Nam.
Système de partage des locaux des Nations Unies, y compris avec les organismes ayant leur siège à Rome	Coûts évités à déterminer	<p>Sur les 40 bureaux de pays (carte actuelle):</p> <ul style="list-style-type: none"> • 14 bureaux du FIDA sont hébergés par le Programme des Nations Unies pour le développement • 12 bureaux du FIDA sont hébergés par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture ou le Programme alimentaire mondial. <p>Neuf bureaux du FIDA sont hébergés par d'autres institutions gouvernementales ou internationales.</p>

18. L'historique des dépenses exceptionnelles et ordinaires associées à l'OpEx est présenté dans le tableau 6. Les dépenses exceptionnelles et ordinaires hors personnel de la décentralisation 2.0 sont supérieures à celles de l'OpEx. Cette situation s'explique par les dépenses liées à la création de quatre grands bureaux régionaux et à l'expansion et à l'approfondissement de la présence du FIDA dans les pays, avec une carte de 50 bureaux de pays. Les dépenses ordinaires de personnel prévues pour la décentralisation 2.0 sont toutefois nettement inférieures à celles indiquées pour la période 2018-2021. Ce constat s'explique comme suit:
- contrairement à l'OpEx, dans le cadre de la décentralisation 2.0, une restructuration majeure des fronts opérationnels a lieu, entraînant une réduction substantielle des dépenses qui compense en grande partie la création de postes dans les bureaux de pays et les secrétariats des bureaux régionaux;
 - les dépenses liées au personnel dans le cadre de la décentralisation 2.0 ne tiennent compte que des postes créés sur le terrain ou au siège dans le cadre du nouveau modèle opérationnel basé sur le terrain.

Tableau 6

Coûts supplémentaires relatifs à la décentralisation 2018-2021 (OpEx et FIDA11)

(en millions d'USD)

	<i>Total</i>	<i>Échelonnement prévu</i>			
		<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021*</i>
Dépenses exceptionnelles	6,55	3,00	2,05	1,50	-
Dépenses ordinaires	9,23	0,37	5,48	5,62	9,23
Salaires et indemnités	5,89	0,22	2,78	2,46	5,89
Personnel extérieur	3,35	0,15	2,70	3,16	3,35

*Ne concerne pas les coûts de la décentralisation 2.0 en 2021.

D. Conclusion

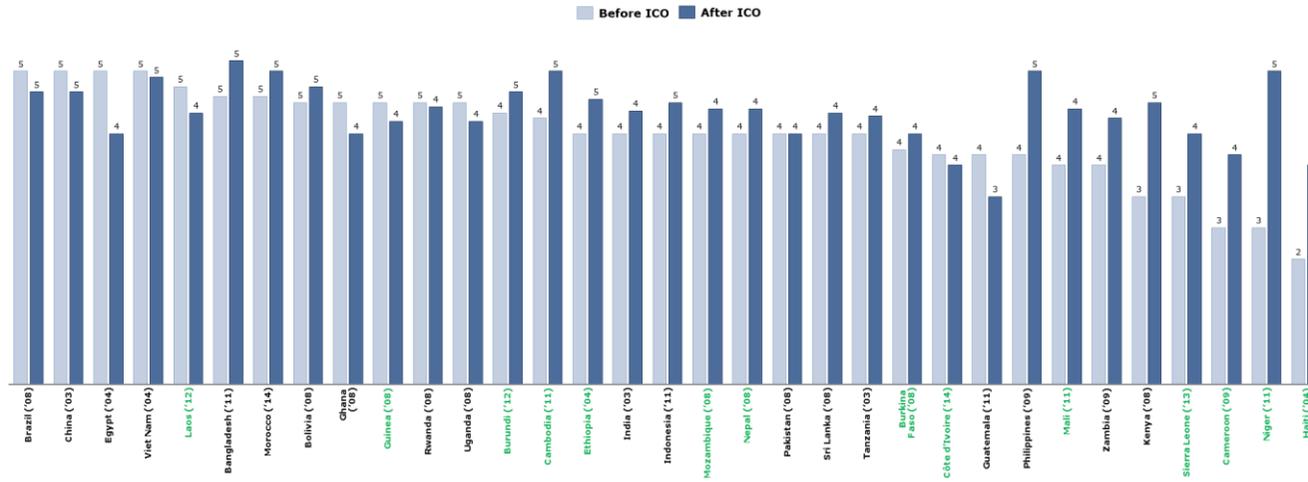
19. **La décentralisation 2.0 devrait contribuer à ce que le FIDA tire parti des avantages liés à la présence dans les pays**, en particulier dans les pays en situation de fragilité ou touchés par un conflit. Il ressort des données que le renforcement de la présence du FIDA dans les pays est associé à une meilleure performance des projets et à un plus grand rayonnement des activités. Dans son évaluation au niveau de l'institution concernant la décentralisation, réalisée en 2016, IOE souligne que le renforcement de la présence du FIDA dans les pays a effectivement contribué à améliorer les résultats des programmes de pays, par exemple grâce à des COSOP plus pertinents, à des activités autres que les prêts et, surtout, à la création de partenariats. Si les principaux résultats en matière de réactivité et de souplesse d'exécution accrue des projets ont été mis en avant, la décentralisation vise à renforcer l'action du FIDA et à aiguiller les changements structurels.
20. **La décentralisation 2.0 s'inscrit dans le prolongement de l'OpEx**; en s'inspirant des leçons tirées de l'expérience, il s'agira dans ce cadre de créer une masse critique et d'optimiser les avantages du partage des locaux dans les bureaux régionaux et de garantir une présence « dans le pays » plutôt qu'« à proximité du pays » grâce à une augmentation significative du nombre de bureaux ayant à leur tête des directeurs ou des directrices de pays. Une approche fondée sur des indicateurs a été définie pour déterminer dans quel pays ouvrir ou reclasser des bureaux. Tous les bureaux de pays relevant de la phase 2.0 du processus de décentralisation, sauf un, seront situés dans des pays à faible revenu ou des pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, dont 68% en Afrique subsaharienne et 45% dans des pays en situation de fragilité ou touchés par des conflits (pour plus de détails, voir l'appendice IV). Ces chiffres sont conformes aux cibles de FIDA12 prévoyant l'affectation des ressources de base aux pays les plus pauvres, soit 50% en Afrique subsaharienne et 25% dans les pays fragiles ou touchés par des conflits.
21. **La mise en œuvre de la décentralisation 2.0 suit une approche par étapes.** La réforme a commencé en 2021 (pour l'essentiel, phase de conception) et sera réalisée intégralement au cours des trois prochaines années. La priorité a été donnée aux premiers bureaux régionaux et aux bureaux de pays concernés par la phase 2.0 en Afrique de l'Ouest et du Centre et en Afrique orientale et australe. La mise en place du bureau régional dans la région Asie et Pacifique est prévue pour 2022. Des enseignements importants seront tirés en 2022 puis transposés à la région Amérique latine et Caraïbes, avec les rectifications voulues en Afrique et en Asie. Concernant le personnel, la décentralisation 2.0 permettra de pourvoir de nouveaux postes et de transférer des postes existants (grâce au processus institutionnel établi afin de minimiser les perturbations au niveau des effectifs ainsi qu'au titre du programme de perfectionnement au service de l'excellence

opérationnelle, de manière à rendre le nouveau modèle opérationnel). La création des postes restants sur le terrain s'inscrira dans le cadre de la croissance structurelle des effectifs du FIDA sur le terrain, dans le cadre de la planification dynamique des effectifs.

