



Investir dans les populations rurales

Conseil d'administration

Cent quarantième session
Rome, 11-12 décembre 2023

Informations actualisées sur la décentralisation du FIDA

Cote du document: EB 2023/140/R.17

Point de l'ordre du jour: 5 b)

Date: 8 novembre 2023

Distribution: Publique

Original: Anglais

POUR: EXAMEN

Documents de référence: Évaluation au niveau de l'institution 2022 sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation ([EB 2023/138/R.5](#)); Programme de travail et budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2024, budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2024 et plan indicatif pour 2025-2026 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA, et rapports de situation sur l'Initiative en faveur des pays pauvres très endettés, le Système d'allocation fondé sur la performance et le Mécanisme d'accès aux ressources empruntées (EB 2023/140/R.15).

Mesures à prendre: Le Conseil d'administration est invité à examiner les informations actualisées sur la décentralisation du FIDA de 2023.

Questions techniques:

Donal Brown

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

Jyotsna Puri

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

Guoqi Wu

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

Edward Gallagher

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

Informations actualisées sur la décentralisation du FIDA

I. Vue d'ensemble de la décentralisation

A. Contexte

1. Le présent rapport fait le point sur les progrès accomplis en 2023 dans le cadre de la réforme relative à la décentralisation 2.0 du FIDA, et met l'accent sur les principaux développements survenus depuis la session du Conseil d'administration qui s'est tenue en mai 2023.
2. L'évaluation au niveau de l'institution (ENI) de 2022 sur la décentralisation met en évidence une corrélation entre la présence dans les pays, l'augmentation du cofinancement et le démarrage plus rapide des projets. Les bureaux de pays du FIDA déjà établis en tirent un bénéfice plus important, car ils collaborent davantage avec les bénéficiaires, les gouvernements et les autres partenaires de développement et contribuent à renforcer la pertinence et l'efficacité de l'action du FIDA en matière de développement. Les données du FIDA pour la période 2003-2021 montrent systématiquement des performances supérieures dans les pays disposant d'un bureau de pays par rapport à ceux où il n'y en a pas. L'ENI sur la décentralisation de 2016 fait écho à ces conclusions, soulignant les solides résultats du FIDA dans les pays bénéficiant d'une présence sur le terrain, en particulier en ce qui concerne la performance générale des projets, la durabilité, l'égalité des genres, l'innovation et la reproduction à plus grande échelle. Cette tendance est plus marquée dans les pays en situation de fragilité ou de conflit, ce qui confirme la priorité accordée par la décentralisation 2.0 au renforcement des bureaux de pays opérant dans ce type de contextes. Les pays dans lesquels des bureaux de pays sont établis ont également tendance à recevoir de meilleures évaluations de la part des parties prenantes en ce qui concerne la concertation sur les politiques au niveau national et l'établissement de partenariats.
3. À leurs sessions d'avril et de mai 2023, respectivement, le Comité d'évaluation et le Conseil d'administration ont largement souscrit aux conclusions et aux recommandations de l'ENI, tout en notant leur caractère préliminaire, étant donné que la décentralisation est toujours en cours et que les résultats finaux restent à déterminer. Le Conseil a reconnu l'importance de la décentralisation au regard de l'impact du FIDA et des objectifs de développement plus vastes, mais aussi les défis qu'elle pose, notamment en matière de planification et de redéploiement du personnel. Il a par ailleurs souligné l'importance de maintenir la vitesse d'exécution tout en apportant les ajustements nécessaires au plan de mise en œuvre de la décentralisation 2.0, et de bien réfléchir à son rôle de supervision tout en évitant de tomber dans la microgestion.
4. Conformément aux recommandations issues de l'ENI et aux observations de la direction, plusieurs mesures ont été prises pour gérer de manière adaptative la décentralisation 2.0. Ces mesures prévoient notamment la prise en compte des enseignements tirés de la mise en œuvre des réformes relatives à l'excellence opérationnelle au service des résultats et du groupe de travail sur la décentralisation pour la conception et la mise en œuvre de la phase de décentralisation 2.0, l'élaboration d'un plan de réajustement de la décentralisation 2.0 basé sur les recommandations de l'ENI et les évaluations internes, et l'amélioration des critères aux fins du renforcement de la souplesse et de la réactivité dans le cadre du processus de mise en œuvre.

B. Mesures prises en réponse aux recommandations de l'ENI sur la décentralisation du FIDA

5. À la lumière des recommandations issues de l'ENI, plusieurs difficultés opérationnelles majeures ont été répertoriées et doivent faire l'objet d'une attention particulière. Le tableau ci-dessous présente les mesures prises pour donner suite à ces recommandations.

Tableau 1

Suites données aux recommandations de l'ENI sur la décentralisation (2022)

<i>Recommandation</i>	<i>Mesures prises</i>
<p>Recommandation 1 (approuvée)</p> <p>Dresser le bilan des mesures de décentralisation afin d'ajuster le processus de décentralisation 2.0</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le réajustement du plan de mise en œuvre de la décentralisation 2.0 a été approuvé et est en cours d'exécution. Examen des bureaux régionaux des divisions Asie et Pacifique (APR) et Amérique latine et Caraïbes (LAC), amélioration du modèle de bureau multipays en Afrique de l'Ouest et du Centre (WCA) et en Afrique de l'Est et australe (ESA), et réajustement de la structure des bureaux multipays de la région APR conformément à la décision des bureaux régionaux d'APR (ex.: Chine, Inde et Viet Nam).
<p>Recommandation 2 (en partie approuvée)</p> <p>Élaboration d'un système comptable et budgétaire permettant de suivre les coûts de la décentralisation 2.0</p>	<ul style="list-style-type: none"> L'élaboration d'un nouveau système comptable et budgétaire n'a pas été acceptée pour des questions de coût. Le niveau de détail a été amélioré dans les rapports sur les dépenses de décentralisation 2.0 au sein des systèmes budgétaires existants, et des analyses ont été communiquées dans les rapports annuels au Conseil d'administration. Les dépenses liées à la décentralisation, y compris les dépenses de personnel, les dépenses hors personnel et les dépenses afférentes aux bureaux, font l'objet d'un suivi et de rapports réguliers dans le cadre du système actuel, en collaboration avec le Bureau de la stratégie budgétaire, avec un niveau de détail plus élevé pour le budget 2024.
<p>Recommandation 3 (approuvée)</p> <p>Veiller à ce qu'une part adéquate du budget administratif soit allouée à l'exécution des programmes de pays</p>	<ul style="list-style-type: none"> Tendance à la hausse des allocations du budget ordinaire du FIDA au pilier 1 (exécution des programmes de pays) depuis 2022, avec un accent sur les Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique et les conseils en matière d'élaboration des politiques fondés sur les connaissances. Intégration des activités hors prêts dans les programmes d'options stratégiques pour les pays et les projets aux fins du partage des connaissances, de l'innovation et des conseils en matière d'élaboration des politiques Le budget proposé pour 2024 suit également une trajectoire à la hausse
<p>Recommandation 4 (en partie approuvée)</p> <p>Remédier aux limitations de la gestion des ressources humaines en prenant davantage en considération l'impact sur les opérations</p>	<ul style="list-style-type: none"> Accorder la priorité aux activités hors prêts dans la limite des ressources disponibles Mécanismes existants pour le renforcement des capacités des directeurs et directrices de pays, tels que le perfectionnement du personnel et les journées de réflexion organisées en présentiel dans le cadre de l'Académie des opérations du FIDA. L'intégration des nouveaux collaborateurs et leur formation sont constamment améliorés, afin de leur fournir les informations et de les doter des compétences essentielles pour qu'ils puissent remplir leur rôle efficacement.
<p>Recommandation 5 (approuvée)</p> <p>Veiller à ce que la gestion des ressources humaines se concentre sur l'amélioration du bien-être du personnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> Affectation en temps utile des ressources nécessaires à l'installation des bureaux, à la réaffectation et au redéploiement du personnel. Révision de la stratégie de communication sur la décentralisation 2.0 pour améliorer le dialogue avec le personnel. Mise en œuvre d'initiatives visant à améliorer le bien-être du personnel, à réduire le taux de vacance de postes et à favoriser une culture organisationnelle positive Priorité accordée aux recrutements hors siège, avec notamment une réduction du taux de vacance de 21,9% en janvier à 13 % en septembre, et atteinte de l'objectif global de 12% du taux de vacance au niveau de l'institution.
<p>Recommandation 6 (adressée au Conseil d'administration)</p> <p>Renforcer la surveillance stratégique et l'orientation du Conseil d'administration dans le domaine de la décentralisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation de la fréquence des points sur la décentralisation 2.0, notamment dans le cadre de manifestations (séminaire informel, par exemple) et de comptes rendus (informations actualisées présentées oralement au Conseil d'administration en septembre 2023 et rapport de situation en décembre 2023, par exemple).

