

Cote du document:	EB 2007/92/R.47
Point de l'ordre du jour:	18
Date:	27 novembre 2007
Distribution:	Publique
Original:	Anglais

F



Ouvrer pour que les
populations rurales pauvres
se libèrent de la pauvreté

Plan d'action relatif à la présence du FIDA dans les pays

Conseil d'administration — Quatre-vingt-douzième session
Rome, 11-13 décembre 2007

Pour: **Information**

Note aux Administrateurs

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour information.

Afin que le temps imparti aux réunions du Conseil soit utilisé au mieux, les Administrateurs qui auraient des questions techniques à poser au sujet du présent document sont invités à se mettre en rapport, avant la session, avec le responsable du FIDA ci-après.

Shyam Khadka

Administrateur principal de portefeuille

téléphone: +39 06 5459 2388

courriel: s.khadka@ifad.org

Les demandes concernant la transmission des documents de la présente session doivent être adressées à:

Deirdre McGrenra

Fonctionnaire responsable des organes directeurs

téléphone: +39 06 5459 2374

courriel: d.mcgrenra@ifad.org

Table des matières

I.	Introduction	1
II.	Contexte	1
III.	Justification de la présence dans les pays	2
IV.	La voie à suivre et le plan d'action pour 2008	2
	A. Activités de programmation	3
	B. Dispositions administratives	6
	C. Gestion, coordination et ressources des bureaux de pays	11

Annexes

I.	Programme de présence dans les pays – Plan d'activité 2008	13
II.	Délégation d'autorité – Activités à mener pour les bureaux et programmes de pays	15
III.	Coût estimatif de la présence dans les pays pour 2008	17

Plan d'action relatif à la présence du FIDA dans les pays en 2008

I. Introduction

1. Le présent document expose le plan d'action qui servira de feuille de route à la direction pour l'intégration des initiatives relatives à la présence dans les pays dans les processus administratifs et budgétaires du FIDA, de manière à assurer une gestion plus efficace et plus efficiente de la présence du FIDA dans les pays. Il a été établi suite à la demande formulée par le Conseil d'administration à sa session de septembre 2007 (document EB 2007/91/C.R.P. 2). Le Conseil a décidé que ce document devrait tenir compte de considérations programmatiques telles que la taille du portefeuille, l'initiative pilote Unité d'action des Nations Unies, les recommandations du Groupe de haut niveau sur la cohérence de l'action du système des Nations Unies, la demande des pays, et indiquer, notamment, les dispositions administratives, les dépenses totales et supplémentaires estimatives, les données de référence et les résultats escomptés.
2. Le document présente, dans une première partie, le contexte et la justification de l'élaboration du plan d'action et décrit, dans les deux parties suivantes, le plan proprement dit. La première partie (sections II et III) examine la présence du FIDA dans les pays sous ses aspects programmatiques, c'est-à-dire les activités relatives à la présence du FIDA dans les pays et la façon d'apporter des améliorations à l'exécution et au suivi de ces activités. La deuxième partie (section IV-A) et la troisième (section IV-B, C et annexes), qui forment le corps du plan d'action, traitent respectivement du renforcement proposé des dispositions administratives nécessaires à la présence dans les pays et de leur coordination. Un diagramme de Gantt récapitulant les principales activités prévues pour 2008 est présenté à l'annexe I.

II. Contexte

3. Lors des consultations sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA, l'absence de représentation du Fonds dans les pays emprunteurs avait été considérée comme un obstacle de plus en plus contraignant au renforcement de l'impact. En conséquence, le Conseil d'administration a approuvé en décembre 2003 le Programme pilote relatif à la présence sur le terrain (PPPT), dont l'exécution était prévue sur une durée de trois ans avec un budget de 3 millions de USD¹. Le PPPT a démarré en 2004. Après trois ans d'exécution, le Bureau de l'évaluation du FIDA a entrepris son évaluation, qui a abouti à la conclusion que les résultats en matière d'appui à l'exécution, de concertation, de création de partenariats et de gestion des savoirs étaient nettement meilleurs dans les pays où le FIDA était présent que dans des pays comparables où il ne l'était pas². L'évaluation constatait toutefois que l'administration du PPPT laissait à désirer, que cette phase pilote n'avait pas permis une expérimentation assez approfondie et d'assez longue durée, et que le FIDA avait besoin d'informations supplémentaires pour élaborer une politique relative à la présence dans les pays.
4. Pour toutes ces raisons, le Conseil d'administration du FIDA, à sa quatre-vingt-onzième session (septembre 2007), a décidé:
 - a) de poursuivre les initiatives relatives à la présence dans 15 pays, où seraient expérimentés 15 modèles différents, comportant notamment le détachement dans les pays de chargés de programme de pays (CPP) et leur intégration dans les processus administratifs et budgétaires normaux du FIDA;

¹ Document EB 2003/80/R.4.

² Paragraphe 112, Évaluation du Programme pilote relatif à la présence sur le terrain du FIDA, rapport principal, juillet 2007.

- b) d'inviter la direction du FIDA à établir le présent plan d'action visant l'initiative relative à la présence dans les pays, et à le lui présenter à sa session de décembre 2007.

III. Justification de la présence dans les pays

5. L'importance que la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA avait accordée au renforcement de l'impact du FIDA a ensuite été confirmée par l'Évaluation externe indépendante du FIDA (EEI). L'EEI a donné lieu à l'établissement du Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement. La présence du FIDA dans les pays est essentielle à l'obtention des résultats prévus par le Plan d'action, en particulier pour ce qui est d'accroître la concertation au niveau des pays et d'améliorer la conception et la supervision des projets.
6. La présence dans les pays renforcera l'efficacité du FIDA en matière de développement en lui permettant:
 - a) de travailler dans les pays quand c'est nécessaire, en particulier pour mieux adapter la conception des projets aux conditions locales et pour appuyer l'exécution de façon économe;
 - b) de jouer le rôle de catalyseur au niveau des pays, en particulier dans la concertation, la création de partenariats et l'innovation;
 - c) de mieux comprendre l'évolution de la situation de la pauvreté rurale;
 - d) d'adhérer plus étroitement aux engagements relatifs à l'efficacité de l'aide, notamment à l'appui de l'appropriation et de l'initiative nationales, par un meilleur alignement sur les stratégies et systèmes des pays et une meilleure coordination entre donateurs;
 - e) d'œuvrer à la cohérence de l'action du système des Nations Unies en participant et en contribuant activement à l'initiative Unité d'action des Nations Unies.