22. **La décentralisation 2.0 a des incidences budgétaires.** Les estimations relatives aux dépenses exceptionnelles ou ordinaires en régime de croisière (nettes d'économies) s'élèvent à 11 millions d'USD et 6,6 millions d'USD, respectivement. La création et le fonctionnement des bureaux régionaux et des bureaux de pays représenteront plus des deux tiers des dépenses exceptionnelles et la quasi-totalité des dépenses ordinaires. Bien que la phase 2.0 ait des incidences budgétaires, le FIDA a déjà identifié et continuera de rechercher des possibilités d'économies ou d'évitement des coûts, notamment en déplaçant les bureaux principaux sur le terrain, en restructurant le siège, en obtenant des locaux à titre gracieux et en participant activement aux réformes menées par l'ONU en vue d'améliorer l'efficacité de son action (Stratégie relative aux activités d'appui, services administratifs communs et Système de partage des locaux des Nations Unies).
23. **La décentralisation 2.0 fait partie intégrante des autres réformes en cours et en bénéficie (voir appendice X).** Une coordination étroite est assurée avec le processus de planification dynamique des effectifs afin de tenir compte des besoins en personnel de la phase 2.0 et des incidences attendues au siège. Le tableau de délégation de pouvoirs devra être révisé et les systèmes mis à jour en fonction de la nouvelle carte des bureaux de pays et des chefs d'unité. La décentralisation 2.0 s'appuiera sur les solutions technologiques, les gains d'efficacité et la gestion accrue des risques issus du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies, qui prendra fin en 2022. Enfin, le processus de budgétisation intelligente se traduira par une plus grande prévisibilité des allocations budgétaires et une meilleure planification de la décentralisation 2.0.

Country dividend – ICO and overall project achievement

Overall project achievement and country presence in time



Source: ORMS (as of 12 October 2021).
 33 countries (out of which 14 are fragile – highlighted in green). Fragile when at least one year considered country with FCS from the World Bank’s harmonized list.
 () refers to year of establishment
 Completed projects from 2003 to June 2021 with PCR disclosed. With ICOs – 78 observations & without ICOs - 164. Total: 242

Country dividend - outreach per US\$1000 invested

Country presence and outreach per US\$1000 invested

Sectors	<i>With ICO</i>		<i>Without ICO</i>	
	People per US\$ 1000 <i>(IFAD financing)</i>	People per US\$ 1000 <i>(Total financing)</i>	People per US\$ 1000 <i>(IFAD financing)</i>	People per US\$ 1000 <i>(Total financing)</i>
Agricultural Development	16.49	7.63	5.15	1.91
Credit and Financial Services	43.16	15.57	7.69	2.60
Rural Development	43.49	18.42	8.54	3.16
Irrigation	19.61	7.99	11.41	3.72
Storage, processing and marketing	64.87	29.93	13.15	7.36
Overall	31.22	12.06	9.32	3.79

Source: ORMS (as of 28 January 2022).

IFAD – Completed projects from 2017 to 2021 with PCR disclosed. Total sample – 93 (RUFIP II in Ethiopia is considered outlier and kept out of the sample. Results are not affected)

Results framework¹⁰

<i>Results hierarchy</i>	<i>Description</i>	<i>Indicator</i>	<i>Source</i>	<i>Baseline¹¹ (end-2020)</i>	<i>Target (end-2024)</i>
Impact	Income, production, market access, resilience and nutrition of rural small-scale producers is improved.	Number of people with increased income (millions) (SDGs 2.3 and 1.2) (RMF 2.1.1)	IFAD Impact Assessment	44	68
		Number of people with improved production (millions) (SDG 2.3.2) (RMF 2.1.2)	IFAD Impact Assessment	47	51
		Number of people with improved market access (millions) (SDG 2.3) (RMF 2.1.3)	IFAD Impact Assessment	46	55
		Number of people with greater resilience (millions) (SDG 1.5) (RMF 2.1.4)	IFAD Impact Assessment	24	28
		Number of people with improved nutrition (millions) (SDG 2.1) (RMF 2.1.5)	IFAD Impact Assessment	12	11
Final outcome	Increased proximity and adaptability contribute to increased outreach and more relevant and better country programs, especially in countries with fragile and conflict-affected situations.	Number of persons receiving services promoted or supported by the project (millions) (RMF 2.2.1)	COI	120	127
		Overall project achievement (ratings 4 and above), % (RMF 2.3.1)	PCR ratings	90	90
		Sustainability of benefits (ratings 4 and above), % (RMF 2.3.5)	PCR ratings	85	85
		Scaling up (ratings 4 and above), % (RMF 2.3.6)	PCR ratings	95	95
		Efficiency (ratings 4 and above), % (RMF 2.3.4)	PCR ratings	80	80
		Government performance (ratings 4 and above), % (RMF 2.3.2)	PCR ratings	80	80
		Relevance of IFAD country strategies (ratings 4 and above), % (RMF 3.1.1)	Stakeholder survey	90	90
		Country-level policy engagement (ratings of 4 and above), % (RMF 3.1.4)	Stakeholder survey	90	90

¹⁰ The additional contribution of decentralization to outcome and impact level indicators will not be necessarily measured yet those are still a critical part of the results framework to strengthen the narrative towards development outcomes.

¹¹ Some baseline values refer to end of 2021 (IFAD11) or 2019 as per data available.

<i>Results hierarchy</i>	<i>Description</i>	<i>Indicator</i>	<i>Source</i>	<i>Baseline¹¹ (end-2020)</i>	<i>Target (end-2024)</i>
Immediate outcomes	Integrated teams adapt faster and smarter to clients needs	Proactivity index, % (RMF 3.3.3)	Corporate databases	55	70
		Time from EB to 1 st disbursement, months	Corporate databases	15.3	12
		PAR SIS missions with PDT complete, %	Corporate databases	37	TBD
	Increased policy engagement, partnerships and cofinancing	Cofinancing ratio (RMF 3.4.3)	GRIPS	1:1.4	1:1.5
		Multi-stakeholder platforms supported, number (Policy 2)	COI	134	TBD
Outputs	New ICO and position map implemented	Staff positions decentralized, % (RMF 3.6.1)	PeopleSoft HR	32	45
		Number of ICOs properly staffed, including regional offices, multi-country offices, CD-led and CPO-led offices	Corporate databases	40	50
	Staff and offices are well equipped to deliver programme of work	Field staff and offices well equipped (ratings 4+), % (RMF 3.6.2)	ICO Survey	TBD	80
	Empowered frontline for decision-making, increased accountability and efficient operations	PMD budget expenditures approved at CD-level, %	Corporate databases	TBD	TBD
		Design missions unit costs, US\$ '000	Corporate databases	TBD	150
		SIS missions unit costs, US\$ '000	Corporate databases	TBD	40
Activities	<p>D2.0 activities are grouped into three workstreams:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infrastructure: ICO metrics analysis, office set and enhancements for new and upgraded ICOs (including regional offices), HCA and accreditations. It includes also reviewing HQ structure and DoA. • People: staffing criteria, job profiling, recruitment, reassignments, relocations, upskilling program and GS transition. • Change: delivery routines (e.g., D2.0 Implementation Group), reporting tools and communications for increased feedback loops staff engagement. 	Key performance indicators are continuously tracked in D2.0 Steering Committee with Executive Sponsors and implementation leads.		N/A	

ICOs and metrics

The Operational Excellence for Results (OpEx), implemented during the period 2017-2020, resulted in a new ICO map with 40 country offices, shown in the following table, summarizing IFAD's regional presence under OpEx. The emphasis during that period was on strengthening existing offices with clear staffing metrics. IFAD also set up 12 hubs and three South-South and Triangular Cooperation (SSTC) centres. The location hubs or SSTC centres was established based on visibility, partnership building, knowledge management, regional policy fora, regional economic importance and travel connectivity. During this period, the percentage of staff in the field increased from 18% to 32% and the delegation of authority framework was revised, building the foundations for further decentralization.