C. Plan de réajustement de la décentralisation 2.0

6. Le FIDA a élaboré un plan complet de réajustement de la décentralisation 2.0 en réponse aux recommandations issues de l'ENI et aux enseignements tirés de l'expérience interne. Le Président du FIDA a approuvé ce plan en juillet 2023, en

maintenant le calendrier existant et l'objectif de décentraliser 45% des postes d'ici à la fin de 2024. Le tableau 2 résume les éléments clés du plan de réajustement de la décentralisation 2.0, et la section II du présent rapport donne un aperçu détaillé de l'état d'avancement de chaque volet.

Tableau 2

Tableau 2: Éléments clés du plan de réajustement de la décentralisation 2.0 (2023)

<i>Volet</i>	<i>Rapport de situation</i>
Volet « Personnes »	<ul style="list-style-type: none"> Maintien de l'engagement pris dans le cadre de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA 12), à savoir de décentraliser 45% des postes d'ici à la fin de 2024 (objectif pour la fin de 2024: 48,2%); engagement pris par le Président de décentraliser 40% du personnel d'ici à la fin de 2023 (atteint en juin) Examen et amélioration des points d'ancrage internationaux <ul style="list-style-type: none"> Plans de transfert du personnel des Services généraux du siège en 2024-2025 et plans de transfert en trois ans des administrateurs recrutés sur le plan national dont les postes ont été supprimés vers le bureau régional de la Division Asie et Pacifique.
Volet « Infrastructures »	<ul style="list-style-type: none"> Le nombre total de bureaux de pays varie entre 47 et 51¹ Mise en place du bureau régional de la Division APR d'ici le troisième trimestre 2024 et du bureau régional de la Division LAC d'ici à 2025 Report de l'ouverture des bureaux de pays dans les zones de conflit (Afghanistan, République centrafricaine et Yémen). En fonction des besoins du portefeuille, reclassement de trois bureaux de pays en bureaux dirigés par un directeur ou une directrice de pays (Bénin, Cambodge et Tanzanie) et report de l'ouverture du nouveau bureau du Togo dirigé par un chargé ou une chargée d'appui au programme de pays, et réglage des détails concernant les bureaux multipays (Chine, Ghana, Inde et Viet Nam) Restructuration organisationnelle en vue de la décentralisation: alignement sur la structure du FIDA et évaluation du rôle du siège.
Volet « Changement »	<ul style="list-style-type: none"> Approbation ou reclassement de tous les postes financés par le budget administratif ordinaire du FIDA en 2024, de façon à les aligner sur la cartographie des postes réajustée dans le cadre de la décentralisation 2.0.

II. Informations actualisées sur les différents volets

A. Volet « Personnes »

- L'objectif de décentralisation de 40 % du personnel a été atteint en juin 2023. Les activités de recrutement ont permis de réduire le taux de vacance de postes dans les bureaux extérieurs de 21,9% en janvier à 13% en septembre 2023, soit une diminution de 9 points de pourcentage. Ce taux de vacance devrait encore diminuer d'ici à la fin de l'année, et l'objectif de l'institution (en combinant les postes des bureaux extérieurs et du siège) se maintient à 12%. L'audit des fonctions, qui a passé en revue 790 profils de poste au sein du FIDA, s'est achevé, marquant ainsi une étape cruciale dans le processus de réforme de l'institution.
- Le processus de réaffectation, qui a démarré en juin et dont la conclusion est prévue en décembre 2023, accorde la priorité à la continuité des opérations et aux besoins individuels. Le FIDA prévoit un délai minimum de 6 mois pour le redéploiement du personnel, et la Division des ressources humaines autorise un report au cas par cas en fonction des besoins. Les modalités de télétravail ont été officialisées en avril 2023 pour éliminer les obstacles au travail à distance. Des efforts sont déployés pour accorder des promotions aux membres du personnel interne lors des réaffectations, et les contrats de service ont été convertis en contrats à durée déterminée afin d'améliorer les possibilités d'évolution de carrière du personnel recruté sur le plan national.
- L'initiative de perfectionnement et de requalification du personnel, organisée en trois académies (opérations, finances et leadership) et la formation technique ont

¹ En septembre 2023, entre 47 et 51 bureaux de pays sont concernés par la décentralisation 2.0 (4 bureaux régionaux, 8 bureaux multipays, 28 ou 29 bureaux dirigés par des directeurs ou directrices de pays et 7 à 10 dirigés par des chargés ou des chargées d'appui aux programmes de pays). Quelque deux tiers de ces bureaux sont déjà en place, dont 3 bureaux ouverts et 10 reclassés, ce qui porte le nombre total de bureaux opérationnels à 43.

permis de perfectionner ou de requalifier 555 membres du personnel, dont 241 à des postes critiques, soit 65% de l'ensemble du personnel.

10. L'intégration des nouvelles recrues sur le terrain, auparavant réalisée avec l'appui d'organisations homologues, est désormais gérée en interne par l'Unité d'appui sur le terrain en collaboration avec les divisions concernées. Les équipes administratives des bureaux régionaux et des bureaux multipays prendront le relais une fois que ceux-ci seront pleinement opérationnels. L'Unité d'appui sur le terrain a élaboré un guide d'intégration pour les nouveaux employés des bureaux extérieurs (2023), associé à des guides locaux pour les lieux d'affectation situés en Afrique de l'Est et australe et en Afrique de l'Ouest et du Centre. Des guides pour les lieux d'affectation situés dans les régions Asie et Pacifique, Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe et Amérique latine et Caraïbes devraient être publiés d'ici à la fin de l'année 2023.
11. Enfin, des initiatives axées sur le bien-être du personnel sont en cours, telles que l'initiative sur la culture organisationnelle, les discussions sur la diversité, l'équité et l'inclusion, et les journées régionales de réflexion pour le personnel.