IV. La voie à suivre et le plan d'action pour 2008

7. Au cours de la prochaine phase, qui démarrera en 2008, le FIDA:
 - a) s'appuiera, dans les pays, sur les résultats du PPPT pour accroître l'efficacité de la gestion des programmes de pays;
 - b) améliorera, au siège, la gestion des initiatives relatives à la présence dans les pays.
8. À la lumière du plan d'action pour 2008 et de son exécution, la direction établira à l'intention du Conseil d'administration des propositions pour examen sur les activités relatives à la présence du Fonds dans les pays, par exemple le détachement d'un plus grand nombre de CPP. La direction du FIDA procédera en 2010 à une autoévaluation de la présence dans les pays, dont les conclusions serviront de base à l'élaboration d'une politique relative à la présence dans les pays, conformément à la pratique des autres institutions financières internationales, qui sera présentée au Conseil d'administration en 2011.
9. En 2008, les programmes de travail des initiatives relatives à la présence dans les pays seront axés davantage sur les résultats à obtenir dans le cadre global du programme de pays. Le cas échéant, ils viseront aussi à faire mieux connaître les activités du FIDA et à rehausser le profil de l'organisation. Au siège, les activités auront pour but, en 2008, de renforcer, d'améliorer et de mettre en place des systèmes, et des procédures et processus opérationnels, à l'appui des initiatives relatives à la présence dans les pays.

10. En 2008, les opérations relatives à la présence dans les pays entreprises dans le cadre du PPPT seront regroupées. En conséquence, le plan d'action est axé sur les 15 initiatives relatives à la présence du FIDA dans les pays figurant dans le PPPT et sur les deux CPP qui ont été détachés avant le démarrage du programme pilote. Par rapport au PPPT, les principaux changements envisagés en 2008 sont les suivants:
- passage de deux initiatives en cours (en République-Unie de Tanzanie et au Viet Nam) au modèle du CPP détaché;
 - déplacement d'un nombre d'initiatives pouvant aller jusqu'à trois, afin de mieux répondre aux besoins programmatiques de la région;
 - établissement de contrats octroyant des conditions et modalités d'emploi analogues à celles du reste du personnel affecté à la présence dans les pays, à l'expiration des contrats de consultants en cours dans les pays³;
 - amélioration du fonctionnement et de l'administration des initiatives relatives à la présence dans les pays, notamment établissement de contrats de travail mieux adaptés, meilleure définition des responsabilités, et mise à jour des procédures et des processus au siège. La conclusion d'accords avec les pays hôtes et les organismes d'accueil contribuera à une meilleure administration.

A. Activités de programmation

11. Chaque initiative relative à la présence du FIDA dans les pays aura pour objet de renforcer l'efficacité du FIDA en matière de développement dans les pays concernés et relèvera à ce titre de l'équipe de gestion du programme de pays. Le personnel affecté à la présence dans les pays fait partie intégrante des ressources humaines dont disposent les divisions régionales. Les initiatives relatives à la présence dans les pays fonctionneront donc dans le cadre de la structure administrative des divisions régionales concernées.
12. Dans le cadre de l'approche décrite ci-dessus, un effort sera déployé en 2008 pour uniformiser le système de gestion de la présence dans les pays, en ce qui concerne particulièrement les activités de **planification** et de **suivi**. Les objectifs visés sont les suivants: i) renforcer l'efficacité et l'efficacité globales de la présence dans les pays; et ii) évaluer la performance avec efficacité et compte tenu de la nécessité de fournir des données pour l'évaluation du programme en 2010 et l'élaboration d'une politique relative à la présence dans les pays en 2011.

Planification

13. Les activités définies dans les plans de travail annuels visent à la réalisation des objectifs du FIDA au sein de chaque programme de pays. Les ressources étant limitées, la planification annuelle comportera des choix et une hiérarchisation des activités associées aux cinq domaines thématiques de la présence dans les pays (voir ci-dessous). L'importance relative de chaque activité dépendra du mandat spécifique du bureau de pays concerné.
14. **Conception des programmes et appui à l'exécution.** Les initiatives relatives à la présence dans les pays auront un rôle important à jouer, celui d'assurer que la conception des projets et des programmes d'options stratégiques par pays soit bien adaptée aux besoins, aux capacités et aux institutions des pays qui ont une incidence particulière sur la durabilité. La performance des initiatives du point de vue de l'appui à l'exécution des projets porte sur le renforcement des instruments existants tels que la supervision des projets (notamment la supervision directe), l'administration des prêts et l'assistance à la direction du projet pour lui permettre de renforcer les capacités afin de répondre aux besoins des groupes cibles des projets. Les programmes de travail annuels des initiatives relatives à la présence dans les pays prévoient à cet égard la participation aux missions de conception, de supervision et de suivi. On entreprendra, le cas échéant, préalablement à

³ En Amérique latine, par exemple, le personnel recruté a le statut de consultant.