IFAD regional presence under OpEx (2017-20)

Region	Hubs or SSTC centres (15)	CD-led (7)	CPO-led (18)
West and Central Africa (WCA)	Cameroon, Côte d'Ivoire and Senegal	DRC, Ghana and Nigeria	Burkina Faso, Guinea Mali, Niger and Sierra Leone
East and Southern Africa (ESA)	Ethiopia, Kenya and South Africa		Burundi, Madagascar, Mozambique, Rwanda, Tanzania, Uganda and Zambia
Asia and The Pacific (APR)	China, India, Indonesia and Vietnam	Bangladesh and Philippines	Cambodia, Nepal, and Pakistan
Near East, North Africa and Europe (NEN)	Egypt and Turkey	Sudan	Morocco
Latin American and the Caribbean (LAC)	Brazil, Peru, Panama	Bolivia	Guatemala and Haiti

In 2021, building on OpEx's decentralized map, a metrics-based approach was followed to obtain a ranked assessment of prioritized locations for opening and / or upgrading an ICO under D2.0. The first step of the exercise consisted in determining three factors (or multipliers) for each country IFAD has an active portfolio in, capturing hunger / poverty gaps, complexity and assessed future business. The poverty / hunger factor was calculated using extreme poverty and undernourishment data (both headcount and rate); the complexity factor captured fragility and quality of governance; and the future business factor captured IFAD11 PBAS and its % increase from IFAD10 (thus capturing an increasing, decreasing or flat trend), to establish assessed future in-country activity. After normalizing and averaging these variables to yield a final factor, the latter was multiplied by each country's portfolio size to obtain a "weighted portfolio" value. The percentage value of the weighted portfolio for each country generated the score used to guide the selection and prioritization of D2.0 countries. The results of the metrics and scores used for the selection of D2.0 ICOs, divided by region, are presented in the table at the end of this Appendix.

This quantitative analysis was complemented by more qualitative discussions with Regional Directors to validate the potential for partnerships and CLPE opportunities, as well as operational feasibility. For example, while both Pakistan and Afghanistan ranked high in terms of overall score, the ICO set-up / upgrade process is currently planned for 2024 in both countries, due to the political situation in Afghanistan, and administrative hurdles in Pakistan.

Overall, 38 out of 40 existing ICO locations were validated using a combination of metrics-based approach and qualitative discussions (all except Bolivia and Guatemala). Additionally, 22 locations were prioritized for either opening new offices or for upgrades. The final number of offices to be opened or upgraded under D2.0 was decided based on marginal benefit of additional offices (captured in the metrics-based score in the final table of this Appendix) and affordability considerations. In addition, after OpEx but before D2.0, IFAD Senior Management took the decision to open CPO-led offices in Fiji and Angola. The ICO map as of January 2022 includes 40 offices.

The new D2.0 structure will allow IFAD to be closer to its clients and rural communities (country presence will go from 72% to 82%) with integrated and functional teams that will facilitate larger, faster and better investments to achieve development outcomes. IFAD's increased country presence, especially in countries with fragile and conflict-affected situations, will be particularly important for the Rural Resilience Program (2RP), facilitating the leverage of significant funds and effective implementation of ASAP+, the 3S initiative and the Great Green Wall Initiative (GCF-supported) as well as ensuring better and greater co-financing from domestic/national partners.

By the end of the reform, the expected total number of IFAD country offices will go from 40 to 50, and the number of CD-led offices will increase from seven to 23 / 24 (reducing the number of CPO-led offices). All new and upgraded ICOs selected will be LICs or LMICs, except for Fiji, a special case of office handling only other SIDS countries. Moreover, 68% of countries will be in SSA and 45% in countries with FCS.

List of D2.0 ICOs to be opened or upgraded (divided by region), and associated metrics used for selection

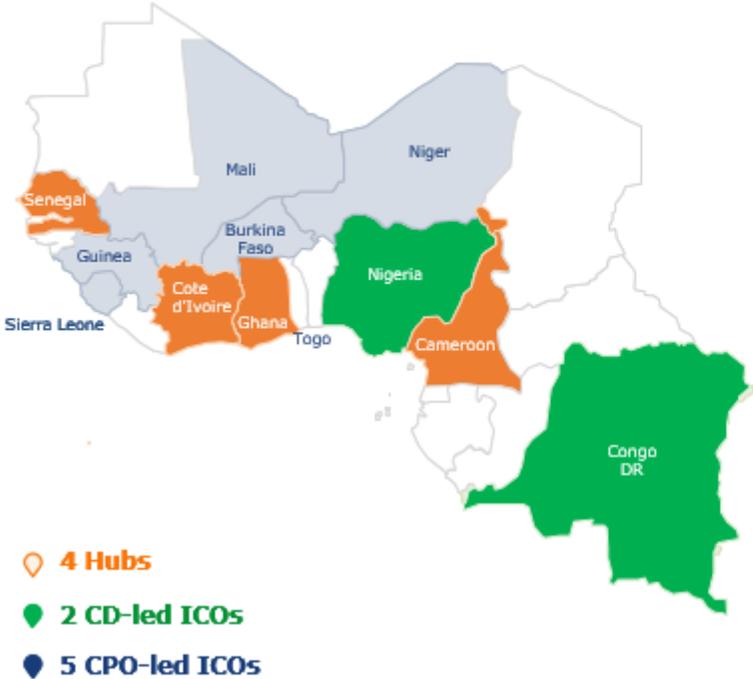
Country	Region	Year	FCS (WB FY22)	Income group (WB FY21-22)	Business factor	Poverty / hunger factor	Complexity factor	Final factor	Actual portfolio size, US\$ (as of Q1 2021*)	Weighted portfolio size	Score (Weighted portfolio size, %)	Final rank
New CD-led												
Malawi	ESA	2022	Not FCS	LIC	1.2	1.3	0.9	1.1	232 127 792	249 137 832	3.02	9
Liberia	WCA	2022	Not FCS	LIC	1.0	1.3	1.2	1.2	81 319 000	96 176 010	1.17	28
Uzbekistan	NEN	2022	Not FCS	LMIC	1.0	0.5	0.9	0.8	118 103 300	94 754 200	1.15	29
Afghanistan	APR	2024	High intensity conflict	LIC	1.0	1.3	1.8	1.5	171 462 999	254 011 526	3.08	7
New CPO-led												
Chad	WCA	2022	Medium intensity conflict	LIC	1.1	1.3	1.5	1.4	90 100 000	123 926 146	1.50	23
South Sudan	ESA	2022	Medium intensity conflict	LIC	0.0	1.4	1.7	1.2	19 207 470	23 393 972	0.28	61
Benin	WCA	2023	Not FCS	LMIC	0.8	0.9	0.6	0.7	101 141 652	72 921 616	0.89	36
Central African Republic	WCA	2023	Medium intensity conflict	LIC	1.0	1.2	1.7	1.4	47 189 600	67 372 179	0.82	39
Togo	WCA	2023	Not FCS	LIC	0.7	1.2	0.8	0.9	49 118 200	43 428 936	0.53	47
Yemen	NEN	2024	High intensity conflict	LIC	0.2	1.2	1.9	1.3	56 205 388	74 739 642	0.91	33
Upgraded from CPO-led to CD-led												
Niger	WCA	2021	Medium intensity conflict	LIC	1.2	1.2	1.4	1.3	210 875 440	272 298 260	3.31	6
Nepal	APR	2021	Not FCS	LMIC	1.2	0.8	0.8	0.9	182 458 654	167 475 488	2.03	20
Haiti	LAC	2021	Medium intensity conflict	LMIC	0.9	1.3	1.5	1.3	10 859 000	13 940 794	0.17	70
Fiji*	APR	2021/2022	Not FCS	UMIC	0.2	0.2	0.7	0.4	17 695 566	7 580 891	0.09	78
Uganda	ESA	2022	Not FCS	LIC	1.3	1.3	0.9	1.1	265 790 343	290 692 961	3.53	5

Mozambique	ESA	2022	Medium intensity conflict	LIC	1.2	1.4	1.0	1.1	203 293 194	232 049 434	2.82	11
Burkina Faso	WCA	2022	Medium intensity conflict	LIC	1.1	1.2	1.3	1.2	186 293 148	226 848 323	2.75	12
Madagascar	ESA	2022	Not FCS	LIC	1.2	1.5	0.8	1.1	185 730 418	203 851 809	2.48	15
Mali	WCA	2022	Medium intensity conflict	LIC	1.1	0.9	1.4	1.2	132 601 270	158 425 059	1.92	21
Angola	ESA	2022	Not FCS	LMIC	0.8	1.3	1.0	1.0	75 704 000	74 152 701	0.90	34
Rwanda	ESA	2022	Not FCS	LIC	0.9	1.3	0.5	0.8	77 404 765	63 548 557	0.77	40
Pakistan	APR	2024	Not FCS	LMIC	1.2	1.0	0.9	1.0	317 324 000	315 967 051	3.84	4