B. Volet « Infrastructure »

12. Le FIDA prévoit d'ouvrir 47 bureaux de pays d'ici à la fin de 2024, dont 43 sont actuellement opérationnels. La décision d'établir le bureau régional de la Division Asie et Pacifique à Bangkok, en Thaïlande, d'ici le troisième trimestre 2024, a été prise sur la base de critères tels que le rapport coût-efficacité, l'accessibilité (moyens de transport), le bien-être du personnel, la proximité avec d'autres organismes des Nations Unies et institutions multilatérales, et l'alignement sur les objectifs stratégiques du FIDA. La décision concernant l'implantation du bureau régional Amérique latine et Caraïbes est en attente (une annonce est prévue d'ici décembre 2023).
13. La liste des bureaux de pays pour 2023 ou début 2024 comprend le Burkina Faso, le Mali, l'Ouzbékistan et le Tchad, issus de la liste de 2022, ainsi que le Bénin, le Cambodge, le Pakistan et la République-Unie de Tanzanie, issus de la liste réajustée de 2023. Dans d'autres bureaux de pays, les activités en cours portent sur la capacité des bureaux, l'infrastructure et le redimensionnement des locaux. Dans le sillage de ce réajustement, la Chine, le Ghana et le Viet Nam sont en train de passer de bureaux multipays à des bureaux dirigés par un directeur ou une directrice de pays. Les bureaux dont les activités sont réduites ou qui ont été fermés pour des raisons de sécurité, comme en Haïti, au Niger et au Soudan, font l'objet d'un suivi permanent.
14. Des équipes administratives régionales ont été mises en place en 2022 pour apporter un appui au personnel des bureaux régionaux et s'occuper notamment de l'intégration des nouveaux membres du personnel, des départs, des voyages, du traitement des visas, des contrats et du recrutement de consultants. Des mesures ont été prises pour faire face aux besoins administratifs croissants, notamment l'établissement d'un ratio de 1 agent des Services généraux pour 6 administrateurs ou administratrices, le financement du personnel temporaire et l'accélération du recrutement dans les bureaux régionaux des divisions Afrique de l'Est et australe et Afrique de l'Ouest et du Centre. Ces deux équipes administratives sont désormais opérationnelles, l'équipe de la Division Asie et Pacifique étant prévue pour le troisième trimestre 2024 et celle de la Division Amérique latine et Caraïbes pour 2025.
15. Une évaluation exhaustive du siège du Fonds est en cours en vue de l'adapter aux activités du FIDA au sein d'une organisation décentralisée. Une enquête menée auprès du personnel de terrain à la mi-juin 2023 a obtenu un taux de réponse de 60%, et les résultats ont été examinés lors d'une réunion de l'équipe de direction du FIDA. Ils sont désormais intégrés dans l'examen en cours de l'institution, qui

visé à assurer une cohérence organisationnelle et à favoriser une culture unique au sein du FIDA.

C. Volet « Changement »

16. **Communication et gestion du changement** Le plan de communication sur la décentralisation 2.0 a été amélioré afin de proposer des séances d'information régulières et des canaux de soutien dédiés, tels qu'une page intranet consacrée à la décentralisation D2.0 sur l'Intranet, des plateformes interactives pour le personnel et des réunions publiques. Depuis la session du Conseil d'administration qui s'est tenue en mai, plusieurs initiatives clés ont été mises en œuvre, notamment trois séances interactives avec le personnel consacrées à la décentralisation et la réaffectation, un sondage éclair sur le rôle du siège dans un FIDA décentralisé, et deux séances spéciales qui ont réuni les vice-présidents adjoints et le personnel concerné par le choix du lieu d'implantation du bureau régional de la Division Asie et Pacifique (y compris des entretiens en tête-à-tête). Des canaux de communication avec l'équipe chargée de la décentralisation 2.0 ont également été mis en place, notamment la possibilité de contacts directs par courrier électronique.
17. Le FIDA délègue son pouvoir décisionnel afin de responsabiliser son personnel à travers le monde, y compris les directeurs ou directrices de pays et les responsables recrutés au niveau national. En outre, il intègre la réforme relative à la décentralisation 2.0 dans les initiatives existantes de réforme organisationnelle de l'institution, en la coordonnant étroitement avec la planification dynamique des effectifs, le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies et le processus de budgétisation intelligente.
18. **Budget.** Les dépenses liées à la décentralisation couvrent toutes les dépenses en rapport avec le personnel des bureaux décentralisés du FIDA, y compris les bureaux régionaux et les bureaux de pays, ainsi que les dépenses hors personnel et les frais de fonctionnement des bureaux. Le cadre comptable et budgétaire du FIDA intègre ces dépenses, gage d'une démarche cohérente en matière de gestion financière.
19. Dans le budget 2024, la direction a donné la priorité à la décentralisation en prévoyant une augmentation réelle du budget de 1,7% (2,99 millions d'USD) pour les dépenses de personnel. Le plan de réajustement de la décentralisation 2.0 vise à optimiser l'utilisation des ressources en adaptant la taille et la structure des effectifs des bureaux régionaux des divisions Asie et Pacifique et Amérique latine et Caraïbes dans un souci de rentabilité. De plus, le report de l'ouverture des bureaux dans les pays touchés par un conflit accorde la priorité à la fois à la sécurité et à la rentabilité.

Dans ce contexte, le budget administratif 2024 prévoit des revalorisations des postes essentiels pour répondre aux besoins opérationnels. Les gains d'efficacité opérationnelle sont partiellement réorientés pour éviter des pertes d'emploi au sein du personnel des Services généraux du siège dans le sillage de la décentralisation et pour reclasser davantage de bureaux en bureaux de pays dirigés par un directeur ou une directrice de pays, en garantissant une dotation en personnel et une infrastructure suffisantes pour les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Cette allocation couvre principalement la plupart des dépenses restantes relatives à la décentralisation 2.0, y compris les dépenses annuelles récurrentes et les dépenses ponctuelles.

III. Aperçu du budget et économies de coûts

A. Aperçu du budget

20. En 2016, le FIDA a apporté des améliorations stratégiques à ses systèmes budgétaires et comptables, notamment en accordant davantage de pouvoirs budgétaires aux directeurs et directrices des bureaux de pays, en particulier pour les achats de faible valeur. En parallèle, le FIDA a amélioré l'accès aux rapports de suivi pour les responsables de budget désignés.
21. En s'appuyant sur ces évolutions, le FIDA continue d'améliorer son système de budgétisation afin d'obtenir une vision globale, au niveau de l'institution, des dépenses liées à la décentralisation. Cette perspective plus large lui permettra d'assurer le suivi des dépenses ponctuelles et des dépenses récurrentes annuelles, y compris les dépenses de personnel et hors personnel, et de faire une distinction entre les coûts réels et les coûts nominaux.
22. Pour faciliter une prise de décision éclairée, le Comité de pilotage de la décentralisation 2.0 examine régulièrement, lors de ses réunions, les dépenses effectives au regard des allocations budgétaires. Cette démarche garantit une allocation budgétaire prudente tout au long de l'exercice et une utilisation responsable des augmentations de budget approuvées pour la décentralisation. Elle prévoit également un suivi de ces dépenses et l'établissement de rapports périodiques y relatifs. Dans le processus budgétaire 2024, des ventilations détaillées amélioreront encore la transparence et la responsabilité.

