

Cote du document:	EB 2008/95/R.9/Rev.1
Point de l'ordre du jour:	7
Date:	17 décembre 2008
Distribution:	Publique
Original:	Anglais

F



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

Rapport de situation et plan d'action relatifs à la présence du FIDA dans les pays

Conseil d'administration — Quatre-vingt-quinzième session
Rome, 15-17 décembre 2008

Pour: **Approbation**

Note aux Administrateurs

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

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 les responsables du FIDA ci-après.

Shyam Khadka

Administrateur principal de portefeuille
téléphone: +39 06 5459 2388
courriel: s.khadka@ifad.org

Theresa Rice

Conseillère en systèmes opérationnels
téléphone: +39 06 5459 2495
courriel: t.rice@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

Sigles et acronymes	ii
Recommandation pour approbation	iii
I. Introduction	1
II. Rapport de situation pour 2008	2
A. Contexte	2
B. État d'avancement du plan d'action pour 2008	2
C. Résultats obtenus dans le domaine des activités de programmation	6
D. Résumé des progrès accomplis en 2008	9
III. Plan d'action pour 2009	10
A. Justification de la présence dans les pays et perspectives d'avenir	10
B. Plan proposé pour 2009	12
C. Budget et analyse des coûts	14
D. Programme de travail et suivi	15
E. Recommandation	16
Annexes	
I. Bureaux de pays du FIDA – situation au regard du plan d'action pour 2008	17
II. Situation des portefeuilles de projets pour les bureaux de pays existants ou proposés	19
III. Accord-cadre avec le PNUD	20
IV. Allocations et engagements au titre des bureaux de pays au 2 octobre 2008	25
V. Coûts estimatifs et budget des bureaux de pays	26
VI. Principes à appliquer pour mettre en œuvre la politique relative à la présence dans les pays, avant la soumission de ladite politique et lors de son élaboration (EB 2008/95/C.R.P.2)	27

Sigles et acronymes

COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CPP	Chargé de programme de pays
EGPP	Équipe de gestion du programme de pays
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
PAM	Programme alimentaire mondial
PMD	Département gestion des programmes
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPPT	Programme pilote relatif à la présence sur le terrain
PTBA	Programme de travail et budget annuel
S&E	Suivi-évaluation

Recommandation pour approbation

Le Conseil d'administration est invité à prendre note du rapport de situation relatif à la présence du FIDA dans les pays figurant dans la partie II du présent document et à approuver l'élargissement proposé de la présence du FIDA dans les pays en 2009, tel qu'il est décrit aux paragraphes 57 et 58 de la partie III du présent document.

Rapport de situation et plan d'action relatifs à la présence du FIDA dans les pays

I. Introduction

1. Le FIDA a commencé à étoffer sa présence dans les pays à la suite de la Consultation sur la sixième reconstitution de ses ressources, qui avait désigné l'absence de représentation du Fonds dans les pays emprunteurs comme un obstacle de plus en plus contraignant au renforcement de l'impact. La première initiative visant la présence dans les pays a été le programme pilote relatif à la présence sur le terrain (PPPT)*, approuvé par le Conseil d'administration en décembre 2003. Une évaluation du PPPT réalisée par le Bureau de l'évaluation du FIDA en 2006-2007 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 pas¹.
2. À la suite de cette évaluation du PPPT, la direction du Fonds a préparé un plan d'action relatif à la présence du FIDA dans les pays en 2008, qu'il a présenté au Conseil d'administration, pour information, en décembre 2007 (document EB 2007/92/R.47). En soumettant ce plan, la direction a donné les indications suivantes:
 - En 2008, l'action dans les pays serait axée sur les résultats à obtenir dans le cadre global des différents programmes de pays, alors qu'au siège il s'agirait surtout de renforcer, d'améliorer et de mettre en place des systèmes et des procédures et processus opérationnels à l'appui des bureaux de pays;
 - À la fin de l'année, à la lumière de l'exécution du plan d'action pour 2008, la direction du FIDA formulerait des propositions sur les activités relatives à la présence dans les pays en 2009 et les soumettrait à l'examen du Conseil d'administration;
 - En 2011, la direction élaborerait et soumettrait au Conseil d'administration une stratégie à plus long terme applicable à la présence du FIDA dans les pays, en se fondant sur l'expérience recueillie entre 2006 et 2009.
3. Compte tenu de ce qui précède, le présent rapport:
 - Donne un aperçu général des progrès accomplis depuis décembre 2007 au regard des objectifs fixés dans le plan d'action pour 2008, en résumant notamment les initiatives prises au siège pour intégrer les activités des bureaux de pays dans le budget et programme ordinaire du FIDA (section II), et passe en revue les résultats obtenus au niveau des pays quant à l'amélioration de l'appui à l'exécution, à la gestion des savoirs, à l'innovation, au renforcement des partenariats et à la concertation (section II);
 - Propose un plan, à appliquer en 2009, afin de renforcer l'efficacité et de consolider la présence du FIDA dans les pays en détachant un nombre limité de chargés de programme de pays (CPP)*, en faisant passer les arrangements de représentation indirecte sous le régime général de la présence dans les pays et en mettant en place un nombre limité de bureaux de pays (section III).