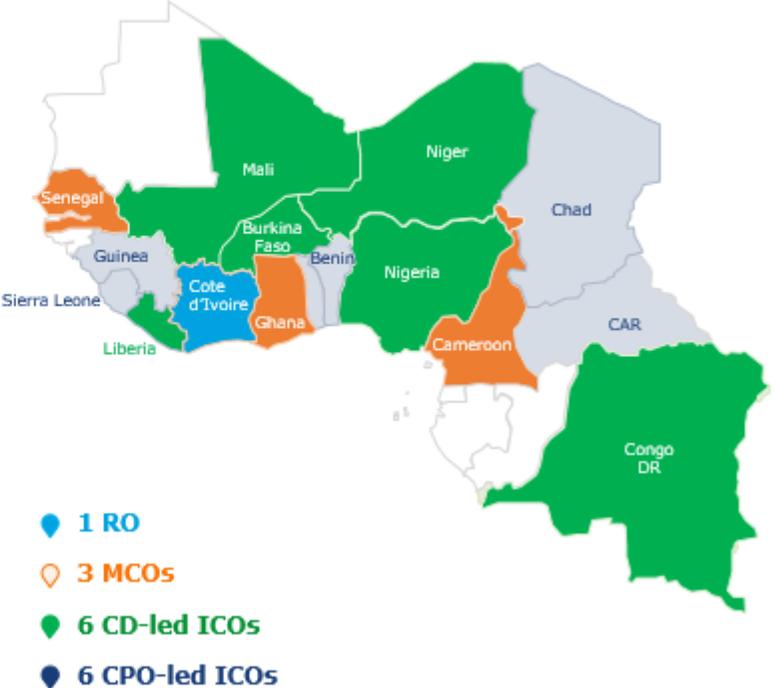
**This is the sum of the scores Kiribati, Tonga and Samoa*

D2.0 regional ICO maps

WCA map with ICOs before D2.0



WCA map with ICOs after D2.0



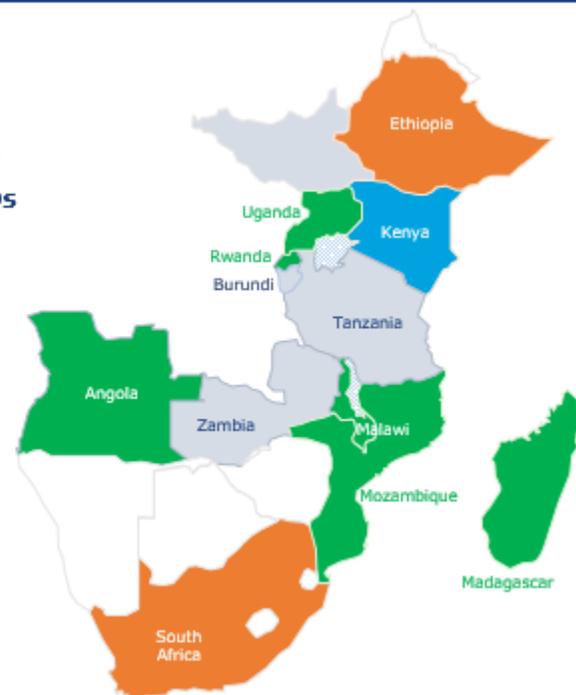
ESA map with ICOs before D2.0

- 📍 3 Hubs
- 📍 8 CPO-led ICO

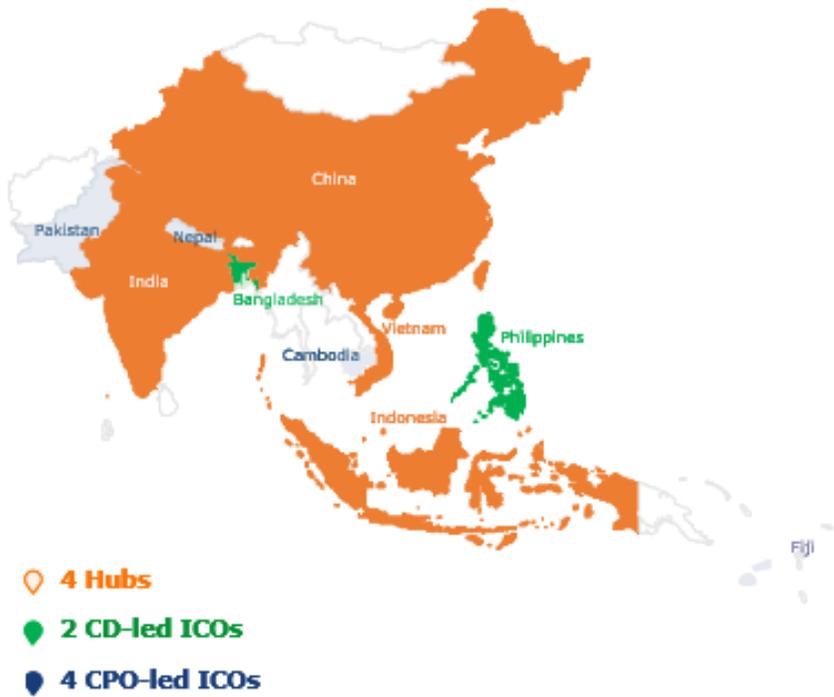


ESA map with ICOs after D2.0

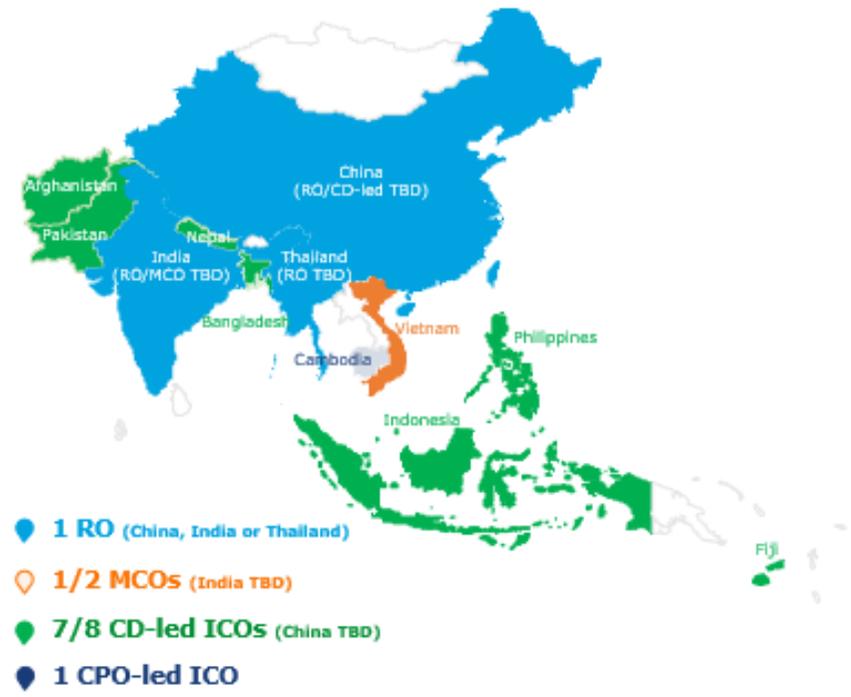
- 📍 1 RO
- 📍 2 MCOs
- 📍 6 CD-led ICOs
- 📍 4 CPO-led ICOs



