
Réponse de la direction du FIDA à l'évaluation au niveau de l'institution 2022 sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation

Cote du document: EB 2023/138/R.5/Add.1

Point de l'ordre du jour: 5 a)

Date: 6 avril 2023

Distribution: Publique

Original: Anglais

POUR: EXAMEN

Documents de référence: Note d'information – Activités relatives à l'excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx) ([EB 2018/124/R.2](#)); Aperçu général du programme de travail et des budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2022 – Additif ([EB 2021/133/R.3/Add.1](#)); Informations actualisées sur la décentralisation 2.0 du FIDA ([EB 2021/134/R.5](#)); Perspectives budgétaires à moyen terme pour 2023-2025 – annexe et appendice IX ([EB 2022/135/R.4/Rev.1](#)); Programme de travail et budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2023, et perspectives budgétaires pour 2024-2025 ([EB 2022/137/R.3](#)).

Mesures à prendre: Le Conseil d'administration est invité à examiner la réponse de la direction du FIDA à l'évaluation au niveau de l'institution 2022 sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation.

Questions techniques:

Donal Brown

Vice-Président adjoint
Département de la gestion des programmes
courriel: d.brown@ifad.org

Guoqi Wu

Vice-Président adjoint
Département des services institutionnels
courriel: g.wu@ifad.org

Jyotsna Puri

Vice-Présidente adjointe
Département de la stratégie et des savoirs
courriel: j.puri@ifad.org

Edward Gallagher

Responsable supérieur
Unité du changement, de la réalisation
et de l'innovation
courriel: ed.gallagher@ifad.org

Réponse de la direction du FIDA à l'évaluation au niveau de l'institution 2022 sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation

I. Introduction

1. La direction accueille avec intérêt l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) 2022 sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation, et remercie le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) pour son examen approfondi.
2. Tout en notant qu'il existe des marges d'amélioration, les auteurs de l'ENI conviennent que le FIDA est passé avec succès d'un modèle de présence dans les pays à un modèle décentralisé dans un laps de temps relativement court. Cette évolution fait suite au recalibrage de l'approche de la décentralisation effectué par la direction en 2017, éclairé par l'ENI concernant l'expérience du FIDA en matière de décentralisation, réalisée en 2016, et qui bénéficiait de l'appui du Conseil d'administration. Depuis, la direction a mis l'accent sur la gestion adaptative pour améliorer le processus de décentralisation grâce aux mesures suivantes: i) la réforme intitulée « excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx) » menée en 2017-2018; ii) les travaux relatifs aux enseignements tirés de l'expérience réalisés en 2018-2019; iii) la création d'un groupe de travail interdépartemental en 2019; iv) l'évolution vers la phase 2.0 du processus de décentralisation (décentralisation 2.0) en janvier 2021. Les conclusions d'IOE sont de précieuses contributions à ce processus de gestion adaptative.
3. Compte tenu des enseignements qu'elle a elle-même tirés, la direction souscrit aux conclusions de l'ENI selon lesquelles l'efficacité de la planification et de la mise en œuvre de la décentralisation dépend de nombreux facteurs, parmi lesquels: i) l'allocation, en temps utile, de ressources adéquates; ii) la mise en place de processus adaptés pour l'installation des bureaux de pays du FIDA; iii) l'attention portée au bien-être des membres du personnel et une communication adéquate après la prise de décisions relatives à des réaffectations. Outre les conclusions de l'ENI, la direction note que la pandémie de COVID-19 a fortement contraint la mise en œuvre de la décentralisation et a eu des répercussions sur le bien-être du personnel.
4. Durant la phase d'examen de la première mouture du rapport, la direction a exprimé des réserves quant à la façon dont les données factuelles et les analyses étayaient les conclusions formulées. Bien que le rapport final remédie partiellement à ce problème, la direction a toujours un avis différent concernant certaines des données factuelles et autres données présentées et leurs liens avec les conclusions.
5. La direction accueille avec satisfaction les cinq recommandations qui relèvent de sa compétence, et les trouve raisonnables. La section II présente des réponses détaillées à ces recommandations. S'appuyant sur les enseignements qu'elle a tirés et sur le rapport de l'ENI, la direction élabore actuellement un plan de recalibrage de la décentralisation 2.0, qui affine la mise en œuvre du processus de décentralisation 2.0 tout en maintenant son calendrier et son objectif global inchangés. Dans ce contexte, la direction a déjà amélioré l'intégration des nouvelles recrues, elle a instauré un nouveau calendrier concernant les réaffectations, qui sera déployé sur une base annuelle, et elle a mis en place dans les bureaux régionaux des équipes administratives spéciales dirigées par des responsables des services institutionnels. Ce plan prévoit en outre un examen des bureaux régionaux des régions Asie et Pacifique et Amérique latine et Caraïbes, ainsi que la poursuite du recalibrage des différentes structures des bureaux et de la dotation en personnel.