Tableau 3

Coûts récurrents annuels supplémentaires nécessaires d'ici à 2025 en sus du budget approuvé pour 2023, pour le plan initial et le plan réajusté

(en millions de dollars des États-Unis)

Poste de dépense	Plan initial		Plan réajusté		Économies et évitement de coûts du plan réajusté	
	Budget 2024	Budget 2025	Budget 2024	Budget 2025	Budget 2024	Budget 2025
Dépenses de fonctionnement des bureaux régionaux et des bureaux de pays	1,79	0,30	1,95	0,23	-0,16	0,08
Dépenses de personnel	1,49	1,07	3,11	-0,78	-1,62	1,85
Coûts ONU	0,3	0,3	0,3	0,3	-	-
Total	3,58	1,68	5,36	-0,25	-1,78	1,93

23. Les budgets 2024 et 2025 du plan de réajustement se concentrent sur différents aspects clés. Il s'agit notamment de la mise en place des bureaux régionaux des divisions Asie et Pacifique et Amérique latine et Caraïbes, de l'optimisation du rapport coût-efficacité par des ajustements de personnel, de l'ouverture de 47 bureaux pays et de la priorité donnée à l'obligation de diligence envers le personnel concerné par la décentralisation. Ces ajustements devraient se traduire par une augmentation annuelle récurrente du budget administratif de 5,36 millions d'USD en 2024. En 2025, la décentralisation devrait entraîner des économies nettes de 0,25 million d'USD, principalement du fait de la transition relative aux services généraux au niveau du siège, ce qui laisse présager une réduction des coûts et des économies à partir de 2025.
24. En ce qui concerne la structure des effectifs des bureaux régionaux des divisions Asie et Pacifique et Amérique latine et Caraïbes, une analyse coûts-bénéfices suggère qu'un modèle de 45 à 50 personnes est la meilleure option en termes de rapport coût-efficacité. Les premières estimations prudentes des coûts hors personnel pour ces bureaux comprennent des dépenses d'installation ponctuelles de 500 000 USD, ainsi que des frais de fonctionnement récurrents annuels

de 550 000 USD pour le bureau régional de la Division Asie et Pacifique et de 460 000 USD pour le bureau régional de la Division Amérique latine et Caraïbes.

B. Mesures d'économies et d'évitement des coûts

25. Depuis le début de la décentralisation 2.0, des mesures visant à réduire les coûts et à éviter les dépenses inutiles ont été mises en œuvre, ce qui a permis d'obtenir les résultats suivants, comme le montre le tableau 4:

- i) Gratuité des locaux:** Des accords de mise à disposition de locaux à titre gracieux ont été conclus au sein du bureau régional de la Division Afrique de l'Ouest et du Centre, et des discussions sont en cours pour le bureau régional de la Division Asie et Pacifique. Les modalités de subvention sont arrêtées pour le bureau régional de la Division Afrique de l'Est et australe et certains bureaux de pays.
- ii) Locaux communs:** Le partage d'environ 60% des bureaux de pays avec d'autres organismes des Nations Unies et institutions financières internationales, même s'il ne permet pas d'éliminer tous les coûts, a permis de réaliser des économies importantes, estimées à 40% (à la fois sur les loyers et les services communs) par rapport à des locaux indépendants.
- iii) Services opérationnels communs:** Le recours à des services opérationnels communs permet de réaliser entre 150 000 et 200 000 USD d'économies par an. En outre, 8 bureaux de pays bénéficient de services d'appui communs ou de centres de services partagés localement avec d'autres organismes des Nations Unies.
- iv) Réaffectation des postes d'agents des Services généraux** Le remplacement des postes d'agents des Services généraux au siège par des postes sur le terrain devrait permettre d'économiser 2,1 millions d'USD en coûts récurrents annuels d'ici la fin de la réforme, ce qui permettra de rationaliser la structure du siège.

Tableau 4

Gains d'efficacité en matière de dépenses de personnel et hors personnel

<i>Principaux gains d'efficacité en matière de dépenses</i>	<i>Détails</i>
<i>Personnel</i>	
Transfert des services d'appui du Département de la gestion des programmes et des postes d'agents des Services généraux du Département de la stratégie et des savoirs de Rome sur le terrain.	<ul style="list-style-type: none"> • Les économies annuelles, déjà incluses dans les dépenses récurrentes annuelles liées à la décentralisation 2.0, sont estimées à 1,3 million d'USD. • Pas de perte d'emplois et continuité des opérations assurée.
Restructuration de la fonction de liaison au siège	<ul style="list-style-type: none"> • Les fonctions sont absorbées par la nouvelle équipe de liaison régionale au siège, les analystes de données et les assistants de programmes de pays sur le terrain. • Les économies annuelles, déjà incluses dans les dépenses récurrentes annuelles liées à la décentralisation 2.0, sont estimées à 0,8 million d'USD. • Pas de perte d'emplois chez les agents des services généraux et continuité des opérations assurée.
<i>Hors personnel</i>	
Gratuité des locaux des bureaux régionaux et des bureaux de pays	<ul style="list-style-type: none"> • Accord de gratuité de loyer conclu pour la villa abritant le bureau régional de la Division Afrique de l'Ouest et du Centre: les coûts annuels évités sont estimés à 0,5 million d'USD.

	<ul style="list-style-type: none"> • Le gouvernement kényan s'est engagé à verser une allocation de loyer annuelle de 0,18 million d'USD sur deux ans pour le bureau régional de la Division Afrique de l'Est et australe. • Conclusion des discussions sur les subventions locatives destinées au bureau régional de la Division Asie et Pacifique et certains bureaux de pays.
Stratégies relatives aux activités d'appui:	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les bureaux de pays du FIDA bénéficient de 6 services professionnels communs: services administratifs communs, services des ressources humaines, services de passation des marchés, services logistiques, services financiers et services informatiques. • Les coûts annuels évités pour le FIDA sont estimés entre 0,15 et 0,2 million d'USD.
Services d'appui communs	<ul style="list-style-type: none"> • Services d'appui communs dans les 8 pays suivants où se trouvent des bureaux du FIDA: Brésil, Cambodge, Éthiopie, Ghana, Kenya, République-Unie de Tanzanie, Soudan et Viet Nam.
Partage des locaux, y compris avec les autres organismes des Nations unies ayant leur siège à Rome	<ul style="list-style-type: none"> • Sur les 43 bureaux de pays actuels, environ 60 % sont hébergés dans des locaux partagés: <ul style="list-style-type: none"> - 7 bureaux du FIDA sont hébergés par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) ou le Programme alimentaire mondial (PAM); 20 bureaux du FIDA sont hébergés par d'autres organismes des Nations Unies ; - Plusieurs bureaux du FIDA sont également hébergés par d'autres organismes gouvernementaux ou organisations internationales. • L'optimisation des ressources partagées, qu'il s'agisse des locaux ou des services communs, permet d'économiser quelque 40% tout en améliorant la collaboration et l'efficacité des organismes des Nations unies. • Le coût de la location des locaux communs n'est inférieur que d'environ 5% par rapport à celui des locaux indépendants.