APR map with ICOs before D2.0



APR map with ICOs after D2.0



LAC map with ICOs before D2.0



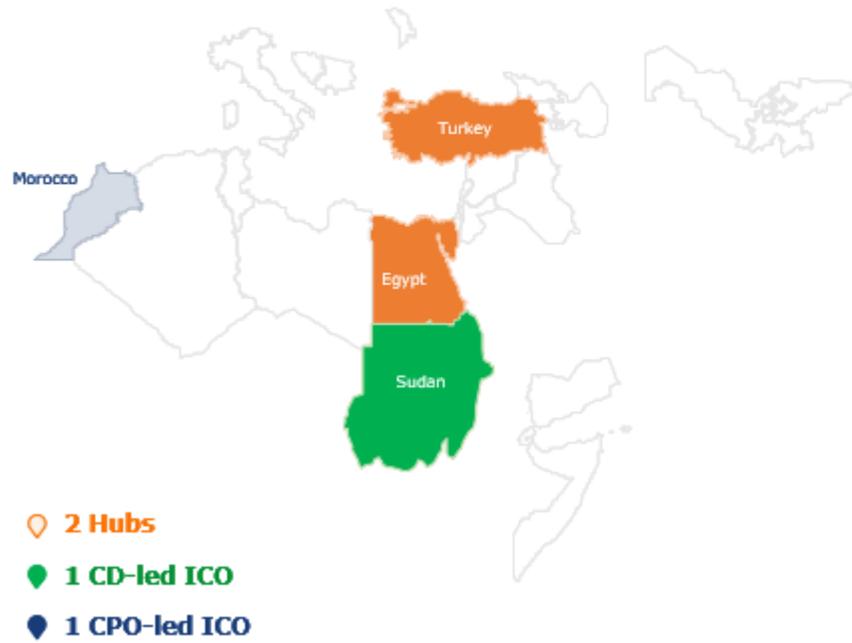
- 📍 2 Hubs
- 📍 2 CD-led ICOs
- 📍 2 CPO-led ICOs

LAC indicative map with ICOs after D2.0

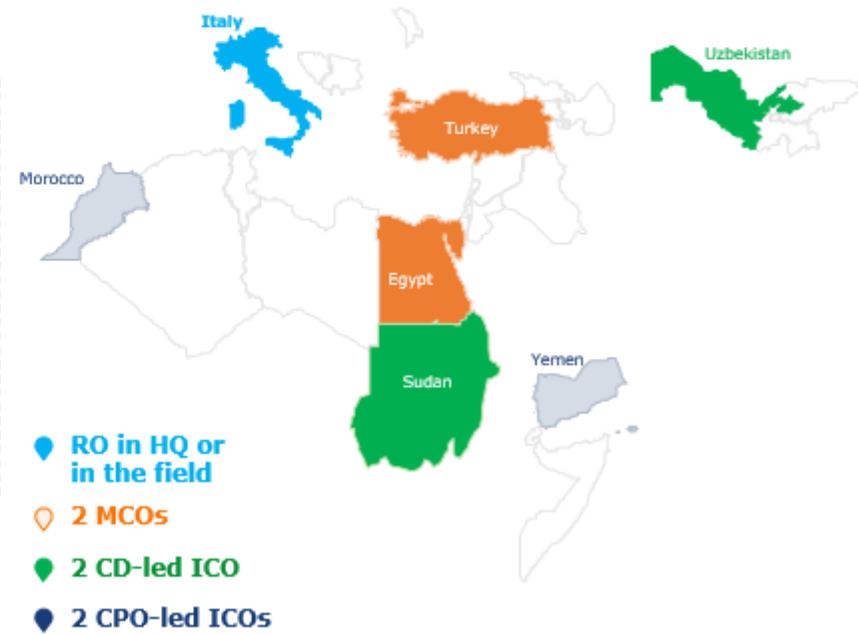


- 📍 1 RO (Peru or Panama)
- 📍 1 MCO
- 📍 2 CD-led ICOs

NEN map with ICOs before D2.0



NEN indicative map with ICOs after D2.0



D2.0 ICOs progress map (as of January 2022)



LAC (4)			WCA (16)			ESA (13)			APR (11/12)			NEN (6)		
Brazil	CD-led	●	Benin	CPO-led (N)	⊗	Angola	CD-led (U)	●	Afghanistan	CD-led (N)	⊗	Egypt	MCO	●
Haiti	CD-led (U)	●	Burkina Faso	CD-led (U)	⊗	Burundi	CPO-led	●	Bangladesh	CD-led	●	Morocco	CPO-led	●
Panama	TBC RO / MCO	⊗	Cameroon	MCO	●	Ethiopia	MCO	●	Cambodia	CPO-led	●	Sudan	CD-led	●
Peru	TBC RO / MCO	⊗	CAR	CPO-led (N)	⊗	Kenya	RO (U)	●	China	TBC RO / CD-led	⊗	Turkey	MCO	●
			Chad	CPO-led (N)	⊗	Madagascar	CD-led (U)	●	Fiji	CD-led (U)	●	Uzbekistan	CD-led (N)	⊗
			DCR	CD-led	●	Malawi	CD-led (N)	●	India	TBC RO / MCO	⊗	Yemen	CPO-led (N)	⊗
			Cote D'Ivoire	RO (U)	●	Mozambique	CD-led (U)	⊗	Indonesia	CD-led	●			
			Ghana	MCO	●	Rwanda	CD-led (U)	⊗	Nepal	CD-led (U)	●			
			Guinea	CPO-led	●	South Africa	MCO	●	Pakistan	CD-led (U)	⊗			
			Liberia	CD-led (N)	⊗	South Sudan	CPO-led (N)	⊗	Philippines	CD-led	●			
			Mali	CD-led (U)	⊗	Tanzania	CPO-led	●	Thailand	TBC RO / no office	⊗			
			Niger	CD-led (U)	⊗	Uganda	CD-led (U)	⊗	Vietnam	MCO	●			
			Nigeria	CD-led	●	Zambia	CPO-led	●						
			Senegal	MCO	●									
			Sierra Leone	CPO-led	●									
			Togo	CPO-led (N)	⊗									
Upgrade (U)														
New (N)														