¹ Paragraphe 112, Évaluation du programme pilote relatif à la présence sur le terrain du FIDA, rapport principal, FIDA, juillet 2007.

II. Rapport de situation pour 2008

A. Contexte

4. Il ressort de l'évaluation que l'expérimentation n'a pas été suffisante au cours de la phase pilote et qu'il fallait donc la compléter avant qu'une politique de présence dans les pays puisse être élaborée. Dans ces conditions, le Conseil d'administration a décidé à sa session de septembre 2007 que le FIDA:
- poursuivrait l'expérience pilote des 15 bureaux de pays, en les intégrant davantage dans les processus programmatiques, administratifs et budgétaires normaux du FIDA, tout en expérimentant dans le cadre de ces bureaux différents modèles, notamment le détachement de deux CPP, l'un en République-Unie de Tanzanie et l'autre au Viet Nam;
 - maintiendrait en Colombie et au Panama les deux CPP qui avaient été détachés avant le lancement du PPPT; et
 - appliquerait un plan d'action relatif à la présence dans les pays.
5. Conformément à cette décision, le FIDA dispose maintenant de 17 bureaux de pays (tableau 1).

Tableau 1

Type de bureau de pays	Nombre
Dirigé par un CPP détaché	4
Dirigé par un fonctionnaire recruté sur le plan national	13
Total	17

B. État d'avancement du plan d'action pour 2008

6. Le plan d'action pour 2008 spécifiait les mesures à prendre par le FIDA au cours de l'année visée. L'annexe I du présent rapport fait le point sur l'application de ces mesures au 30 septembre 2008. La priorité pour 2008 était de regrouper les opérations entreprises dans le cadre du PPPT, en limitant ainsi les bureaux de pays du FIDA aux 15 initiatives relevant du PPPT et au détachement de deux CPP antérieur au programme pilote. Par rapport au PPPT, les principaux changements envisagés pour 2008 étaient les suivants:
- passage des deux bureaux de pays mis en place lors de la phase pilote (en République-Unie de Tanzanie et au Viet Nam) au modèle du CPP détaché;
 - transfert de trois initiatives pilotes vers de nouveaux pays afin de mieux répondre aux besoins liés aux programmes de la région considérée²;
 - attribution de contrats du FIDA au personnel affecté à la présence dans les pays à l'expiration des contrats de consultant dont il était titulaire;
 - amélioration du fonctionnement et de l'administration des bureaux de pays, avec notamment une meilleure définition des responsabilités, une mise à jour des procédures et des processus au siège et la conclusion d'accords institutionnels en bonne et due forme avec les pays hôtes et les organismes d'accueil.
7. Les 17 bureaux desservent au total 19 pays (deux fonctionnaires représentant chacun le FIDA dans plus d'un pays). Le portefeuille actuel de ces pays compte 70 projets, soit une proportion de l'ordre de 30% en nombre et de 36% en valeur. Le nombre moyen de projets par pays dans le portefeuille actuel des pays accueillant un