II. Recommandations et réponse de la direction

6. **Recommandation 1: approuvée.** En accord avec son approche de gestion adaptative, la direction ajuste en permanence le processus de décentralisation 2.0 et accepte d'intégrer l'analyse de l'efficacité des divers modèles de bureau de pays pour en comprendre les avantages et les inconvénients. Toutefois, cette intégration sera réalisée en continu, et non en marquant une pause dans la décentralisation 2.0. En tirant des enseignements de l'ENI et de sa propre expérience, la direction ajuste la mise en œuvre de la décentralisation 2.0 et affine les structures des bureaux conformément au plan de recalibrage. À la suite de l'examen des bureaux régionaux des régions Asie et Pacifique et Amérique latine et Caraïbes, la direction continuera d'affiner, le cas échéant, le modèle du bureau multipays en évaluant l'efficacité de ce type de bureau dans les régions Afrique de l'Ouest et du Centre et Afrique orientale et australe; elle poursuivra aussi le recalibrage des bureaux multipays de la région Asie et Pacifique par rapport aux bureaux de pays dirigés par un directeur ou une directrice de pays (Chine, Inde et Viet Nam, par exemple). La direction confirme que les critères de répartition en vigueur comprennent déjà l'engagement au niveau national en matière de développement rural, comme le prescrit la dernière partie de la recommandation.
7. **Recommandation 2: en partie approuvée.** La direction souscrit à la sous-recommandation sur la nécessité d'améliorer la granularité des informations communiquées sur les coûts de la décentralisation. Toutefois, elle n'approuve qu'en partie la recommandation générale sur l'élaboration d'un nouveau budget/système de comptabilité, étant donné que des coûts sont associés à l'acquisition et au déploiement d'un tel système, et qu'il existe déjà un système pouvant être perfectionné.
8. Suite à l'ENI de 2016, le FIDA a amélioré le système budgétaire et comptable et délégué aux directeurs de pays sur le terrain la responsabilité budgétaire et celle des marchés de faible montant, des rapports de suivi étant disponibles pour chaque responsable budgétaire. Toutefois, la direction convient qu'il sera nécessaire de continuer à améliorer le système budgétaire et comptable pour obtenir une vue d'ensemble plus complète à l'échelle de l'institution concernant les dépenses de personnel et hors personnel liées à la décentralisation, et les frais de conception et de supervision, en cas de délégation d'autorité à un bureau de pays. Pour appuyer la prise de décisions en matière de décentralisation, les dépenses effectives liées à la décentralisation 2.0 (par rapport à l'enveloppe budgétaire) font **déjà** l'objet d'un suivi régulier dans le cadre des réunions du comité de pilotage de la décentralisation 2.0. Non seulement la pratique actuelle garantit une utilisation adéquate du budget pour appliquer le plan de décentralisation 2.0 pendant l'année, mais elle permet aussi de rendre fidèlement des comptes pour chaque augmentation budgétaire validée par le Conseil d'administration en matière de dépenses liées à la décentralisation.
9. La direction souscrit **en partie** à la recommandation d'intégrer dans les documents budgétaires les projections des futurs coûts de la présence sur le terrain. La direction communique les coûts de décentralisation, comme demandé par le Conseil d'administration, et est déterminée à continuer de le faire à un niveau stratégique. Par exemple, la note d'information sur les activités relatives à l'excellence opérationnelle au service des résultats, communiquée au Conseil d'administration en septembre 2018, fournissait des informations complètes sur les coûts de décentralisation. En outre, les informations actualisées sur la décentralisation 2.0 présentées aux sessions de septembre et de décembre 2021 du Conseil d'administration incluaient des indicateurs, des enseignements tirés et des informations sur les modèles de bureau régional, les coûts et les phases. Enfin, les perspectives budgétaires à moyen terme soumises au Conseil d'administration en avril 2022 (appendice IX) présentaient les coûts de façon détaillée, y compris les coûts additionnels au titre de postes et de bureaux de pays supplémentaires. Pour