C. Facteurs de coût de la décentralisation

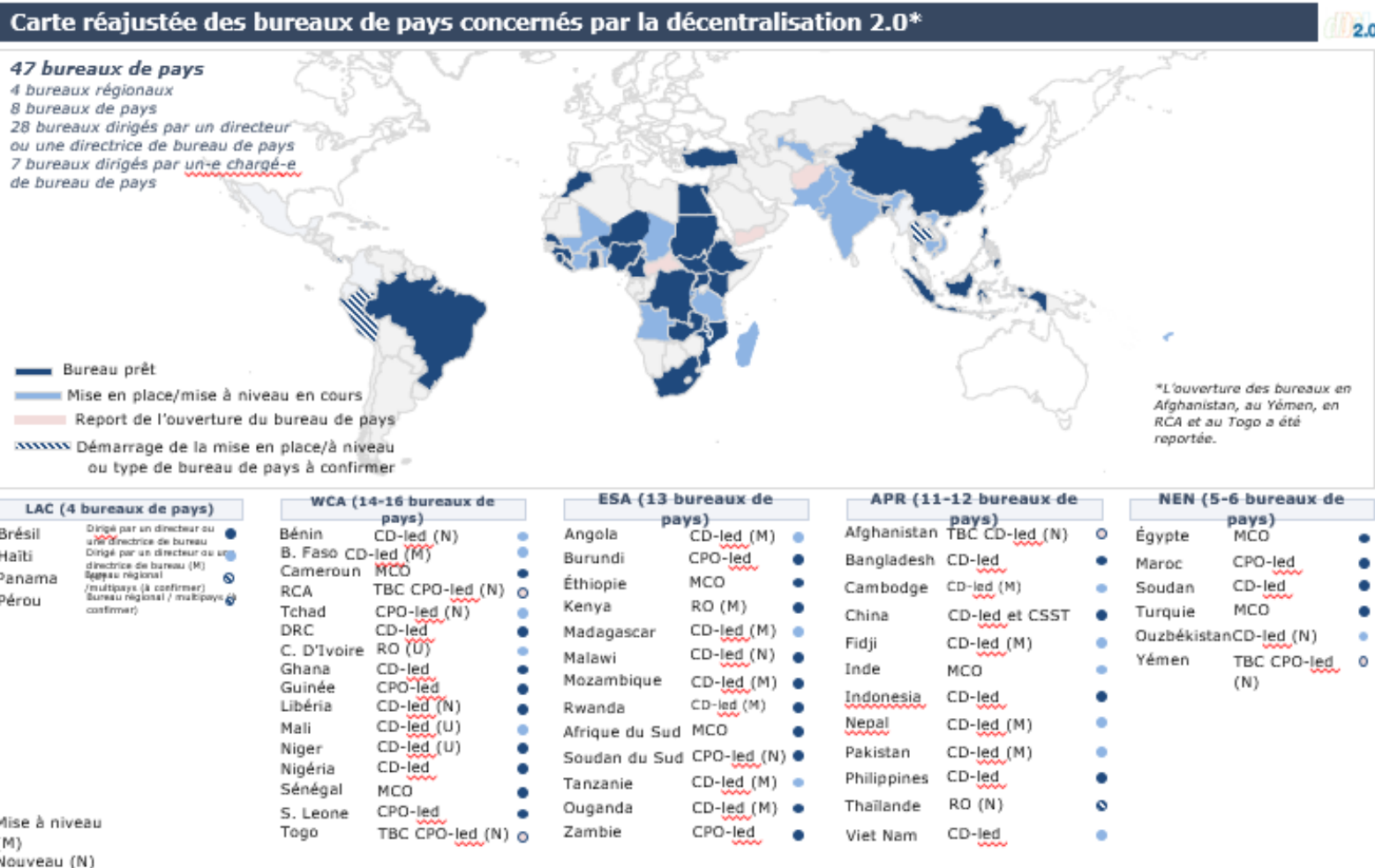
26. L'analyse des modèles de bureaux de pays du point de vue de la rentabilité au cours de la décentralisation 2.0 a conduit à la mise en place d'un bureau régional assorti de plusieurs bureaux dirigés par un directeur ou une directrice de bureau de pays et de quelques bureaux multipays et bureaux dirigés par un chargé ou une chargée d'appui aux programmes de pays. Les bureaux dirigés par un directeur ou une directrice de pays ont été considérés comme les plus efficaces en matière de supervision, de politiques et de partenariats. Par ailleurs, le personnel présent dans les pays s'est avéré plus efficace pour soutenir les partenaires et les projets des gouvernements durant la pandémie de COVID-19 et les restrictions des déplacements. Par conséquent, le nombre total de bureaux de pays a été porté de 40 à 51, dont 7 ouvertures de bureaux et 14 reclassements de bureaux dirigés par des chargés ou chargées d'appui aux programmes en bureaux dirigés par des directeurs ou directrices de bureaux de pays/multipays, ce qui a fait passer la couverture du portefeuille par les bureaux de pays de 72% à 82%.
27. En ce qui concerne les principaux facteurs de coûts, il convient de noter l'augmentation sensible des bureaux dirigés par des directeurs ou directrices de bureaux de pays, qui passent de 7 en 2021 à 28 en 2024, tandis que les bureaux dirigés par un chargé ou une chargée d'appui aux programmes sont passés de 20 à 7 au cours de la même période, ce qui se traduit par une augmentation annuelle moyenne des dépenses récurrentes hors personnel de 54 000 USD, soit 68%. Malgré l'impact sur les coûts, les bureaux de pays dirigés par un directeur ou une directrice de bureau de pays présentent des avantages considérables, comme le reconnaît l'ENI de 2023, notamment un leadership plus fort, une coordination améliorée, des capacités accrues et une meilleure représentation, le tout contribuant à une exécution plus efficace et à des résultats meilleurs.

28. Un autre facteur de coût important est la présence accrue du FIDA dans les pays en situation de fragilité ou de conflit, qui a entraîné une augmentation de 40% des coûts récurrents, principalement attribuée aux avantages liés aux affectations, aux installations, aux actifs et aux besoins liés à la sécurité. L'engagement stratégique du FIDA, qui vise à allouer 25% de ses ressources de base aux pays en situation de fragilité ou de conflit durant FIDA12 et FIDA13 souligne sa volonté de relever les défis du développement dans ces pays. Cette orientation stratégique s'est traduite par une croissance substantielle du portefeuille, qui est passé de 1 milliard d'USD à 2,2 milliards d'USD dans les pays en situation de fragilité ou de conflit au cours de FIDA10 et de FIDA11, ce qui a nécessité un renforcement des capacités du personnel et une présence accrue dans les pays, tout en conciliant le mandat d'inclusion rurale avec l'efficacité requise dans des contextes complexes.
29. Enfin, en ce qui concerne le facteur de coût lié à la configuration des effectifs des bureaux dirigés par un directeur ou une directrice de pays, il est essentiel de comprendre les implications en termes de dépenses. Les bureaux plus grands et plus complexes dirigés par un directeur ou une directrice de pays, par exemple, ont des dépenses de personnel plus élevées de 43% en moyenne, en raison de la présence de personnel supplémentaire et plus expérimenté. Cet investissement est essentiel pour évoluer efficacement dans un environnement opérationnel de plus en plus complexe, y compris en matière de fragilité et de conflit, et pour maintenir les normes de performance en matière de développement, comme le souligne l'ENI de 2022.

IV. Conclusion

30. Le plan de réajustement de la décentralisation 2.0 reflète l'engagement du FIDA en faveur d'une gestion adaptative. Le choix de Bangkok comme lieu d'implantation du bureau régional pour la division Asie et Pacifique est en adéquation avec les objectifs stratégiques. Une décision est attendue d'ici à la fin de l'année quant au lieu d'implantation du bureau régional de la Division Asie et Pacifique. L'amélioration de la communication et des systèmes budgétaires appuie les mesures de décentralisation.
31. Les prochaines étapes couvrent plusieurs domaines clés de la réforme relative à la décentralisation 2.0. Premièrement, le FIDA restera fermement attaché au bien-être de son personnel et continuera d'améliorer ses processus d'intégration et de formation des nouveaux membres du personnel. Deuxièmement, des actions seront menées pour rendre opérationnels les bureaux de pays restants, comme indiqué dans le plan de réajustement de la décentralisation 2.0, y compris le bureau régional de la Division Asie et Pacifique, décider de la structure régionale pour la Division Amérique latine et Caraïbes, et adapter le siège dans un paysage décentralisé. Enfin, l'accent sera davantage mis sur le renforcement de la collaboration avec le personnel et la garantie d'une communication conforme avec le Conseil d'administration, conformément au plan de communication sur la décentralisation 2.0.