² Pour répondre aux priorités régionales, trois bureaux du FIDA, (Honduras/Nicaragua, Bolivie et Ouganda) ont été transférés au Brésil, au Pérou et au Kenya. Le bureau du Pérou était dirigé par un CPP détaché, qui a été muté depuis lors en Colombie.

bureau du FIDA est de 3,7, alors que la moyenne générale pour le FIDA est de 2,5. On trouvera en annexe II des précisions sur les portefeuilles de projets.

8. L'expérimentation du modèle de présence dans les pays a été poussée plus avant au Kenya, où le bureau du FIDA emploie trois personnes et sert de plateforme régionale pour l'administration des prêts, la gestion des savoirs et la gestion de portefeuille.
9. Treize bureaux sont pleinement opérationnels, alors que quatre – ceux du Brésil, d'Haïti, du Nigéria et du Yémen – ont recours aux services de consultants ou ont subi des changements de personnel en 2008 et ne devraient pas être totalement en service avant le début de 2009. La situation de ces quatre bureaux est actuellement la suivante:
 - a) **Brésil.** Un consultant établi dans la région du Nord-Est a été recruté; il prête actuellement son concours à l'appui à l'exécution des projets et à la conception de nouveaux projets dans le pays. Le gouvernement a demandé que le FIDA installe son bureau à Brasilia afin de pouvoir participer régulièrement aux débats sur les politiques de développement, concernant en particulier la région du Nord-Est. L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)* et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) se sont montrés tous deux désireux d'accueillir le bureau du FIDA. Une décision devrait être prise avant la fin de 2008, ce qui permettra de procéder ensuite au recrutement officiel du fonctionnaire devant assurer la présence dans le pays.
 - b) **Haïti.** Le bureau d'Haïti faisait partie à l'origine du PPPT, mais les accords institutionnels avec l'organisme d'accueil n'ont jamais été formalisés. Les retards sont dus à la très forte instabilité politique qui a touché le pays tout au long de l'année 2008. Un accord relatif au recrutement et à l'accueil du bureau de pays a été négocié et signé avec la représentation du PNUD en Haïti en avril 2008. Le bureau du FIDA sera hébergé par le PNUD dans les locaux de l'ONU à Port-au-Prince, où sont installés la plupart des autres organismes des Nations Unies, et il devrait être pleinement opérationnel pour la fin de 2008.
 - c) **Nigéria.** Le Nigéria faisait partie du PPPT. Le FIDA ayant opté pour la supervision directe de ses projets au Nigéria, il a été décidé de remanier le mandat du fonctionnaire présent dans le pays pour y faire apparaître l'élargissement de ses responsabilités, de libérer le titulaire du poste et d'en annoncer à nouveau la vacance. Le processus de recrutement est en cours, et le nouveau fonctionnaire affecté à la présence dans le pays devrait prendre ses fonctions avant la fin de 2008. Le bureau de pays restera installé dans les locaux des Nations Unies, sous la responsabilité du PNUD.
 - d) **Yémen.** Le Yémen faisait également partie du PPPT, mais le premier fonctionnaire pour assurer la présence dans le pays n'a pas répondu aux attentes du FIDA. Un nouveau fonctionnaire a été recruté en août 2008 par le PNUD, pour le compte du FIDA. Le bureau de pays est installé dans les locaux du PNUD à Sanaa et sera pleinement opérationnel pour la fin de 2008.