- continuer à améliorer la communication d'informations au Conseil d'administration, la direction propose de lui soumettre un rapport de situation annuel en décembre, et de lui présenter oralement des informations actualisées en fonction des besoins.
10. La direction souscrit aussi en partie à la nécessité de communiquer et suivre séparément le coût total de la présence sur le terrain dans les documents budgétaires annuels. D'après le rapport de l'étude comparative menée par IOE, aucune des organisations consultées n'évalue le coût de la décentralisation, bien qu'elles conviennent que ce processus n'est pas sans incidence sur les dépenses.
 11. **Recommandation 3: approuvée.** La direction souscrit à la nécessité de rétablir la part du budget administratif allouée à la conception des programmes de pays, à leur mise en œuvre et aux activités hors prêts à un niveau situé au moins dans la moyenne des ratios correspondants des autres institutions financières internationales. De fait, la part du budget allouée à l'exécution des programmes de pays en 2023 est en progression, comme en témoigne l'ENI. La direction s'efforcera de faire en sorte que cette tendance se poursuive.
 12. La conception et l'exécution des programmes de pays continuent de représenter le cœur de métier du FIDA, tandis que l'arbitrage direct avec la décentralisation est moins clair. La direction a déjà commencé à évaluer et à hiérarchiser les fonds nécessaires pour concevoir et superviser les projets du FIDA, en particulier compte tenu de l'analyse supplémentaire requise pour les Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC) et les conseils stratégiques fondés sur les connaissances, par exemple. Il est important de noter que le budget 2023 du FIDA, qui a été approuvé par le Conseil d'administration, accorde la priorité aux programmes de pays, avec une hausse de 3,49 millions d'USD allouée à la conception, la supervision et l'appui à l'exécution des projets. Cependant, les coûts unitaires de la conception et de la supervision ont considérablement augmenté sous l'effet des facteurs suivants: exigences supplémentaires associées aux PESEC; fragilité; intégration des questions liées au climat, à la nutrition, au genre et à l'inclusion sociale; savoirs et politiques; passation des marchés; gestion financière. Cette hausse du budget contribuera à une meilleure intégration de ces éléments dans la conception des projets et la gestion proactive des portefeuilles, l'accent étant mis sur le suivi-évaluation et les questions fiduciaires et sur les projets dont le risque est jugé élevé ou substantiel au regard des PESEC.
 13. La direction convient également de la nécessité d'un appui renforcé aux activités hors prêts. Ces activités continueront d'être prises en compte dans la conception et l'exécution des programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) et des projets aux fins de la production et du partage des connaissances, de la promotion de l'innovation et du renforcement de la fourniture de conseils en matière d'élaboration des politiques. Toutefois, une meilleure exécution des activités hors prêts nécessitera aussi des budgets adaptés, ce qui, jusqu'à présent, a toujours représenté un défi.
 14. **Recommandation 4: en partie approuvée.** Dans l'ensemble, la direction convient qu'il est important d'améliorer la gestion des ressources humaines; toutefois, elle n'approuve qu'en partie les sous-recommandations sur le rôle du Département de la stratégie et des savoirs et le renforcement des capacités des directeurs de pays en raison de contraintes budgétaires. Concernant la gestion des ressources humaines, le FIDA a créé des équipes administratives régionales dirigées par des responsables des services institutionnels pour appuyer le fonctionnement des bureaux régionaux. En outre, le FIDA a mis en place un plan pour réduire le taux de vacance de postes (liste de réserve de candidats vérifiés, recrutements groupés, comités de nomination électroniques, suivi régulier des postes vacants, et méthodes de recrutement ciblées pour les profils de postes spécialisés). Le programme de perfectionnement en cours améliorera les capacités de l'ensemble des membres du personnel récemment recrutés ou réaffectés. La direction est aussi en train d'améliorer les mécanismes d'intégration des nouvelles

recrues. Le FIDA poursuit ses formations courantes par le biais de séminaires de département/division et de formations dispensées par l'Académie des opérations (en ligne et en présentiel). Les processus de développement des compétences sont donc déjà en place, et le FIDA continuera de les améliorer. Bien que l'épidémie de COVID-19 ait profondément perturbé les activités d'accueil et d'intégration des nouvelles recrues, la situation s'est améliorée en 2022 lorsque les séminaires et les visites en présentiel ont repris.