- l'exécution, des activités ayant pour but d'assurer l'efficacité du projet. Les autres domaines susceptibles de donner lieu à un appui à l'exécution seront déterminés en fonction des résultats des missions de supervision et du recensement des problèmes généraux d'exécution dans le pays, une attention particulière étant portée aux projets et portefeuilles jugés "à risque".
15. L'appui à l'exécution par les initiatives relatives à la présence dans les pays pourra aussi comporter: i) la fourniture de conseils et d'orientations sur l'administration des prêts, la comptabilité, l'utilisation des fonds, et la qualité et la ponctualité des audits; ii) l'assistance à l'organisation de stages de formation et de visites d'information à l'intention du personnel des projets du FIDA et des institutions participant à leur exécution, la recherche de personnel national qualifié et la création d'un réseau d'instituts locaux de recherche et de formation; et iii) l'organisation d'examens avec les parties prenantes des projets du FIDA, portant sur les bonnes pratiques et sur les principaux problèmes que rencontrent les projets.
 16. **Gestion des savoirs.** Les activités de gestion des savoirs prévues dans le plan d'action engendreront et diffuseront des connaissances sur le pays au profit du FIDA et réciproquement. Le personnel affecté à la présence dans les pays aura pour tâche de faciliter les processus de création et de partage des connaissances, ainsi que d'apprentissage, dans le pays et entre les divers projets et les autres initiatives soutenues par le FIDA. Le programme de travail annuel du personnel affecté à la présence dans les pays prévoira l'organisation de réunions (notamment pour l'examen du portefeuille) des administrateurs/coordonnateurs des projets du FIDA afin de recenser les problèmes d'exécution et de les résoudre, de définir les possibilités d'action et de partager les expériences positives et négatives de manière à améliorer le programme de pays dans son ensemble. Le personnel affecté à la présence dans les pays organisera d'autres événements d'apprentissage sur des thèmes ou à l'intention de publics spécifiques (par exemple, les responsables municipaux). L'information relative au FIDA, par exemple, les déclarations de politique générale, sera diffusée à l'occasion d'événements de partage des savoirs organisés dans les pays.
 17. **Innovation.** Les initiatives relatives à la présence du FIDA dans les pays rechercheront des solutions innovantes aux problèmes de développement, destinées à être mises à l'essai et appliquées à plus grande échelle. Elles auront principalement pour objet de rechercher dans les pays considérés des innovations susceptibles d'être appliquées à plus grande échelle dans les programmes du FIDA, au stade tant de la conception que de l'exécution, et de les promouvoir auprès d'un plus large public. Le cadre de planification comprendra des activités relatives à l'innovation, par exemple, des visites de prospection sur le terrain (auprès d'opérateurs du secteur privé, d'ONG, d'organisations à assise communautaire), et l'organisation de réunions ou d'événements destinés à encourager la reproduction des innovations du FIDA, etc.
 18. **Concertation.** Le FIDA a l'intention de s'engager plus régulièrement et plus efficacement aux côtés des gouvernements et des autres partenaires afin d'influer sur les politiques en faveur des ruraux pauvres des deux sexes. Le cadre de planification des initiatives relatives à la présence dans les pays comprendra la participation aux instances et réunions gouvernementales consacrées aux politiques qui présentent une importance particulière pour les ruraux pauvres des deux sexes. À cette fin, il devra recenser les domaines de concertation les plus importants. Le cadre de planification prévoira aussi la participation aux processus concernant les stratégies de réduction de la pauvreté. Les initiatives relatives à la présence dans les pays seront aussi censées faciliter la participation des ruraux pauvres des deux sexes et de leurs représentants aux instances d'élaboration des politiques. La participation aux groupes de travail des donateurs sur le secteur agricole et autres

lieux de débat du même ordre sera un élément clé de la concertation, en particulier dans les pays où l'action visant à accroître l'efficacité de l'aide est la plus avancée.

19. **Partenariats.** Le FIDA se propose d'être un partenaire effectif des gouvernements intéressés et des donateurs compétents pour le développement agricole et rural. À cette fin, le personnel affecté à la présence dans les pays, en étroite collaboration avec les autres membres des équipes de pays, accomplira les tâches suivantes:
- a) recenser les possibilités d'établissement de partenariats et représenter le FIDA dans les groupes de travail sur le partenariat au niveau des pays, ainsi qu'aux assises sur le développement et aux réunions de réseaux, afin d'assurer la coordination et la coopération continues du FIDA avec les autres acteurs du développement;
 - b) établir et entretenir des partenariats avec les institutions et consultants nationaux et internationaux dans les domaines suivants: élaboration des programmes, missions de gestion de la qualité, gestion des savoirs et interventions sur les politiques;
 - c) recenser les possibilités de financement avec d'autres donateurs qui seraient susceptibles de mobiliser des ressources supplémentaires pour les programmes du FIDA.
20. La demande de partenariats pourrait éventuellement excéder la capacité des initiatives relatives à la présence dans les pays. À cet égard, le cadre de planification doit se concentrer sur les partenaires engagés dans des domaines géographiques ou thématiques semblables à ceux du FIDA. Dans les pays où des approches programmes sectorielles sont en cours d'exécution ou dans ceux où l'initiative Unité d'action des Nations Unies est mise à l'essai, des ressources plus importantes devront être mobilisées.
- Programme de travail et budget annuel**
21. Un programme de travail et budget annuel (PTBA) sera établi pour 2008 pour chaque initiative relative à la présence dans les pays. Il définira les activités qui seront exécutées au cours de l'année sur la base du cadre de planification exposé ci-dessus. Il s'inscrira dans le cadre global du budget administratif et du Mécanisme de financement du développement des programmes. Le PTBA comprendra les éléments suivants:
- a) les activités à entreprendre au moyen des crédits affectés aux initiatives relatives à la présence dans les pays;
 - b) les activités à entreprendre avec la participation des initiatives relatives à la présence dans les pays, au moyen des crédits budgétaires affectés aux programmes de pays (et non pas spécifiquement aux initiatives relatives à la présence dans les pays) concernant, par exemple, la conception des projets ou l'appui à l'exécution.
22. Lors de l'établissement du PTBA, il sera tenu compte du fait que certaines actions, par exemple, celles qui visent la concertation ou la création de partenariats, mettent plusieurs années à porter leurs fruits, et les objectifs annuels seront établis en conséquence. Deuxièmement, comme il a été mentionné, l'exercice annuel de planification sera nécessairement l'occasion de faire des choix et de fixer des priorités. L'importance relative des différents éléments dépendra des priorités établies dans le programme de pays.
23. Tous les PTBA seront élaborés par le CPP et le fonctionnaire présent dans le pays (FPP), approuvés par le directeur de la division régionale compétente et adressés au Président adjoint du Département gestion des programmes (PMD), pour information. Les PTBA relatifs à 2008 seront présentés au plus tard à la fin décembre 2007.

Rapports

24. Tous les six mois, chaque bureau de pays présentera au directeur de la division régionale concernée, par l'intermédiaire du CPP, un rapport d'activité rendant compte des initiatives conduites par le personnel recruté au niveau national, des activités menées jusqu'à la date du rapport et des résultats obtenus au regard des crédits alloués. Le PTBA sera mis à jour, le cas échéant, compte tenu de tout nouveau besoin du programme de pays.
25. Copie du rapport d'activité sera adressée au Président adjoint de PMD. Le bureau du Président adjoint de PMD établira un rapport de synthèse regroupant toutes les initiatives relatives à la présence dans les pays, qu'il transmettra à la haute direction pour examen.