Dispositions administratives

10. Un bulletin du Président concernant les dispositions administratives applicables aux bureaux de pays du FIDA a été diffusé en avril 2008; il donne les indications nécessaires sur les points suivants:
 - Pouvoirs et responsabilités
 - Dispositions institutionnelles
 - Gestion des ressources humaines
 - Budget, décaissements et comptabilité
 - Passation des marchés, propriété, cession de biens, inventaire
 - Sécurité et assurance
 - Technologies de l'information
 - Communication et gestion des savoirs
 - Délégation de pouvoir

Dispositions institutionnelles

11. L'accord-cadre entre le PNUD et le FIDA relatif à la présence dans les pays a été signé le 30 septembre 2008 (annexe III). Il couvre la fourniture de biens et de services par le PNUD aux bureaux de pays du FIDA. Un accord parallèle avec la FAO est en cours d'élaboration.
12. En vertu de l'article 10, section 2 a) de l'Accord portant création du FIDA, le Fonds "jouit sur le territoire de chacun de ses Membres des privilèges et immunités qui lui sont nécessaires pour exercer ses fonctions et atteindre son objectif". Dans le cas des États membres ayant adhéré à la Convention de 1947 sur les privilèges et immunités des institutions spécialisées, ces privilèges et immunités sont ceux définis dans les clauses standard de ladite convention. Dans le cas des pays n'ayant pas adhéré à cette convention, le Fonds jouit néanmoins des privilèges et immunités nécessaires pour exercer ses fonctions et atteindre son objectif conformément à l'article 10, section 2 a) de l'Accord portant création du FIDA. Toutefois, pour des raisons d'ordre pratique (par exemple, exigences des procédures internes d'un pays), il n'y aura pas nécessairement lieu de conclure des accords spéciaux avec des pays n'ayant pas adhéré à la convention pour faciliter les choses au niveau opérationnel.
13. Le FIDA a négocié et signé des accords avec trois pays hôtes (Colombie, République-Unie de Tanzanie et Viet Nam) et en finalise actuellement trois autres (avec l'Éthiopie, le Kenya et le Panama). Un système interne a été institué afin que l'application de ces accords puisse être suivie avec la rapidité voulue.
14. Le FIDA a obtenu l'accréditation de deux CPP (en Colombie et au Viet Nam) et s'emploie actuellement à en obtenir une autre (pour la République-Unie de Tanzanie). Le processus d'accréditation est difficile à mener et demande plus de temps qu'on ne le pensait.
15. Le FIDA a conclu neuf accords sur les organismes d'accueil avec le PNUD et deux avec le Programme alimentaire mondial (PAM)*. Des accords semblables avec la FAO, pour les bureaux de Colombie, de la République-Unie de Tanzanie et du Viet Nam, ne seront pas finalisés avant que l'accord-cadre n'ait été signé. Des accords sont en instance avec le PNUD pour le Panama et peut-être pour le Brésil, ce qui est également le cas avec l'Office des Nations Unies à Nairobi pour les locaux à utiliser au Kenya.

Gestion des ressources humaines

16. Le FIDA s'attache à faire avancer la mise en œuvre de l'accord-cadre signé avec le PNUD au sujet de l'accueil de ses bureaux de pays. Il a opté pour l'engagement indirect de personnel (le PNUD procédant à l'engagement local pour son compte) à titre provisoire, pendant qu'il étudie les modalités à suivre pour recruter et gérer le personnel nécessaire afin d'assurer sa présence dans les pays. Un comité de pilotage interservices sur la présence dans les pays, formé au début de 2008, examine actuellement ces questions et indiquera à la direction quelles sont les différentes solutions possibles.
17. Le personnel du cadre organique du FIDA, qui fait l'objet d'un recrutement international, continuera de relever du siège. Un chapitre révisé de la politique du FIDA en matière de ressources humaines et du manuel de procédures relatives aux ressources humaines a été rédigé au sujet du personnel détaché recruté à l'échelon international; il est actuellement à l'examen au sein de l'institution.

Formation et communication

18. Des dossiers types d'information/de communication du FIDA ont été transmis aux bureaux de pays au cours du premier trimestre de 2008. Ces bureaux ont été informés des missions de communication que leur assigne le FIDA. Le personnel de plusieurs d'entre eux a constaté qu'une meilleure communication est nécessaire

entre le siège et le terrain, et l'action en ce sens sera poursuivie tout au long de l'année 2009.