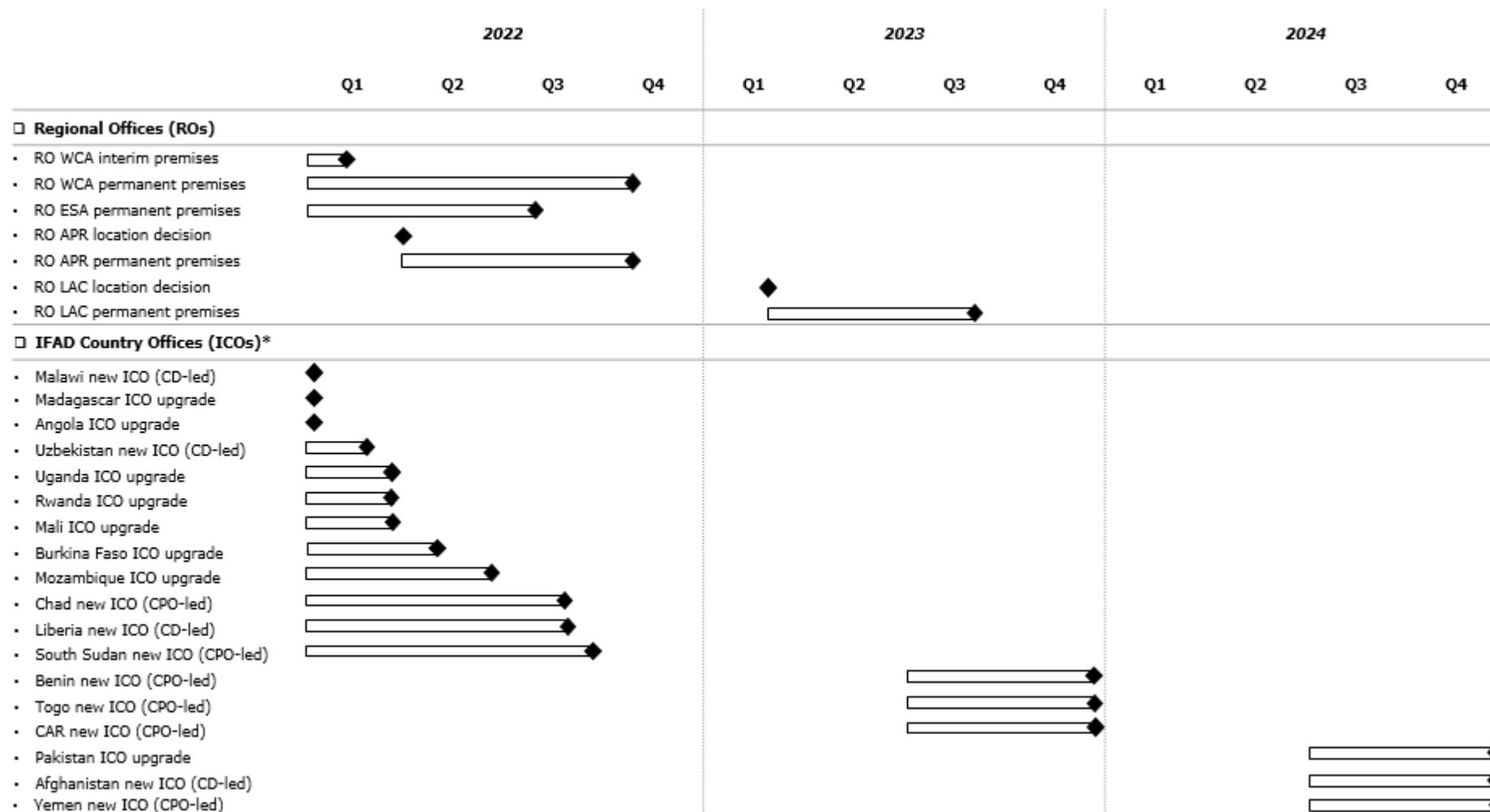
Detailed phases of implementation

The figures at the end of this Appendix show the various workstreams and key milestones linked to planned budget expenditures and the following summary is provided for each year of D2.0 implementation:

- (i) **Plans for 2022 - regional offices (WCA, ESA and APR) and expanding country presence (2022):** by the end of this year, IFAD will aim at having three operational regional offices in WCA, ESA and APR. The set-up and staffing of the APR RO, however, will likely be postponed to 2023 if early identification of the host country and location of the regional office premise is not made by the first trimester of 2022. The plan for 2022 also includes completing upgrades of four offices started in 2021 (Fiji, Haiti, Nepal and Niger), opening five (Chad, Liberia, Malawi, South Sudan, Uzbekistan) and upgrading seven ICOs (Mali, Burkina Faso, Mozambique, Madagascar, Uganda, Rwanda and Angola). This will entail recruiting staff for the front office in the three regions and for the regional liaison team in Rome. This team, together with the D2.0 upskilling program, which aims to train new and existing field staff, will be fundamental to handle the transition. Importantly, the new Corporate Services Manager position will be created and recruited also for the three regions, with strong links with HQ (entry point for Corporate Services Department) and will provide key support to the Regional Director and ICOs, including supervising an administrative pool in the regional offices. As per the ICOs, the set-up and upgrade of ICOs not only includes the activities related to office enhancements but also the recruitment and / or relocation of staff aligned to staffing metrics. Reassignment will also be an important way to ensure that staff are located in the field.
- (ii) **Plans for 2023 - fine-tuning integrated teams and country presence:** in 2023, the LAC regional office location will be decided. The structure for LAC will be enriched by lessons from Africa and Asia, with a focus on strong partnerships and policy engagement for innovation, new development finance models and addressing inequality. Additionally, three more CPO-led offices will be set up in Benin, Togo and Central Africa Republic by the end of 2023.
- (iii) **Plans for 2024:** this is the final year of D2.0, although some of the additional recurrent costs will be borne only in 2025. For instance, two more offices will likely open by year end – one in Afghanistan (CD-led) and one in Yemen (CPO-led) - and one office will be upgraded in Pakistan. Therefore, half of the additional recurrent costs (to cover a full fiscal year) for these offices will only accrue from 2025 onwards. By 2025, IFAD will have 45% of staff based and settled in the field, 50 ICOs and four regional offices. Country presence will increase from 72 to 82 percent (as a portion of portfolio covered from in-country ICO), significantly improving IFAD's capacity to deepen and double impact by 2030. Overall one-time and incremental recurrent costs in steady-state would account for US\$ 11.0 million and US\$ 6.6 million, respectively.

In terms of governance structure to oversee implementation, D2.0 has three Executive Sponsors (AVP PMD, AVP SKD and Chief of Staff) and routines to drive implementation, engagement with staff (managers, staff association and staff at large), regular reporting and communication of progress, including (but not limited to): D2.0 Implementation Group, Steering Committee, quarterly updates to EMC, 'Shovel' reports, Blogs and Interacts. All of these are already in place and will continue throughout the reform to continuously secure feedback loops, take stock, learn and adjust accordingly.

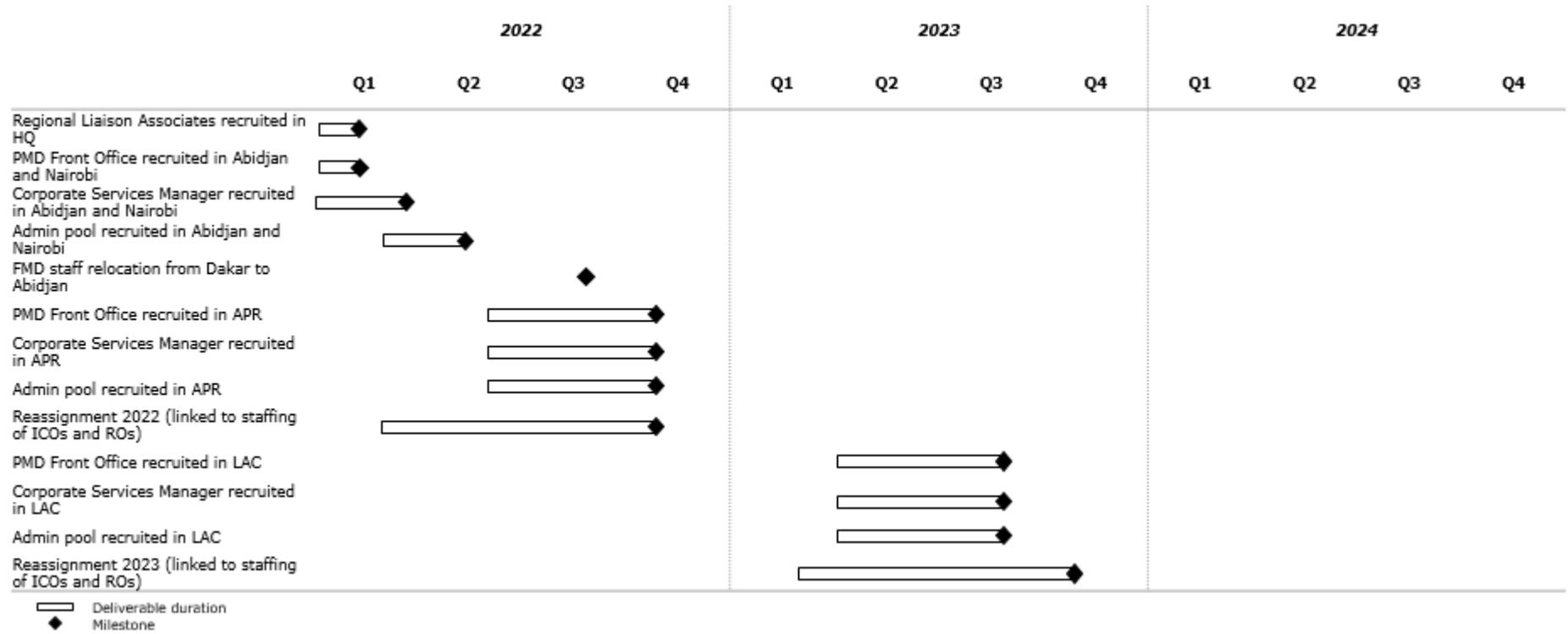
D2.0 Infrastructure workstream key activities and milestones for the implementation period 2022-2024



 Deliverable duration
 Milestone

*For ICOs opening / enhancement, milestones represent the moment IFAD has agreed to start paying rent, while some office works could still be ongoing.

D2.0 People workstream key activities and milestones for the implementation period 2022-2024



Types of ICOs under D2.0

The D2.0 model will include regional offices, multi-country offices, CD-led offices and CPO-led offices. A summary of each type of office is presented below, while for further details refer to the table at the end of this Appendix.