Suivi

26. La performance des initiatives relatives à la présence dans les pays relève de la responsabilité du directeur de la division régionale et du CPP compétent. Le suivi de la performance se fera sur la base du PTBA convenu.
27. Le cadre de suivi des initiatives relatives à la présence dans les pays sera simple et consistera à comparer les résultats comme il est spécifié dans le Cadre de mesure des résultats du FIDA, approuvé par le Conseil en septembre 2007 (document EB 2007/91/R.2).
28. Pour faciliter l'autoévaluation de 2010, PMD procédera d'ici au 31 mars 2008 à une analyse comparative afin d'évaluer la performance des programmes de pays. Des données de référence seront recueillies sur les indicateurs essentiels définis dans le Cadre de mesure des résultats. Ces données proviendront principalement des programmes de pays, mais les bases de données institutionnelles du FIDA ainsi que les enquêtes clients/partenaires conduites dans les pays seront également mises à profit. Lorsqu'il mettra en place le système d'informations de référence, PMD établira un "groupe témoin" pour faciliter l'autoévaluation.
29. Des directives et des formulaires normalisés ont été diffusés aux fins d'établissement des PTBA et des rapports d'activité.

B. Dispositions administratives**Dispositions institutionnelles**

30. Au cours de la phase pilote, le personnel affecté à la présence dans les pays était recruté au niveau national par les divisions régionales, en consultation avec l'organisme d'accueil du pays, et le recrutement et l'administration de ce personnel étaient soumis aux règles et règlements de cet organisme. L'évaluation du PPPT a abouti à la conclusion que ce mode d'organisation nuisait à l'identité et à la visibilité du FIDA. En outre, il faisait obstacle à la délégation de pouvoirs appropriés au personnel affecté à la présence dans les pays.
31. Vu ces inconvénients, la direction du FIDA a engagé des entretiens avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) afin de trouver une solution durable au problème des dispositions relatives à l'accueil. En tant qu'organismes d'accueil, ces deux institutions fournissent au FIDA des locaux à usage de bureau et lui permettent d'utiliser les parties communes ainsi que les services d'appui administratif⁴. Les accords spécifieront donc les services à fournir par l'organisme d'accueil, à savoir:
 - a) locaux à usage de bureau et usage des parties communes;

⁴ Par exemple, les services de gestion et de paie du personnel national; les services de passation des marchés; l'administration des voyages; la fourniture d'installations fixes et de mobilier et matériel de bureau; les services relatifs aux technologies de l'information et de la communication et la maintenance correspondante; la sécurité; les services médicaux; l'assurance; les services de photocopie et d'impression; les services postaux/valise; les services bancaires; la comptabilité et les rapports; et les services de liaison avec les autorités nationales pour les visas, l'accréditation et les services de transport.

- b) services d'appui administratif, tels que les services de gestion et de paie, de passation des marchés, de comptabilité et de notification, de sécurité, de santé et d'assurance;
 - c) les installations fixes et le mobilier et matériel de bureau (y compris les technologies de l'information [TI]);
 - d) les services de communication et de technologies de l'information et la maintenance correspondante;
 - e) l'administration des voyages (y compris les voyages internationaux) et les services de transport;
 - f) les services de liaison avec les autorités nationales pour les visas et l'accréditation.
32. Le FIDA versera à l'organisme d'accueil un droit pour l'utilisation de ces services, dont le montant sera négocié et établi d'un commun accord comme il est d'usage pour les organismes d'accueil des Nations Unies. Ces dispositions assureront la transition en attendant que les accords avec chaque pays hôte soient négociés.
33. En matière d'appui logistique, la préférence sera donnée aux choix les plus économes et comportant le moins d'engagements de dépenses à long terme (par exemple, la location des véhicules).
- Gestion des ressources humaines**
34. La direction du FIDA a aussi entamé le processus de négociation et de stipulation des accords avec les pays hôtes, dans les pays où il affectera du personnel international. Ces accords prévoient l'accréditation du personnel recruté sur le plan international et les privilèges et immunités pertinents pour le personnel international et local. Ils contiendront aussi des dispositions permettant au FIDA de recruter directement du personnel national. La conclusion des accords avec les pays hôtes pouvant prendre du temps, le FIDA pourra continuer de recruter le personnel nécessaire à la présence dans les pays en recourant à un organisme d'accueil.
35. En ce qui concerne les CPP détachés, il s'agit de personnel international qui est recruté directement par le FIDA, conformément aux règles et règlements du personnel en vigueur. Leur contrat sera régi par les dispositions du manuel de procédures relatives aux ressources humaines, et ils bénéficieront des mêmes conditions qu'à Rome ainsi que, en principe, des mêmes indemnités et avantages sociaux. Le montant de certaines indemnités pourra varier selon le pays, par exemple en ce qui concerne les primes de sécurité, l'ajustement de poste, etc. Au cas où des indemnités, de déplacement par exemple, seraient différentes de celles qui sont normalement d'usage au FIDA, l'intéressé en sera avisé et son consentement sera requis.
36. Comme il est mentionné au paragraphe 34, en l'absence d'accord avec le pays hôte, le FIDA continuera à recruter le personnel national par l'intermédiaire de la FAO, du PNUD ou du Programme alimentaire mondial. Les dispositions relatives au recrutement du personnel national sont notamment les suivantes:
- a) le cas échéant, sélection et recrutement par le FIDA (division régionale compétente de PMD appuyée par le Département finances et administration [FAD] et l'organisme d'accueil) par voie de concours ou prorogation de contrat pour le personnel recruté par concours et dont la performance s'est révélée satisfaisante;
 - b) nomination à durée déterminée, exécutée par l'organisme d'accueil ou par le FIDA;
 - c) privilèges et immunités pour le personnel local recruté par l'intermédiaire de l'organisme d'accueil, accordés en vertu du statut de ce dernier dans le pays concerné;