Cartographie réajustée des progrès accomplis par les bureaux de pays du FIDA dans le cadre de la décentralisation 2.0 (octobre 2023)



CD-led = dirigé par un directeur ou une directrice de bureau; MCO = bureau multipays; TBC = (à confirmer)

Aperçu des coûts supplémentaires en rapport avec la décentralisation en 2024 et 2025

Tableau 1
Coûts récurrents annuels supplémentaires requis d'ici à 2025, au-delà du budget approuvé de 2023, pour le plan initial et le plan réajusté
(en millions de dollars des États-Unis)

Poste de dépense	Plan initial		Plan réajusté		Économies et évitement de coûts du plan réajusté	
	Budget 2024	Budget 2025	Budget 2024	Budget 2025	Budget 2024	Budget 2025
Dépenses de fonctionnement des bureaux régionaux et des bureaux de pays du FIDA	1,79	0,30	1,95	0,23	-0,16	0,08
Dépenses de personnel	1,49	1,07	3,11	-0,78	-1,62	1,85
Coûts ONU	0,3	0,3	0,3	0,3	-	-
Total	3,58	1,68	5,36	-0,25	-1,78	1,93

- Économies découlant du réajustement.** Reporter l'ouverture des bureaux de pays en situation de conflit (Afghanistan, République centrafricaine, Yémen) ainsi qu'au Togo, le reclassement des bureaux de pays (Chine, Ghana, Inde et Viet Nam) et la création de nouveaux postes des départements SKD/CSD/ERG dans les bureaux régionaux d'Afrique de l'Est et australe et d'Afrique de l'Ouest et du Centre.
- Ces reports ont permis de compenser les surcoûts liés au reclassement des bureaux de pays en Tanzanie et au Cambodge en bureaux de pays dirigés par un directeur ou une directrice de pays, et à l'ouverture du bureau de pays au Bénin, ainsi qu'au reclassement des postes d'administrateurs nationaux de niveau RN-B en postes de niveau RN-C dans certains bureaux dirigés par un directeur ou une directrice de pays.

Tableau 2
Coûts récurrents supplémentaires relatifs à la décentralisation: Plan réajusté par poste de dépenses (en millions d'USD)
(en millions d'USD)

<i>Poste de dépense</i>	<i>Plan réajusté</i>			
	<i>Budget 2024</i>	<i>Proposition d'équivalents temps plein (ETP) nets 2024^a</i>	<i>Budget 2025</i>	<i>Proposition d'équivalents temps plein (ETP) nets 2025</i>
Dépenses de fonctionnement des bureaux régionaux	0,67		0,12	
Personnel des bureaux régionaux.	5,61	51	0,13	2
Dépenses de fonctionnement des bureaux de pays	1,28		0,10	
Personnel des bureaux de pays.	-1,77	8	-0,10	-1
Personnel du siège	-0,73	-3	-0,81	-9
Coûts ONU	0,3		0,3	
Total	5,36	56	-0,25	-8

^a Les frais de fonctionnement supplémentaires des bureaux de pays sont plus élevés que ceux des bureaux régionaux en raison des bureaux de pays de 2023 qui ne seront pleinement opérationnels qu'en 2024 (ainsi que des bureaux de pays ouverts et reclassés, tels que le Bénin, le Cambodge et la République-Unie de Tanzanie).

^b Le poste négatif du personnel des bureaux de pays dans le cadre des plans initiaux et réajustés est lié aux transferts - du personnel de la Chine, de l'Inde et du Viet Nam vers le bureau régional de la région Asie et Pacifique - et doit donc être lu en association avec la rubrique relative au personnel des bureaux régionaux.

Tableau 3
Dépenses ponctuelles/de mise en place: Plan initial et réajusté*
(en millions d'USD)

	<i>Plan initial</i>		<i>Plan réajusté</i>	
	<i>Bureaux, 2024</i>	<i>Véhicules, 2024</i>	<i>Bureaux, 2024</i>	<i>Véhicules, 2024</i>
Dépenses ponctuelles/de mise en place	3,59	1,26	2,89	0,78

Des fonds non récurrents sont réservés aux dépenses liées à la mise en place des bureaux régionaux et à la réserve de bureaux de pays de 2024.

Des fonds sont nécessaires pour que les 18 nouveaux bureaux et les bureaux mis à niveau dirigés par un directeur ou une directrice de bureau de pays disposent d'un véhicule de service.

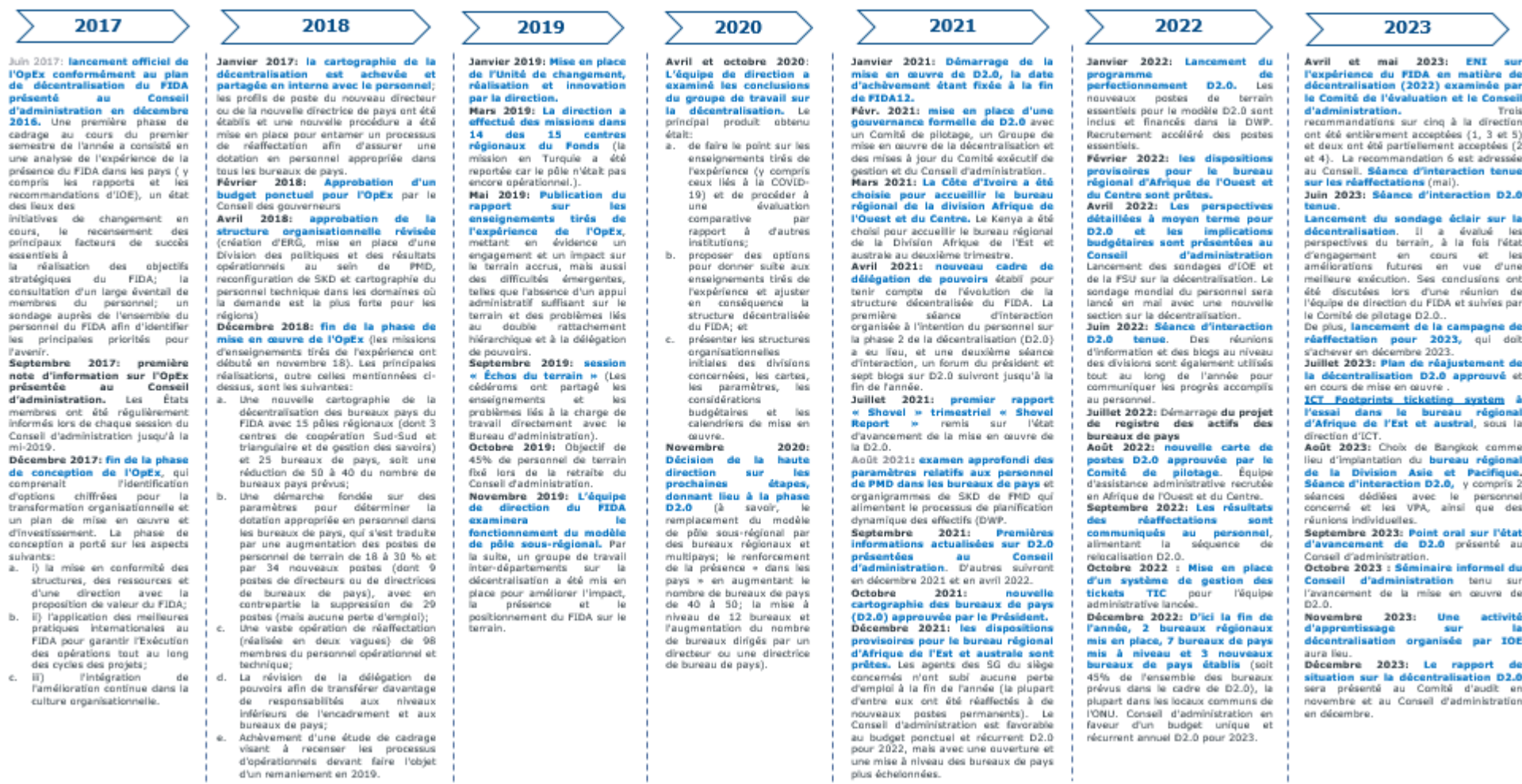
Tableau 4
Plan initial et réajusté: Postes ETP nets des bureaux régionaux, bureaux de pays et du siège*

<i>Poste de dépense</i>	<i>Plan initial</i>		<i>Plan réajusté</i>	
	<i>ETP nets, 2024</i>	<i>ETP nets, 2025</i>	<i>ETP nets, 2024</i>	<i>ETP nets, 2025</i>
Personnel des bureaux régionaux.	49	14	51	2
Personnel des bureaux de pays.	-9	2	8	-1
Personnel du siège	-11	-9	-3	-9
Total	29	7	56	-8

*48 équivalents temps plein (ETP) nets supplémentaires sont prévus dans le cadre du plan réajusté, 40% étant des chauffeurs sous contrat du FIDA non inclus dans le plan initial et dont les services sont nécessaires dans les bureaux de pays nouvellement établis et mis à niveau dans le cadre de la décentralisation 2.0. Les autres ETP sont principalement de nouveaux postes créés pour les bureaux régionaux des divisions Asie et Pacifique et Amérique latine et Caraïbes. De nouveaux postes sont créés en 2024; ensuite il y a une diminution nette globale du nombre d'ETP à partir de 2025 en raison du transfert des postes des Services généraux du siège vers le terrain.