- **Regional offices:** Led by the Regional Director, the ROs will host the PMD regional team, the Strategy and Knowledge Department's (SKD) regional team, the Financial Operations Department's (FOD) regional team and new staff from all departments, including the Corporate Services Department (CSD). The regional director will ensure that IFAD's operations promptly and strategically respond to the evolving regional context and rural policy priorities while maximizing value for money and efficient use of resources (see Appendix 3 for targets and indicators).

The RO will provide a wide range of services, including programmatic support to country teams, strengthened communication and visibility, cross-departmental coordination, and risk management and compliance. The location of the ROs across the world is based primarily on where IFAD can best forge partnerships to visibly lead rural agricultural policymaking, scale up new and innovative components of its business model, and assemble development finance in the region. In addition, and apart from security and family life considerations, an RO must be conveniently located to ensure an optimized cost of doing business (e.g., connectivity, minimum travel time and cost).

- **Multi-country offices:** MCOs will also play an important role in D2.0 as centres that both efficiently lead important sub regional programmes (e.g., Sahel) or handle various portfolios with increased economies of scale and leverage the experience and know-how of seasoned CDs to mentor less-experienced colleagues and junior staff. Almost all MCOs were previously hubs under OpEx, and location was established based on visibility, partnership building, knowledge management, regional policy fora, regional economic importance and travel connectivity. MCOs are staffed only with staff from PMD (and always have more than one Country Director), unless there is a specific need or program that justifies the presence of other departments.
- **CD-led offices:** Led by the Country Director and reporting directly to the Regional Director, these offices are responsible for handling the lending and non-lending portfolio of the host country and other countries assigned. This includes: country programme support, knowledge use, policy engagement, partnerships, communications and corporate engagement. CD-led offices are staffed only with staff from PMD, unless there is a specific need or program that justifies the presence of other departments (e.g., SKD).
- **CPO-led offices:** Led by a national Country Program Officer, these offices support IFAD's the program of work in the host country. The program of work, however, is always managed by a Country Director based either in a CD-led office, in a MCO or in a RO.

IFAD regional presence planned under D2.0

ICO type	Staffing	Functions	Number*
Regional office (RO)	<ul style="list-style-type: none"> - 50 to 70 staff from PMD, SKD, FOD ERG and CSD - All technical staff in the field are based in ROs** - PMD regional director and front office - PMD Country Director and country team*** - SKD Regional Technical Leads (ECG and PMI), junior specialists and national staff - FMD staff: Senior Officer, Officers and Analysts - Corporate Services Manager, Security Officers, and staff from CSD (e.g., HRD, IT) - COM Officer and Analyst - Partnership Officer - Administrative staff to support 	<ul style="list-style-type: none"> - Regional engagement (lending and non-lending activities) - Programmatic and administrative support to country teams - Cross – departmental coordination - Risk management and compliance - Business services - Under OpEx, the majority of staff now in ROs were operating before either from HQ in Rome or a hub in the field. - CDs based in RO focus on managing assigned portfolios. 	4
Multi-country office (MCO)	<ul style="list-style-type: none"> - Head of Multi-Country Office - Country Program Officer. A second Country Program Officer / Analyst may be considered based on portfolio size of host country and other metrics - One Country Program Assistant - Number of Country Program Assistants is adjusted upwards if supporting more than 2 CDs - Country Administrative Assistant - Programme Officer - Country Operations Analyst - One or more CDs according to number countries handled from MCO 	<ul style="list-style-type: none"> - Head of MCO manages portfolio of host country. CDs manage portfolios of assigned countries. - Sub-regional policy engagement and partnerships - Sub-regional lending programmes (e.g., Sahel) - Support to CPO-led ICOs and countries without and ICO handled from MCO - All of the MCOs were before hubs under OpEx. The main difference is that technical staff is no longer based in these offices (only PMD), unless specific cases apply. - CDs based in MCO focus on managing assigned portfolios. 	9/10
Country Director – led office (CD-led ICO)	<ul style="list-style-type: none"> - Country Director, Country Program Officer****, and Country Program Assistant 	<ul style="list-style-type: none"> - CD and country team handle portfolio of host country and potentially other countries covered from ICO. - Country programme support, non-lending activities, communications and corporate engagement. 	23/24
Country Program Officer – led office (CPO-led ICO)	<ul style="list-style-type: none"> - Country Program Officer 	<ul style="list-style-type: none"> - Portfolio is always handled from CD-led ICO, MCO or RO by Country Director with strong support from in-country CPO. 	13

* Final number of MCOs and CD-led ICOs still to be defined as it will depend on location of APR RO

** However, in some cases, there might be the need for specific positions (e.g., supplementary funded) to be based in MCO or even CD-led ICO.

*** If more than one CD, MCO metrics applies.

**** May include a second Country Program Officer / Analyst based on portfolio size of host country and other metrics

Detailed budget tables

D2.0 detailed one-time costs split by cost item*

US\$

Cost item	# of units	Total	Actuals 21	Est. '22	Est. '23	Est. '24	Est. '25
Regional Office facilities	4 Reg. Office	3 470 000	582 000	2 280 000	608 000	0	0
of which APR	1 Reg. Office	760 000	0	760 000	0	0	0
of which ESA	1 Reg. Office	825 000	65 000	760 000	0	0	0
of which LAC	1 Reg. Office	608 000	0	0	608 000	0	0
of which WCA	1 Reg. Office	1 277 000	517 000	760 000	0	0	0
New / upgraded ICOs facilities	22 offices	4 003 000	23 000	1 921 000	833 000	1 226 000	0
of which APR	4 offices	853 000	0	70 000	120 000	663 000	0
of which ESA	7 offices	826 000	23 000	753 000	50 000	0	0
of which LAC	1 offices	220 000	0	220 000	0	0	0
of which NEN	2 offices	468 000	0	25 000	0	443 000	0
of which WCA	8 offices	1 636 000	0	853 000	663 000	120 000	0
Staff relocation / onboarding	59 staff	2 327 718	167 718	1 280 000	560 000	320 000	0
of which reloc. from HQ to field	28 staff	1 091 211	131 211	600 000	280 000	80 000	0
of which reloc. from field to field	25 staff	996 507	36 507	560 000	200 000	200 000	0
of which new staff onboarding	6 staff	240 000	0	120 000	80 000	40 000	0
Consultants to support D2.0 process	6 headcounts	584 000	114 000	226 000	244 000	0	0
of which D2.0 project consultant	1	132 000	36 000	48 000	48 000	0	0
of which D2.0 HRD D2.0 coord.	1	155 000	31 000	62 000	62 000	0	0
of which D2.0 HRD consultant	1	96 000	32 000	32 000	32 000	0	0
of which D2.0 FSU consultant	1	75 000	15 000	30 000	30 000	0	0
of which D2.0 FPD consultants	2	126 000	0	54 000	72 000	0	0
D2.0 project manager	1 staff	557 092	173 892	191 600	191 600	0	0
D2.0 admin pool support	4 headcounts	48 000	0	48 000	0	0	0
Total one-time costs		10 989 809	1 060 609	5 946 600	2 436 600	1 546 000	0

*Costs already include specific savings or expenditures agreed.