- d) paiement des traitements et indemnités conformément aux règles et règlements de l'organisme d'accueil des Nations Unies dans chaque pays;
 - e) octroi d'indemnités conformément aux procédures de l'organisme d'accueil, par exemple, au titre des voyages, congés, congés maladie, jours fériés officiels, assurance-vie et accident, sécurité, assurance sociale et pension, plaintes, licenciement et cessation de fonctions.
37. Pour résoudre les problèmes signalés par l'évaluation⁵, le FIDA a élaboré la description du poste de FPP, conférant des pouvoirs appropriés en matière de programmation (paragraphe 40), définissant les devoirs et les responsabilités, et spécifiant le niveau de formation, l'expérience et les compétences requis. Cette description de poste sera complétée par un mandat spécifique correspondant aux priorités du programme de pays pertinent.
38. L'objectif étant d'appliquer les procédures du FIDA à la gestion de la performance, à la formation, au développement professionnel et à l'avancement au mérite, le personnel sera intégré dans la mesure possible au système de gestion de la performance du FIDA. Le PTBA sera une base importante pour l'évaluation de la performance et remplacera les objectifs assignés dans le cadre du système d'évaluation de la performance (PES). L'examen semestriel envisagé dans le PES se fondera sur les rapports d'activité établis pour les six premiers mois. Le rapport d'évaluation de la performance sera présenté au début de 2009. Le personnel national sera évalué par le CPP en consultation avec le directeur de la division régionale compétente. La performance des CPP détachés sera évaluée par le directeur de la division régionale compétente. L'évaluation de la performance offrira l'occasion de recenser les besoins en matière d'appui individuel, d'accompagnement personnalisé et de développement professionnel.
39. En outre, conformément à la procédure établie du système de coordonnateur résident, le FIDA obtiendra de la part du coordonnateur résident des informations sur la performance des CPP détachés, qui feront aussi partie de l'équipe de pays des Nations Unies dans le pays.

Délégation de pouvoirs

40. La direction du FIDA mène actuellement une étude des pouvoirs administratifs et financiers qui devraient être délégués au personnel affecté à la présence dans les pays afin de permettre à celui-ci d'exécuter avec efficacité les fonctions qui lui ont été assignées, ainsi que des modifications à apporter aux procédures internes pour mettre en œuvre la délégation de pouvoirs appropriés. Les procédures administratives relatives à la présence dans les pays comporteront des dispositions appropriées en matière de délégation de pouvoirs. L'étendue des pouvoirs délégués variera en fonction des besoins de chaque initiative relative à la présence dans les pays et sera modifiée en tant que de besoin. La liste des activités dont seront chargés les bureaux et les programmes de pays, et les procédures à réviser ou à établir sont présentées à l'annexe II.
41. En outre, le personnel affecté à la présence dans les pays disposera de pouvoirs suffisants pour entreprendre des activités de programmation, telles que la conception de projets, la supervision et l'établissement de partenariats.

Formation et communication

42. Un programme relatif à la formation, à la communication et à la participation sera lancé en 2008. Ce programme aura pour objet:

⁵ L'évaluation au niveau institutionnel du PPPT a relevé un certain nombre de problèmes de gestion des ressources humaines dans le cadre du programme pilote, notamment: i) l'absence de description de poste du personnel national; ii) le manque de mise au courant et de formation systématiques; et iii) le caractère ponctuel de la formation en cours d'emploi.

- a) de renforcer l'identification au FIDA du personnel national et d'aligner ses attitudes et ses comportements;
 - b) de partager les savoirs, de gérer l'information et d'échanger le savoir-faire et les connaissances acquises entre les pays et avec le siège, afin d'obtenir de meilleurs résultats;
 - c) de faciliter la participation du personnel national aux activités du siège de manière à ce qu'il comprenne mieux la stratégie et la gouvernance du FIDA, et voie clairement la place qu'il y occupe.
43. Le programme de formation comprendra les éléments suivants:
- a) un séminaire d'orientation exposant les fonctions des départements du FIDA et les questions de procédure connexes, ainsi que les processus relatifs à l'élaboration des programmes de pays: programmes d'options stratégiques axés sur les résultats (COSOP), conception des projets, renforcement/assurance de la qualité, et supervision⁶;
 - b) une formation ad hoc dispensée au siège ou en d'autres lieux. Le personnel affecté à la présence dans les pays sera encouragé à participer à des stages de formation pertinents organisés au siège et portant sur des questions telles que la gestion du temps, l'établissement des priorités, les techniques de présentation et de négociation. Il sera aussi admis à participer à des stages de formation consacrés à des sujets d'intérêt particulier pour le FIDA, par exemple, le microfinancement ou le suivi et l'évaluation;
 - c) l'accompagnement personnalisé et le tutorat du personnel national, qui seront assurés par les CPP et les directeurs des divisions régionales en vue de l'acquisition de compétences nouvelles et de l'amélioration de la performance.
44. Le partage des savoirs entre les fonctionnaires en poste dans les pays sera encouragé au moyen de forums électroniques, de la participation à des retraites de division, et de vidéo/téléconférences. De la sorte, le personnel affecté à la présence dans les pays et le personnel du siège auront la possibilité de faire part de leur expérience et de leurs préoccupations, et de mettre en commun leur expérience par delà les frontières nationales. Cela aura aussi pour effet de créer un degré élevé d'interaction et d'encourager les contacts, aussi bien officiels qu'informels, afin d'améliorer la circulation de l'information et des savoirs au sein du FIDA. Le programme comprendra les éléments suivants:
- a) mise en place de forums électroniques destinés à faciliter la concertation et le partage de l'expérience entre le personnel affecté à la présence dans les pays et le personnel du siège, en particulier les enseignements tirés, les facteurs essentiels à la réussite en matière de conception de COSOP axés sur les résultats, d'élaboration des projets, de supervision et d'appui à l'exécution. Dans la mesure possible, le personnel affecté à la présence dans les pays aura accès à l'intranet du FIDA et aux applications sous marque déposée;
 - b) participation du personnel affecté à la présence dans les pays aux séances du Conseil d'administration lors de l'examen de leurs programmes de pays respectifs;
 - c) coordination des réunions des équipes dans chaque pays afin de diffuser les idées de la direction, de recenser et de résoudre les problèmes rencontrés par les programmes, de convaincre et de motiver pleinement le personnel national pour qu'il atteigne les objectifs visés;

⁶ Un certain nombre de membres du personnel affectés à la présence dans les pays ont participé à la formation en matière de supervision dispensée au siège.