19. Le personnel affecté à la présence dans les pays participe de façon régulière à des retraites de division et/ou à des ateliers régionaux sur l'exécution. À ce jour, des fonctionnaires représentant les trois quarts environ des bureaux de pays ont suivi une formation à la supervision directe.

Technologies de l'information (TI)

20. La Division des technologies de l'information du FIDA s'est attachée à adapter son dispositif afin de pouvoir répondre aux besoins des bureaux de pays. S'agissant des outils TI, la migration vers un nouveau serveur de messagerie, opérée au cours du premier semestre de 2008, a sensiblement amélioré le système de courrier électronique du FIDA. Chaque fois que possible, les bureaux de pays ont été dotés de réseaux privés virtuels ou de clés d'authentification RSA SecurID afin d'avoir accès aux systèmes de l'institution. D'ici à la fin de l'année, les archives seront consultables via l'Internet par les utilisateurs authentifiés.
21. S'agissant de l'appui technique, un coordonnateur de l'appui sur le terrain a été nommé au FIDA afin de pouvoir servir de point de contact aux bureaux de pays. Le personnel technique traite les problèmes qui se posent en collaboration avec l'organisme d'accueil. Une visite sur place a eu lieu au bureau de pays en République-Unie de Tanzanie, et des visites analogues sont envisagées avant la fin de l'année en Éthiopie, au Kenya et au Viet Nam en vue de conseiller le personnel résident sur les questions TI et d'établir des contacts avec le personnel auxiliaire local.
22. En dépit de ce soutien accru aux bureaux de pays, la connectivité reste un problème épineux dans certaines zones, tout comme la formation des utilisateurs. Régler les questions de connectivité prend du temps et vouloir accélérer le processus risque d'entraîner une nette augmentation des coûts. Sur le plan de la formation des utilisateurs, une initiation est proposée au siège et un portail d'apprentissage en ligne est en cours de création à l'intention du personnel en poste au siège ou dans les pays.

Budget, comptabilité et rapports

23. Au cours de la phase pilote, l'emploi du personnel de terrain a été financé au titre d'une dotation extrabudgétaire, alors qu'en 2008 le financement des bureaux de pays a eu pour origine les budgets des divisions régionales.
24. Les directives pour la planification et le suivi de la présence dans les pays, diffusées par le Président adjoint responsable de la Division gestion des programmes (PMD) en décembre 2007, présentaient les modèles à suivre pour rendre compte des dépenses administratives et programmatiques liées à la présence dans les pays. Leur application par les divisions en 2008 a facilité la transmission d'informations financières par les bureaux de pays sur les dépenses administratives effectives, grâce à l'emploi d'un code d'activité spécifique (0A150) "administration de la présence dans les pays" accompagné d'un code supplémentaire correspondant au bureau de pays considéré.
25. Il ressort de l'expérience et des retours d'information recueillis au cours de l'année que les procédures budgétaires et comptables des bureaux de pays sont susceptibles d'améliorations. Au cours de l'année, des fonctionnaires du siège se sont rendus au bureau de pays du FIDA en Inde afin de mieux comprendre les difficultés auxquelles il se heurtait dans le domaine budgétaire et comptable. C'est ce qui a amené la Division de la planification stratégique et du budget et la Division des services financiers du Fonds à s'attacher à simplifier les modèles de documents financiers et la typologie des informations à fournir en application des procédures prévues pour les bureaux de pays.

Gestion et coordination des bureaux de pays

26. Le comité de pilotage interservices sur la présence dans les pays a à sa tête le Président adjoint responsable de PMD. Il se réunit tous les quinze jours afin de s'entendre sur des solutions communes aux problèmes qui se posent et de prévoir les activités futures.
27. La supervision de chacun des bureaux de pays est du ressort, sous l'autorité générale du comité de pilotage, du directeur de la division régionale concernée. Les bureaux de pays rendent compte et opèrent sous l'autorité hiérarchique des divisions régionales concernées.