Calendrier de la décentralisation (2017 à ce jour)

Principales étapes de 2017 à 2023 : de la présence dans les pays à la décentralisation D2.0



Équivalents temps plein prévus au titre du budget ordinaire dans les bureaux de pays du FIDA d'ici à 2025

<i>Pays</i>	<i>Type de bureau de pays</i>	<i>Équivalents temps plein</i>	<i>Pays</i>	<i>Type de bureau de pays</i>	<i>Équivalents temps plein</i>
Thaïlande	Bureau régional	34	Pérou**	Bureau régional	36
Bangladesh	Bureau dirigé par un directeur ou une directrice de pays	5	Bésil	Bureau dirigé par un directeur ou une directrice de pays/CSST	6
Cambodge	Bureau dirigé par un directeur ou une directrice de pays	4	Haïti	Bureau dirigé par un directeur ou une directrice de pays	4
Chine	Bureau dirigé par un directeur ou une directrice de pays/ CSST	7	Panama	Bureau multipays	12
Fidji	Bureau dirigé par un directeur ou une directrice de pays	5	Total Amérique latine et Caraïbes		58
Inde	Bureau multipays	12	Égypte	Bureau multipays	26
Indonésie	Bureau dirigé par un directeur ou une directrice de pays	7	Soudan	Bureau dirigé par un directeur ou une directrice de pays	4
Népal	Bureau dirigé par un directeur ou une directrice de pays	4	Türkiye	Bureau multipays	14
Pakistan	Bureaux dirigé par un directeur ou une directrice de pays	5	Ouzbékistan	Bureau dirigé par un directeur ou une directrice de pays	4
Philippines	Bureau dirigés par un directeur ou une directrice de pays	4	Maroc	Bureau dirigé par un chargé ou une chargée d'appui aux programmes	1
Viet Nam	Bureau dirigé par un directeur ou une directrice de pays	5	Total Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe		49
Total Asie et Pacifique		92	Côte d'Ivoire	Bureau régional	44
Kenya	Bureau régional	49	Bénin	Bureau dirigé par un directeur ou une directrice de pays	4

Angola	Bureau dirigé par un directeur ou une directrice de pays	4	Burkina Faso	Bureau dirigé par un directeur ou une directrice de pays	4
Burundi	Bureau dirigé par un chargé ou une chargée d'appui aux programmes	2	Cameroun	Bureau multipays	11
Éthiopie	Bureau multipays/CSST	10	Tchad	Bureau dirigé par un chargé ou une chargée d'appui aux programmes	1
Madagascar	Bureau dirigé par un directeur ou une directrice de pays	6	République démocratique du Congo	Bureau dirigé par un directeur ou une directrice de pays	5
Malawi	Bureau dirigé par un directeur ou une directrice de pays	5	Ghana	Bureau dirigé par un directeur ou une directrice de pays	4
Mozambique	Bureau dirigé par un directeur ou une directrice de pays	5	Guinée	Bureau dirigé par un chargé ou une chargée d'appui aux programmes	2
Rwanda	Bureau dirigé par un directeur ou une directrice de pays	4	Libéria	Bureau dirigé par un directeur ou une directrice de pays	4
Afrique du Sud	Bureau multipays	7	Mali	Bureau dirigé par un directeur ou une directrice de pays	4
Soudan du Sud	Bureau dirigé par un chargé ou une chargée d'appui aux programmes	2	Niger	Bureau dirigé par un directeur ou une directrice de pays	5
République-Unie de Tanzanie	Bureau dirigé par un directeur ou une directrice de pays	4	Nigéria	Bureau dirigé par un directeur ou une directrice de pays	7
Ouganda	Bureau dirigé par un directeur ou une directrice de pays	5	Sénégal	Bureau multipays	12
Zambie	Bureau dirigé par un chargé ou une chargée d'appui aux programmes	3	Sierra Leone	Bureau dirigé par un chargé ou une chargée d'appui aux programmes	2
Total Afrique orientale et australe		106	Total Afrique de l'Ouest et du Centre		109
Total général		414			

*Le nombre de membres du personnel du bureau de l'Inde s'élèvera finalement à 8 personnes au moment de la transition vers une situation stable après 2025.

**Le bureau régional au Pérou n'est inscrit qu'à des fins budgétaires, aucune décision n'ayant été prise en octobre 2023.

Structure organisationnelle décentralisée du FIDA, y compris les effectifs et les fonctions des différents types de bureaux de pays dans le cadre de la décentralisation 2.0

Type de bureau	Dotation indicative en personnel (Budget ordinaire)	Fonctions	Nombre ^a
Bureau régional	<ul style="list-style-type: none"> Personnel des départements suivants: département de la gestion des programmes (PMD), département de la stratégie et des savoirs (SKD), département des opérations financières (FOD), département des relations extérieures et de la gouvernance et département des services institutionnels (CSD) La totalité du personnel technique sur le terrain est basé dans les bureaux régionaux^b Directeur régional du PMD et secrétariat (RN-B et G5) Directeur de pays (P-4 ou P-5) et équipe de pays, au besoin^c Responsables techniques régionaux de SKD, Division environnement, climat, genre et inclusion sociale et Division production durable, marchés et institutions (P-5), spécialistes techniques principaux (P-4), spécialistes techniques (P-3) et personnel national (RN-B ou RN-C) Personnel de la Division des services de gestion financière: responsable principal (P-4) et responsables (P-3)^d Directeur de services institutionnels (P-4) et personnel de CSD (par exemple, Division des services administratifs, Sécurité, Division des ressources humaines, division des technologies de l'information et des communications Responsable de la Division de la communication globale et du plaidoyer (P-3) et analyste (RN-B) Équipe administrative pour soutenir les administrateurs et administratrices dans les bureaux régionaux 	<ul style="list-style-type: none"> Collaboration et engagement au niveau régional (activités de prêts et activités hors prêts) Appui en matière de programmes et administratif aux équipes de pays Coordination entre les départements Surveillance des risques et conformité réglementaire Services professionnels Dans le cadre des activités relatives à l'Excellence opérationnelle au service des résultats, la majorité du personnel affecté aux bureaux régionaux travaillait soit au siège, soit dans un pôle sur le terrain Les directeurs ou directrices de pays basé(e)s dans les bureaux régionaux supervisent les portefeuilles désignés. L'auxiliaire de liaison de programme régional (G-6) est basé au siège 	4