D2.0 detailed recurrent costs split by cost item

US\$

Cost item	# of units	Steady state	Actuals '21*	FCST '22	FCST '23	FCST '24	FCST '25
Regional Office facilities	4 Reg. Office	3 154 401	50 000	1 400 122	2 513 964	3 154 401	3 154 401
of which APR	1 Reg. Office	962 220	0	160 370	962 220	962 220	962 220
of which ESA	1 Reg. Office	749 285	50 000	749 285	749 285	749 285	749 285
of which LAC	1 Reg. Office	960 655	0	0	320 218	960 655	960 655
of which WCA	1 Reg. Office	482 240	0	490 467	482 240	482 240	482 240
RO staff		-598 500	0	-33 367	181 650	-74 900	-598 500
of which Corporate Services Manager	+3 field staff	574 800	0	175 633	431 100	574 800	574 800
of which Regional Security Officer	+3 field staff	454 500	0	75 750	303 000	454 500	454 500
of which Data Analyst	+4 field staff	252 900	0	98 450	192 300	252 900	252 900
of which admin support in RO		-1 880 700	0	-383 200	-744 750	-1 357 100	-1 880 700
of which Reg. Director FO staff		-839 100	0	-175 850	-470 025	-695 200	-839 100
of which GS Rome abolished	-12 HQ staff	-1 151 200	0	-287 800	-719 500	-1 007 300	-1 151 200
of which GS field new	+ 8 field staff	243 800	0	86 558	188 750	243 800	243 800
of which GS field upgrades	+ 4 field upgrades	68 300	0	25 392	60 725	68 300	68 300
of which PMD liaison function		-1 017 900	0	-207 350	-650 325	-904 800	-1 017 900
of which G6 Rome abolished	-13 HQ staff	-1 470 300	0	-395 850	-1 017 900	-1 357 200	-1 470 300
of which G6 HQ new	+ 4 HQ staff	452 400	0	188 500	367 575	452 400	452 400
of which SKD staff		-422 000	0	0	55 600	-155 400	-422 000
of which GS Rome abolished	-8 HQ staff	-698 800	0	0	0	-349 400	-698 800
of which GS field new	+ 8 field staff	276 800	0	0	55 600	194 000	276 800
of which RO admin pool	+13 field staff	398 300	0	0	320 000	398 300	398 300
ICOs		3 322 038	64 072	1 566 396	2 281 619	2 728 574	3 322 038
of which new / upgraded offices		3 586 088	64 072	1 830 446	2 545 669	2 992 624	3 586 088
of which facilities	22 offices	2 358 988	64 072	1 292 074	1 772 569	1 976 424	2 358 988
of which staff	40 field staff	1 227 100	0	538 372	773 100	1 016 200	1 227 100
of which closing offices		-264 050	0	-264 050	-264 050	-264 050	-264 050
of which offices	-2 offices	-82 050	0	-82 050	-82 050	-82 050	-82 050
of which staff	-4 field staff	-182 000	0	-182 000	-182 000	-182 000	-182 000
UN UNDSS + Resid. Coord. charges		760 000	0	0	253 333	506 667	760 000
Total recurrent costs		6 637 939	114 072	2 933 151	5 230 566	6 314 742	6 637 939

*Note that this refers only to D2.0 costs in 2021, not to previous decentralization initiatives

D2.0 ICO incremental recurrent and one-time costs split between facility and staff costs

US\$

Region	Country	Type of change	FCS status	Incremental cost total	Incremental recurrent facility cost	Incremental recurrent staff cost	One-time facility cost
APR	Fiji	Upgraded CD-led	Not FCS	112 769	72 369	40 400	25 000
APR	Afghanistan	New CD-led	High intensity conflict	328 130	226 330	101 800	443 000
APR	Nepal	Upgraded CD-led	Not FCS	198 228	166 928	31 300	165 000
APR	Pakistan	Upgraded CD-led	Not FCS	104 766	87 866	16 900	220 000
ESA	Uganda	Upgraded CD-led	Not FCS	78 685	57 885	20 800	14 000
ESA	Malawi	New CD-led	Not FCS	207 151	140 851	66 300	220 000
ESA	Mozambique	Upgraded CD-led	Medium intensity conflict	143 433	119 933	23 500	75 000
ESA	Madagascar	Upgraded CD-led	Not FCS	114 853	106 853	8 000	9 000
ESA	South Sudan	New CPO-led	Medium intensity conflict	203 395	105 395	98 000	243 000
ESA	Rwanda	Upgraded CD-led	Not FCS	88 805	69 605	19 200	220 000
ESA	Angola	Upgraded CD-led	Not FCS	104 800	35 000	69 800	45 000
LAC	Haiti	Upgraded CD-led	Medium intensity conflict	109 291	87 191	22 100	220 000
NEN	Uzbekistan	New CD-led	Not FCS	167 394	80 094	87 300	25 000
NEN	Yemen	New CPO-led	High intensity conflict	160 567	68 367	92 200	443 000
WCA	Niger	Upgraded CD-led	Medium intensity conflict	228 128	158 528	69 600	105 000
WCA	Burkina Faso	Upgraded CD-led	Medium intensity conflict	72 644	43 144	29 500	220 000
WCA	Mali	Upgraded CD-led	Medium intensity conflict	183 728	163 228	20 500	165 000
WCA	Chad	New CPO-led	Medium intensity conflict	227 338	143 938	83 400	243 000
WCA	Liberia	New CD-led	Not FCS	305 028	221 628	83 400	220 000
WCA	Benin	New CPO-led	Not FCS	149 252	67 952	81 300	220 000
WCA	CAR	New CPO-led	Medium intensity conflict	150 952	67 952	83 000	243 000
WCA	Togo	New CPO-led	Not FCS	146 752	67 952	78 800	220 000
Total				3 586 088	2 358 988	1 227 100	4 003 000

Links with other IFAD reforms

D2.0 is the cornerstone of the institutional pillar of the Twelfth Replenishment of IFAD's Resources (IFAD12), bringing about structural changes in the way IFAD works at the frontline (core processes), including programme design and support, policy engagement, knowledge management, partnership building and communications. The various ongoing reforms are naturally linked to D2.0 as they are aiming to improve support processes (e.g., workforce planning, project procurement, budget formulation and execution) that should ultimately help country teams perform their core functions and deliver development outcomes. The linkages between D2.0 and other IFAD reforms would yield the following operational results:

- (i) **Adequate skills and capacity.** The DWP aims at closing the skills and capacity gaps identified in IFAD as a result of a thorough workforce planning exercise conducted in 2020. D2.0 feeds into the DWP with specific staffing metrics and models needed for the envisaged new ICO map, including regional offices. The capacity and skills gaps in the field, therefore, are clearly identified and D2.0 and DWP teams are in continuous coordination to ensure that these gaps are timely addressed. In addition, D2.0 clear staffing metrics refine overall DWP planning and provide inputs for further headquarters restructuring. The latter does not only refer to relocation of professional staff and creating general service positions in the field but also rethinking how the Corporate Services Department and the Corporate Services Support Group (CSSG) stay fit-for-purpose in IFAD's new decentralized structure.
- (ii) **Increased efficiency and strong centre.** The Processes, People and Technology Plan (PPTP) facilitates the introduction of a new talent framework and re-engineered processes for increased efficiency and equips IFAD with tools and systems to further strengthen the linkage between HQ and the field. In addition, as staff (and in some cases entire divisions) move to the field, IFAD needs a very strong centre to ensure the application of same standards and alignment to corporate objectives (especially on development outcomes), collect information from the field and monitor risks in real time to add value to country teams and IFAD's governance bodies in the form of strategic guidance, better risk management, improved results reporting and global knowledge sharing.

In September of 2021, the Executive Board approved IFAD's Enterprise Risk Management Policy. The governance structure and processes laid out in the policy will be paramount to identify, assess, monitor and report risks resulting in time from increased country presence and a new field-based operational model.
- (iii) **Empowered frontline.** In 2021, IFAD implemented bold new changes to empower staff, strengthen workplace culture, and further delegate authority to County Directors (CDs) and unit heads. Forty-three new or revised delegations were issued in operations, procurement, human resources, finance / budget and governance/protocol, following extensive consultations, notably with CDs. The Delegation of Authority (DoA) will have to be updated accordingly in 2022 and reflect the new structure in the field and closely monitored by the Financial Controller's Division (FCD) Controllership Unit, which will report to Senior Management on results. The extended DoA (e.g., budget, procurement, travel) will be supported by user training to be provided by HQ-based business process owners.
- (iv) **Smart budgeting.** D2.0 is not the only driver of potential regular budget increases in the following years for IFAD. There is the need for an enhanced

budget formulation process that allows for a better identification of the trade-offs among the different budget items and facilitate decision-making to Senior Management. This in turn would significantly help D2.0 with predictable and clear budget allocations for better planning and implementation from 2023 onwards.

Timeline and sequencing of IFAD reforms