C. Résultats obtenus dans le domaine des activités de programmation

28. Les indications données ci-après sur les résultats obtenus reposent sur les rapports d'activité transmis par les bureaux de pays³. Ces rapports couvraient essentiellement les activités menées jusqu'au 30 juin 2008, mais évoquaient également, dans certains cas, des activités prévues pour le reste de l'année. Chaque bureau soumettra en fin d'année un rapport d'activité annuel.
29. Le programme de travail de chaque bureau de pays est subordonné aux exigences particulières du programme de pays concerné. Les bureaux participant à la mise en œuvre de larges initiatives financées par des donateurs, de programmes visant le secteur agricole ou de l'initiative Unité d'action des Nations Unies mettent davantage l'accent sur les partenariats et la concertation. Dans les pays qui sont le cadre d'un grand nombre d'opérations financées par le FIDA, les bureaux mènent davantage de missions sur le terrain. Le degré d'exécution du programme de pays influence également le dosage des activités conduites par chaque bureau.

Conception des programmes et appui à l'exécution

30. Les bureaux de pays consacrent la majeure partie de leur temps à des activités liées à la conception des programmes et projets et à l'appui à l'exécution. Au cours du premier semestre 2008, qui a vu débiter la supervision directe de projets par le FIDA, le personnel des bureaux de pays a participé à une trentaine de missions de supervision ou d'appui à l'exécution. Les bureaux de pays ont également collaboré avec les responsables de projet pour donner suite aux dispositions convenues à l'issue de ces missions. Ils ont pris part à 10 missions de conception de projet et à quatre missions d'examen à mi-parcours. Depuis le démarrage de la supervision directe, les bureaux de pays ont une place de plus en plus importante dans la conduite d'activités ayant trait à la supervision et à l'administration des prêts.
31. Sur le plan de l'appui à l'exécution, les bureaux de pays ont joué un rôle clé dans l'examen des programmes de travail et budgets annuels (PTBA) *des projets, des demandes de retrait et des documents relatifs à la passation de marchés avant leur approbation définitive par les divisions régionales. Ils se sont employés, avec les directeurs de projet locaux, à rendre plus rigoureuse la gestion financière et à améliorer le suivi-évaluation (S&E). La plupart des bureaux ont également donné suite comme il convenait à la soumission des rapports d'audit. En avril 2008, le bureau du Kenya a créé une unité d'administration décentralisée des prêts afin de pouvoir traiter les demandes de retrait présentées au titre de projets directement supervisés dans la région.
32. Les bureaux de pays ont aussi été associés à la préparation des programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) axés sur les résultats, dont cinq ont été soit finalisés, soit élaborés au cours de 2008. Ils ont contribué pour une part notable à la réussite de la conception des COSOP axés sur les résultats en organisant des ateliers à l'intention des parties prenantes et en menant une concertation constante avec les pouvoirs publics et les autres intervenants.

³ Au total 13 bureaux de pays, dont ceux dirigés par les quatre CPP détachés, mais à exclusion des quatre bureaux qui n'étaient pas pleinement opérationnels en 2008.

33. L'appui aux projets avant leur exécution est aussi une fonction importante des bureaux de pays. Au cours de 2008, cinq prêts destinés à des pays dotés d'un bureau de pays sont entrés en vigueur. Les bureaux se sont employés à éliminer les points de blocage pour faire en sorte que les conditions d'entrée en vigueur de nouveaux prêts soient remplies. Bien que le délai moyen entre l'approbation par le Conseil d'administration et l'entrée en vigueur des projets intéressant des pays dotés d'un bureau de pays soit supérieur à celui constaté pour tous les projets entrés officiellement en vigueur en 2008 (sauf dans le cas du Viet Nam), il est inférieur à celui enregistré pour le portefeuille en cours de chacun des pays considérés (à l'exception du Soudan).