15. La direction approuve en partie la sous-recommandation selon laquelle le Département de la stratégie et des savoirs devrait soutenir de manière prioritaire les mesures prises par le Département de la gestion des programmes pour renforcer les activités hors prêts dans les pays bénéficiaires et promouvoir la gestion des connaissances à l'échelle mondiale et au sein du Fonds. La fonction relative aux savoirs est en train d'évoluer, l'accent étant davantage mis désormais sur la conservation des données et des observations, l'analyse à des fins de conseil et les diagnostics. La fourniture de conseils sur les politiques au niveau national et à l'échelle mondiale rencontre des difficultés, et la direction s'emploiera à améliorer cet aspect.
16. De même, la direction n'approuve qu'en partie la sous-recommandation relative au renforcement des processus d'orientation et de perfectionnement des compétences des directeurs de pays. Tout en reconnaissant qu'il est possible de faire mieux, la direction estime avoir déjà beaucoup investi en la matière (par exemple avec l'Académie des opérations, le programme de perfectionnement et les ateliers et séminaires départementaux, infrarégionaux et régionaux) et elle poursuivra ses efforts dans ce domaine.
17. **Recommandation 5: approuvée.** Conformément à l'engagement pris par le nouveau Président, la direction confirme que de nombreuses mesures ont déjà été prises pour allouer des ressources suffisantes en temps utile et garantir le bon déroulement de l'aménagement des bureaux, ainsi que des réaffectations et relocalisations de membres du personnel. La direction est en train de revoir son approche en matière de réaffectations et la fréquence de ces dernières pour qu'elle corresponde mieux aux besoins de l'organisation, comme c'est le cas depuis la mise en place des activités relatives à l'excellence opérationnelle au service des résultats. En outre, comme l'a annoncé le Président, le FIDA a officialisé, pour l'avenir, la flexibilité du calendrier des relocalisations, notamment pour permettre aux membres du personnel qui ont une famille et des enfants scolarisés de faire coïncider leur déménagement avec le changement d'année scolaire. La Division des ressources humaines, en collaboration avec les divisions procédant aux recrutements, a continué d'accorder aux membres du personnel réaffectés la souplesse nécessaire. L'Unité d'appui sur le terrain a élaboré des directives et des boîtes à outils pour apporter un appui logistique aux membres du personnel réaffectés ou récemment recrutés dans le cadre de l'initiative institutionnelle d'intégration du personnel.
18. La direction convient de la nécessité de mettre en place des stratégies de communication efficaces. La stratégie de communication sur la décentralisation 2.0, en cours de révision, met un accent particulier sur l'amélioration du dialogue avec le personnel. Cela se reflète dans le plan d'action 2023 en matière de communication, qui vise à renforcer cette approche pour répondre rapidement aux préoccupations du personnel. Selon la pratique actuelle, l'association du personnel du FIDA rencontre chaque semaine le Directeur ou la Directrice de la Division des ressources humaines, et s'entretient régulièrement avec d'autres membres de l'équipe de direction. En outre, le FIDA a révisé la structure des réunions du groupe sur la mise en œuvre de la décentralisation 2.0 pour renforcer sa raison d'être et sa fonction, et élargir sa composition.

19. La direction souscrit également à la nécessité de prendre en compte le bien-être du personnel et la culture organisationnelle. Un certain nombre d'initiatives ont déjà été prises ou sont sur le point d'être déployées, notamment un plan d'action immédiat pour réduire le taux de vacance de postes au FIDA afin de faire en sorte que les ressources nécessaires soient disponibles pour pourvoir de nouveaux postes décentralisés. En outre, l'initiative relative à la culture organisationnelle s'appuie sur un plan d'action concret et assorti de délais, avec des domaines prioritaires tels que l'exemplarité de la haute direction, l'affirmation que chacun, au FIDA, a un rôle à jouer, tout en tenant compte de la décentralisation et de la présence mondiale accrues du Fonds.
20. **Recommandation 6: cette recommandation est adressée au Conseil d'administration.** La direction reconnaît avoir acquis au fil du temps une vision plus complète et plus précise des coûts relatifs à la décentralisation. Le processus de décentralisation du FIDA a évolué, de même que les hypothèses relatives aux coûts, passées d'estimations générales à des prévisions plus précises et plus détaillées fondées sur l'expérience acquise par le Fonds et sur des données factuelles. La direction a toujours fourni au Conseil d'administration les données disponibles les plus récentes pour l'informer de l'avancement de la décentralisation, et elle continuera à le faire à l'avenir, y compris en ayant recours à des indicateurs améliorés.
21. La direction reconnaît qu'il y a eu des insuffisances en matière de planification et d'échelonnement pour certains aspects de la décentralisation.
22. Pour continuer à améliorer la communication d'informations au Conseil d'administration, la direction propose de lui soumettre un rapport de situation annuel en décembre, et de lui présenter oralement des informations actualisées en fonction des besoins.