- d) participation à des forums d'information en retour de la part des partenaires, et notamment à des ateliers d'examen des programmes de pays et d'évaluation;
 - e) réunion annuelle de l'ensemble du personnel affecté à la présence dans les pays et du personnel du siège concerné afin de partager les innovations apportées dans les pays ainsi que l'expérience et les nouvelles approches en matière de développement rural, et de recenser les problèmes rencontrés par le personnel affecté à la présence dans les pays et susceptibles d'être résolus au siège.
45. Le FIDA adresse actuellement au personnel affecté à la présence dans les pays un bulletin électronique mensuel donnant des nouvelles du Fonds. Ce bulletin rassemble les nouvelles informations mises en ligne sur le site web du FIDA, ainsi que les derniers bulletins affichés sur le site interne. Un coffret relatif à l'identité du FIDA comprenant le logo, des publications, des brochures et des affiches, sera remis, au premier trimestre de 2008, à tous les membres du personnel affecté à la présence dans les pays.

Technologies de l'information

46. Le soutien logistique relatif aux TI est en cours de renforcement afin de permettre au personnel dans les pays de partager l'information et de collaborer avec le siège et avec les autres bureaux de pays, par l'intranet, le courrier électronique, des services de conférence sur le web et des services de vidéoconférence. Des travaux sont en cours pour mettre à niveau les technologies et assurer que le personnel des bureaux de pays ait accès à l'environnement électronique du FIDA, créer des boîtes aux lettres à son intention, mettre les applications web à la disposition du personnel national et lui offrir l'espace web nécessaire pour afficher les nouvelles relatives aux pays. L'accès en ligne à d'autres informations essentielles telles que le système de gestion du portefeuille de projets et le système des prêts et dons⁷ requiert une solution plus complexe qui sera traitée par le biais du plan stratégique relatif aux TI et de la proposition d'établissement d'un budget d'investissement pour le redéploiement de ces systèmes.
47. Les dispositions relatives aux technologies de l'information et de la communication propres à chaque bureau de pays seront définies dans l'accord avec le pays hôte, et dépendront du pays dans lequel est situé le bureau ou des installations disponibles dans les locaux de l'organisme d'accueil.

Budget, comptabilité et rapports

48. Le FIDA a mis en place des procédures destinées à résoudre les problèmes budgétaires et comptables relevés par le Bureau de l'audit et de la surveillance dans son récent rapport sur le PPPT⁸. En conséquence, à compter de 2008, les budgets relatifs à la présence dans les pays seront intégrés dans le processus budgétaire annuel du FIDA, inclus dans les propositions budgétaires des divisions, et pris en compte dans le ratio d'efficacité de référence.
49. Le moyen le plus efficace et efficient de transfert des fonds destinés à couvrir les dépenses dans les pays est le recours à l'organisme des Nations Unies ou à l'institution financière internationale d'accueil. Au début de chaque année, le FIDA accordera aux organismes d'accueil jusqu'à 90% du préfinancement du budget annuel estimatif, comme prévu dans les accords avec les organismes d'accueil dans les pays respectifs. Ce préfinancement portera sur les dépenses à la fois

⁷ À la demande du FPP, les assistants de programme concernés fournissent des informations provenant de ces systèmes par télécopie ou courrier électronique.

⁸ Ce rapport signale des incertitudes au sujet des catégories de dépenses, un manque de transparence et de responsabilisation concernant le suivi et le contrôle des dépenses du bureau de pays, l'absence de procédures claires de facturation et de financement, aucune uniformité dans la codification aux fins du budget et de la comptabilité, et le manque de préparation institutionnelle en matière de traitement des problèmes administratifs et comptables du PPPT.

administratives et programmatiques⁹. L'organisme d'accueil prendra alors en charge les dépenses, sur demande écrite et avec l'agrément du représentant du FIDA dans le pays concerné, dans la limite des pouvoirs délégués au FPP. L'organisme d'accueil présentera, deux fois par an, aux fins de comptabilité et de notification pertinentes, un rapport sur les dépenses au Bureau du contrôleur du FIDA. Chaque exercice financier suivant, un préfinancement sera accordé à la réception d'un état annuel des recettes et dépenses justifiant la somme précédemment avancée.

50. Les procédures mises en place permettront la comptabilisation et la notification des dépenses relatives à la présence dans les pays par activité et par objet. De plus, les activités relatives à la présence dans les pays seront prises en compte lors de l'établissement des plans de gestion au niveau des départements et des divisions et de la détermination des résultats escomptés.

C. Gestion, coordination et ressources des bureaux de pays

Gestion et coordination

51. Compte tenu de l'évaluation, qui a conclu que le PPPT manquait de ressources, tant sur le plan financier que sur celui de la gestion, la direction du FIDA: i) accordera à toutes les initiatives relatives à la présence dans les pays un supplément budgétaire limité mais essentiel; ii) considérera la présence dans les pays, aux fins d'administration de celle-ci, comme une initiative d'envergure institutionnelle intéressant tous les départements; et iii) portera le centre de gravité de la gestion à un niveau supérieur, condition jugée nécessaire à la bonne coordination indispensable au succès de l'initiative.
52. Un comité directeur interdépartemental, présidé par le Président Adjoint de PMD, avec une représentation du Vice-Président, du Président Adjoint de FAD et de divisions du Département affaires extérieures, de FAD et de PMD, a été mis en place pour guider l'initiative relative à la présence dans les pays. Il coordonnera et suivra la mise en œuvre du plan d'action relatif à la présence dans les pays; auto-évaluera en permanence la performance des divisions concernées; et résoudra les problèmes préjudiciables à la performance. Le cas échéant, ces problèmes seront portés à l'attention du Président.
53. Sous la gouverne générale du comité directeur, les divisions régionales de PMD se chargeront de la supervision des différentes initiatives relatives à la présence dans les pays. Comme il a été mentionné ci-dessus (paragraphe 11), ces initiatives rendent compte et fonctionnent dans le cadre de la structure de gestion des divisions régionales concernées.
54. Les initiatives prises au niveau des pays bénéficieront d'un appui en matière de dispositif d'accueil, ressources humaines, budget et financement de la part des divisions compétentes de FAD. Le personnel de FAD chargé de l'appui aux bureaux de pays sera coordonné par un conseiller principal qui veillera: à la fourniture efficace et efficiente de services intérieurement et extérieurement avec les autres organismes d'accueil; au maintien et au renforcement des procédures des bureaux de pays afin d'assurer le bon fonctionnement de ces bureaux; et au suivi des mesures convenues.
55. Des travaux sont en cours pour l'élaboration de directives administratives à l'intention des bureaux de pays, qui préciseront les liens entre les procédures des organismes d'accueil et celles du FIDA.
56. Un site web commun, où sont conservés et partagés les documents relatifs à la présence dans les pays (par exemple, accords avec les pays ou les organismes d'accueil, registres des accréditations) et où se trouve un lien avec les documents du Conseil d'administration, ainsi qu'un système de suivi de toutes les activités