Bureau multipays	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable du bureau multipays (P5) • Chargé ou chargée d'appui au programme de pays (RN-C). Un analyste de programme de pays (RN-B) peut être envisagé en fonction de la taille du portefeuille du pays d'accueil et d'autres paramètres • 1 Assistant de programme de pays (G-5) • Le nombre d'assistants de programmes de pays est revu à la hausse si le nombre de directeurs ou de directrices de pays est supérieur à deux • Assistant administratif de bureau multipays (G-4) • Chargé d'appui au programme (P-3) • Analyste des opérations dans les pays (RN-A) • Un ou plusieurs directeurs ou directrices de bureaux de pays en fonction du nombre de pays gérés à partir du bureau multipays 	<ul style="list-style-type: none"> • Le responsable du bureau multipays supervise le portefeuille du pays d'accueil • Engagement et partenariats au niveau de la politique sous-régionale • Programmes de prêts sous-régionaux (par exemple, Sahel) • Assistance aux bureaux de pays dirigés par un chargé ou une chargée d'appui aux programmes de pays et aux pays ne disposant pas d'un bureau de pays gérés à partir du bureau multipays • Tous les bureaux multipays étaient des pôles d'activité dans le cadre de l'OpEx. La principale différence est que le personnel technique n'est plus basé dans ces bureaux (uniquement PMD), sauf dans des cas particuliers. • Les directeurs ou directrices de bureaux de pays basés dans les bureaux multipays se concentrent sur la gestion des portefeuilles qui leur sont assignés 	8
Bureau dirigé par un directeur ou une directrice de pays	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur ou directrice de bureau de pays (P-4 ou P-5), chargé ou chargée d'appui au programme de pays (RN-C)/analyste (RN-B),^e et assistant de programme de pays (G-5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Le directeur ou la directrice du bureau de pays supervise, avec l'équipe du pays, le portefeuille du pays hôte et éventuellement les portefeuilles d'autres pays couverts par le bureau de pays. • Appui aux programmes de pays, activités hors prêts, communication/sensibilisation et engagement institutionnel 	28
Bureau dirigé par un chargé ou une chargée d'appui aux programmes de pays	<ul style="list-style-type: none"> • Chargé ou chargée d'appui au programme de pays 	<ul style="list-style-type: none"> • Le portefeuille est toujours géré à partir d'un bureau de pays dirigé par un directeur ou une directrice de bureau de pays, d'un bureau multipays ou d'un bureau régional dirigé par un directeur ou une directrice de bureau de pays, avec l'appui solide d'un chargé ou d'une chargée d'appui aux programmes 	7

^a Le nombre définitif de bureaux de pays et de types de bureaux reste à définir, car il dépendra de la décision relative à la structure régionale de la Division Amérique latine et Caraïbes et de la présence des bureaux dans les zones touchées par des conflits.

^b Dans certains cas, il peut toutefois s'avérer nécessaire que des postes spécifiques (par exemple, des postes financés par des fonds supplémentaires) soient basés dans des bureaux multipays ou même dans des bureaux de pays dirigés par un directeur ou une directrice de bureau de pays. Cela ne s'applique pas à la Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe, où aucun bureau régional n'est actuellement prévu.

^c S'il y a plus d'un directeur ou d'une directrice de bureau de pays, ce sont les paramètres des bureaux multipays qui s'appliquent.

^d Dans le cas exceptionnel du bureau régional Afrique de l'Est et australe, il y a un analyste pays (RN-A/RN-BB) et un auxiliaire de programme de pays (G-6).

^e Il peut s'agir d'un ou d'une deuxième chargé(e) d'appui aux programmes /d'un ou d'une deuxième analyste de pays en fonction de la taille du portefeuille du pays d'accueil et d'autres paramètres.

Paramètres déterminant la répartition entre le personnel d'encadrement des bureaux de pays et le personnel de terrain

Le processus d'évaluation et de hiérarchisation des lieux d'ouverture ou de mise à niveau d'un bureau de pays dans le cadre de la décentralisation 2.0 implique une démarche fondée sur des paramètres. Dans un premier temps, cette démarche a permis d'identifier trois facteurs principaux pour chaque pays du portefeuille actif du FIDA: le facteur des activités futures, celui des objectifs de développement durable (ODD) et celui de la complexité. Ces facteurs prennent en compte des aspects tels que les écarts de pauvreté et les niveaux de faim, la complexité et les activités futures prévues. Les données sur la pauvreté et la faim, la fragilité, la qualité de la gouvernance, l'allocation actuelle basée sur le Système d'allocation fondé sur la performance et l'augmentation en pourcentage par rapport au cycle de reconstitution précédent, ont été utilisées pour calculer ces facteurs. Après uniformisation de ces valeurs et calcul de la moyenne, elles ont été multipliées par la taille du portefeuille de chaque pays afin d'obtenir une valeur pondérée du portefeuille. La valeur en pourcentage du portefeuille pondéré de chaque pays a déterminé le score utilisé pour sélectionner et hiérarchiser les pays couverts par la décentralisation 2.0. Cette analyse quantitative a été complétée par des discussions avec les directeurs régionaux afin d'évaluer qualitativement le potentiel de partenariat, les possibilités de participation à l'élaboration des politiques au niveau des pays et la faisabilité opérationnelle.

Pour les bureaux régionaux, les catégories et facteurs suivants ont également été pris en considération:

- i) L'utilisation optimale des ressources (35%): cette catégorie comprend des facteurs tels que le coût de la main-d'œuvre, le coût des locaux ou des loyers, le taux d'inflation, la stabilité de la devise et les frais de voyage.
- ii) Critères qualitatifs (40%): cette catégorie englobe des facteurs tels que les conditions de vie, les difficultés et les menaces pour la sécurité, les déplacements et l'accessibilité, la connectivité informatique, l'ouverture et la sécurité, ainsi que l'autorisation d'emploi du conjoint.
- iii) Critères spécifiques au FIDA (25%): cette catégorie se concentre sur des facteurs tels que le nombre de personnels recrutés sur le plan national, la présence d'institutions financières internationales et d'autres organismes des Nations Unies, et la signature d'un accord avec le pays d'accueil.

Pour ce qui est de la représentation géographique du personnel sur le terrain, les personnels de PMD et de SKD sont principalement basés sur le terrain. Avec les prochains bureaux régionaux des divisions Asie et Pacifique et Amérique latine et Caraïbes, les postes de direction sur le terrain de PMD passeront à près de 80% dans la division Asie et Pacifique et à près de 60 % dans la Division Amérique latine et Caraïbes, comme l'indique le tableau 1.

Tableau 1
Budget administratif ordinaire du FIDA 2025 : répartition estimée en ETP des P4 et plus par département (terrain versus siège)

<i>ETP estimés (P-4 et plus) au titre du budget administratif ordinaire du FIDA 2025</i>									
<i>Siège/terrain</i>	<i>Département des services institutionnels (CSD)</i>	<i>Groupe d'appui aux services institutionnels (CGGS)</i>	<i>Département des relations extérieures et de la gouvernance (ERG)</i>	<i>Département des opérations financières (FOD)</i>	<i>Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence (OPV)</i>	<i>Département de la gestion des programmes (PMD)</i>	<i>Département de la stratégie et des savoirs (SKD)</i>	<i>Total</i>	
Terrain		4		1	4		73	30	112
Siège	33		24	28	18	7	19	27	156
Total	37	24	29	22	7	92	57	268	
<i>ETP estimés (P-4 et plus) au titre du budget administratif ordinaire du FIDA 2025, en pourcentage</i>									
<i>Siège/terrain</i>	<i>CSD</i>	<i>CSSG</i>	<i>Département des relations extérieures et de la gouvernance</i>	<i>FOD</i>	<i>OPV</i>	<i>PMD</i>	<i>Département de la stratégie et des savoirs</i>	<i>Total</i>	
Terrain	11	-	3	18	-	79	53	42	
Siège	89	100	97	82	100	21	47	58	
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	