⁹ Les dépenses programmatiques seront définies autant qu'il se peut dans les PTBA, mais des transferts supplémentaires seront peut-être nécessaires en fonction des activités effectivement mises en œuvre.

entreprises pour mettre en place chaque initiative relative à la présence dans les pays, ont été établis et sont opérationnels.

Ressources

57. Lors de l'affectation de crédits budgétaires à la présence dans les pays, la direction du FIDA a tenu compte de l'évaluation du PPPT, qui avait conclu que celui-ci était trop ambitieux et que les ressources qui lui avaient été attribuées étaient très insuffisantes. En conséquence, des ressources supplémentaires limitées mais essentielles ont été allouées à la présence dans les pays en 2008. Le budget total qui est proposé pour 2008 au titre des 15 initiatives relatives à la présence dans les pays lancées dans le cadre du programme pilote est de 2,05 millions de USD. Cette somme comprend un crédit de 0,60 million de USD pour les initiatives relatives à la présence dans les pays mises en œuvre en République-Unie de Tanzanie et au Viet Nam, où seront détachés des CPP. En outre, deux initiatives pilotes préalables, en Colombie et au Panama, ont été incluses dans le budget relatif à la présence dans les pays, avec un crédit de 0,48 million de USD pour 2008. Le budget total des initiatives relatives à la présence dans les pays pour 2008 s'élève à 2,53 millions de USD, comme il est indiqué ci-dessous, dont 1,56 million de USD de crédits supplémentaires, comme il ressort de l'annexe III.

<i>Postes</i>	<i>En milliers de USD</i>
Rapatriement, dépenses de premier établissement des bureaux – République-Unie de Tanzanie, Viet Nam	100
Dépenses administratives récurrentes, sécurité et personnel national	1 660
Traitements des quatre CPP détachés	772
Total	2 532

58. Sur les 2,53 millions de USD qui ont été inscrits au budget, un montant de 1,45 million de USD est destiné aux 13 initiatives d'impulsion nationale, soit en moyenne un peu plus de 110 000 USD par initiative.
59. La somme de 2,53 millions de USD prévue en 2008 pour la mise en œuvre et la gestion de la présence dans les pays est prise en charge par le Mécanisme de financement du développement des programmes et par le budget administratif du FIDA. Ce dernier finance le traitement de trois des quatre CPP détachés.
60. Une partie du budget présenté ci-dessus correspond à une dépense déjà effectuée par le FIDA. Les quatre CPP détachés, deux dans le cadre des initiatives pilotes préalables et deux autres qui seront détachés en 2008, représentent une dépense globale de 0,77 million de USD. Il s'agit d'une dépense obligatoire, que les CPP soient en poste dans les pays ou à Rome. D'autre part, une économie de quelque 0,20 million de USD est attendue du fait de la réduction du nombre des voyages internationaux. Lorsque ces montants (qui représentent 0,97 million de USD environ) sont déduits du budget total de 2,53 millions de USD, le reliquat, soit le coût supplémentaire net, est de l'ordre de 1,56 million de USD. Par rapport au budget total du FIDA, qui se chiffre à 111 millions de USD pour 2008, le surcoût imputable à la présence dans les pays est d'environ 1%.

Programme de travail

61. Sur la base des activités qui doivent être exécutées au siège du FIDA, on a établi un diagramme de Gantt, qui est présenté à l'annexe I. Ce diagramme servira aux unités administratives pour gérer leur calendrier de travail et au Comité directeur pour suivre la performance des départements concernés.

Programme de présence dans les pays – Plan d’activité 2008

	2007	Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	2009
1 Intégration des budgets des bureaux de pays dans le budget du FIDA	Direction Dir./FAD					
2 Actualisation des descriptions de poste et des procédures	PMD/FAD					
3 Élaboration d’un mandat pour chaque fonctionnaire présent dans le pays (FPP)	PMD					
4 Définition de structures standard pour les PTBA et les rapports d’avancement	PMD					
5 Signature d’accords-cadres (siège) avec les institutions hôtes		FAD/OL				
6 Signature d’accords de pays avec les gouvernements		FAD/OL				
7 Signature/modification d’accords avec les bureaux de pays des institutions hôtes		FAD/OL				
8 Présentation de plans de travail et budgets pour les bureaux de pays		PMD				
9 Publication de règles administratives pour les bureaux de pays		FAD				
10 Mise en place d’un accès à des applications utilisant l’Intranet et le web						FAD
11 Distribution d’outils de communication aux bureaux de pays		EAD				
12 Détachement de chargés de programme de pays (CPP)		PMD/FAD				

	2007	Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	2009
13 Actualisation des informations de référence pour tous les bureaux de pays		PMD				
14 Vérification du renouvellement, au 31 décembre 2007, des accords conclus avec les institutions hôtes		PMD/FAD				
15 Administration des bureaux de pays par les divisions régionales	----- PMD -----					
16 Organisation d'un séminaire d'orientation		PMD/FAD				
17 Rencontre, au siège, des personnels de pays			PMD/FAD			
18 Réalisation d'évaluations de la performance				PMD		PMD
19 Dispensation d'autres séances de formation					PMD/FAD	
20 Présentation de rapports d'avancement semestriels par les bureaux de pays				PMD		PMD
21 Rapprochement des comptes				FAD		FAD
22 Élaboration et examen du rapport de suivi de la performance				PMD/Dir.		PMD/Dir.
23 Soumission des dépenses estimatives pour 2009 au directeur de division en vue de leur incorporation dans le projet de budget pour 2009 (publication de règles spécifiques de procédure budgétaire en juillet)					FS+Dir.	
24 Lancement de discussions concernant des bureaux de pays supplémentaires					Dir.	

Délégation d'autorité – Activités à mener par les bureaux et programmes de pays

Institution hôte	FIDA	Responsabilité	Procédure à réviser
Administration des bureaux			
	Directeur régional	Remise, à l'institution hôte, de l'autorisation financière indiquant le montant alloué pour chaque poste budgétaire.	
	Responsable budgétaire FC	Approbation de l'engagement de fonds par rapport à l'allocation budgétaire des divisions. Décaissement, pour les bureaux de pays, d'un préfinancement de 90% à réception de l'ordre d'achat.	Procédures administratives applicables aux bureaux de pays
X	FPP/ CPP	Émission d'un document à réception de l'autorisation financière susmentionnée. Demandes de petite caisse.	Procédures administratives applicables aux bureaux de pays
X	Contrôleur/ CPP/ FPP CPP CPP	Approbation et émission des fonds de caisse (approbation du niveau de petite caisse à conserver par le contrôleur, approbation des dépenses réglées par la petite caisse, le FPP ou le CPP détaché; la reconstitution de la petite caisse devrait incomber au siège (CPP). Signature de l'accord relatif aux locaux des bureaux de pays. Demandes de recrutement d'agents nationaux de l'institution hôte et entente sur les dépenses récurrentes de gestion du personnel.	
X		Publication d'une liste restreinte, sélection (par l'entremise du comité local de nomination et de promotion) et recrutement. Tenue des dossiers personnels, prorogation des contrats, suivi des dépenses obligatoires, gestion des congés.	
	Directeur régional/ FPP/ CPP	Demandes d'avances de frais de voyage, de réservation d'hôtel et de billets pour les fonctionnaires du FIDA qui effectuent des voyages autorisés (approuvés par le directeur régional avec instruction donnée à l'institution hôte d'administrer et de traiter le voyage).	Procédures administratives applicables aux bureaux de pays
X		Traitement des avances et des demandes de remboursement de frais de voyage pour les fonctionnaires du FIDA.	
	FPP/ CPP	Approbation des biens/services à acheter et demandes d'achat de matériel de bureau: mobilier, équipement.	
X		Certification, traitement et approbation des ordres d'achat de biens en fonction du budget fourni par le Siège. Recensement, sélection (par le comité local d'achat, au besoin), établissement et publication des ordres d'achat et/ou des contrats; suivi et règlement par chèque ou par virement électronique.	
	Approbation, par le FPP, des biens/services à acheter	Approbation des biens/services à acheter, demandes de services et/ou prise de contact avec les services publics locaux pour le traitement des permis de conduire; accréditation auprès du gouvernement; enregistrements; demandes de visas; dédouanement; sécurité; expéditions; exonération fiscale des biens importés pour le compte du FIDA et de son personnel habilité, etc.	Procédures administratives applicables aux bureaux de pays
X	FPP	Certification des procédures et approbation des demandes de services. Demandes et approbation de services administratifs (transports locaux, services médicaux, services publics, gestion des salaires locaux, services informatiques locaux, etc.).	Procédures administratives applicables aux bureaux de pays
X		Fourniture de ces services locaux, et règlement et comptabilisation des dépenses afférentes.	
X		Établissement de rapports comptables (semestriels), y compris les factures accompagnées de justificatifs,	

Institution hôte	FIDA	Responsabilité	Procédure à réviser
X		en vue de leur présentation au FIDA. Le représentant résident ou directeur de pays de l'institution hôte (PNUD, FAO, etc.) sera autorisé à ordonner l'évacuation d'urgence/médicale du personnel du FIDA conformément aux prescriptions ou directives de l'ONU.	Manuel de procédures relatives aux ressources humaines
Gestion des programmes			
	FPP/ CPP	Demandes de recrutement de consultants, envoi, à l'institution hôte, de demandes de services de consultants tenant compte du barème qu'elle applique aux consultants nationaux/locaux et des montants limites approuvés par la direction du FIDA.	Manuel de procédures relatives aux ressources humaines – Consultants
X	FPP/ CPP	Approbation des biens/services que doivent acheter les CPP/FPP, établissement de contrats (institution hôte)	
	FPP	Demandes d'avances de frais de voyage, de réservation d'hôtel et de billets pour les fonctionnaires et les consultants du FIDA qui effectuent des missions.	Manuel de procédures relatives aux ressources humaines – Consultants
X		Traitement des avances et des demandes de remboursement de frais de voyage pour les fonctionnaires/consultants du FIDA.	
	FPP	Demandes de location d'emplacements pour la tenue d'ateliers ou d'achat des biens et services requis pour un projet.	MFDP
	CPP/FPP	Approbation des demandes, recensements des emplacements, mise au point de la logistique et versement des montants dus.	
X		Approbation de la location de véhicules, des contrats et des paiements (PAM et autres).	

Coût estimatif de la présence dans les pays pour 2008

(en milliers de USD)

<i>Pays</i>	<i>Coût 2008</i>	<i>Salaire des CPP à Rome</i>	<i>Économie sur les frais de voyage</i>	<i>Coût supplémentaire</i>
République démocratique du Congo	110			
Nigéria	145			
Sénégal	120			
Éthiopie	100			
Kenya	100			
Chine/Mongolie	129			
Inde	165			
Haïti	98			
Mexique	91			
Pérou	98			
Égypte	102			
Soudan	111			
Yémen	81			
Sous-total pour 13 initiatives dirigées par du personnel national	1 450			1 450
République-Unie de Tanzanie*	326	226	50	
Viet Nam/République démocratique populaire lao*	275	160	53	
Sous-total pour 15 initiatives menées dans le cadre du programme pilote	2 051	386	103	1 561
CPP détachés existants				
Colombie*	275	226	50	
Panama*	206	160	46	
Coût total de la présence dans les pays	2 532	772	199	1 561

* Pays où sont détachés des CPP.

Les chiffres, arrondis, peuvent ne pas correspondre au total.