Gestion des savoirs

34. Dans ce domaine, les activités ont été principalement axées sur l'échange de savoir et d'expériences entre projets. Dans cette optique, des équipes de gestion du programme de pays (EGPP)* ont été officiellement créées dans sept des pays où le FIDA possède un bureau. En général, l'EGPP est dirigée par le CPP et composée des directeurs de projet, du personnel du bureau de pays du FIDA, de représentants du gouvernement, d'autres parties prenantes et de fonctionnaires du siège du Fonds. Les bureaux de pays ont organisé des ateliers sur la constitution d'équipes et des ateliers annuels d'examen du programme de pays. Au Kenya, des centres d'excellence ont été mis en place au sein de l'EGPP afin de servir de pôles de coordination sur différents thèmes. En République-Unie de Tanzanie, les membres de l'EGPP participent à des missions de supervision mettant en jeu un examen par les pairs.
35. Les bureaux de pays ont aussi contribué à alimenter les sites web régionaux par la diffusion de fiches thématiques, d'articles et d'informations sur les meilleures pratiques. En marge de l'atelier annuel d'examen du programme de pays, une foire du partage des savoirs a été organisée au Viet Nam, où elle a permis de confronter et de diffuser des expériences. En Chine, le bureau de pays a fait traduire les directives pour l'audit et la passation des marchés dans le cadre des projets financés par le FIDA et préparé une version chinoise du guide de S&E des projets établi par le FIDA.
36. Les bureaux de pays ont en outre organisé des activités d'apprentissage Sud-Sud. En Colombie, 18 microentrepreneurs boliviens viendront échanger avec leurs homologues colombiens les enseignements apportés par la conduite d'entreprises rurales. Des décideurs colombiens devraient se rendre au Pérou avant la fin de l'année sur les sites de différents projets. Des échanges de visites entre participants à des projets ont été organisés au Kenya à des fins d'apprentissage entre pairs.
37. Afin de tenir la direction du FIDA informée de l'impact que la récente hausse des prix des produits alimentaires a eu au niveau des pays, neuf des bureaux de pays ont fourni de brèves évaluations des effets de ce phénomène sur les communautés rurales pauvres ainsi que de la réaction des gouvernements des différents pays considérés.
38. Les bureaux de pays ont aussi une place importante dans le processus d'évaluation et d'examen à l'achèvement des projets. Les deux évaluations de programmes de pays qui ont eu lieu en 2008 (Éthiopie et Soudan) ont bénéficié de l'appui des bureaux de pays. Le bureau de Chine a aidé à établir le rapport d'achèvement d'un projet clos.

Innovation

39. C'est dans le domaine de l'innovation que les bureaux de pays se sont montrés le moins efficaces. Cela tient en grande partie au fait qu'ils ont commencé par se focaliser sur la conception et la supervision des projets, les COSOP et le renforcement des partenariats, ce qui leur a laissé peu de temps pour d'autres activités. La plupart des innovations mentionnées dans les rapports d'activité se

situaient au niveau des projets, et le mérite n'en revenait pas nécessairement au bureau de pays. Il y a toutefois à cela quelques exceptions notables:

- En Chine, le bureau de pays a établi une série de critères de bonnes pratiques de gestion, les a signalés aux responsables de projet et leur en a livré le contenu. On peut espérer qu'il en résultera une amélioration de la gestion des projets.
- Au Sénégal, le bureau de pays collabore avec le Ministère de l'agriculture à la conception d'un système de S&E qui intégrera au système national les contributions provenant de projets financés par le FIDA, le système national couvrant l'ensemble des projets de développement agricole et rural du pays et devant être utilisé pour établir des rapports sur son cadre de dépenses à moyen terme ainsi que son document de stratégie pour la réduction de la pauvreté.
- En République démocratique du Congo, le bureau de pays a aidé à faire en sorte que les innovations résultant de dons du FIDA – à l'Institut international d'agriculture tropicale et au Centre du riz pour l'Afrique – pour des variétés de riz NERICA (Nouveau riz pour l'Afrique) soient pleinement intégrées au cours de l'exécution du programme de relance agricole dans la province de l'Équateur, qui est financé par le Fonds.

40. Mieux exploiter leurs connaissances pour aider à recenser les innovations est l'une des tâches qui attendent les bureaux de pays dans les années à venir.

Concertation

41. Une concertation efficace doit s'appuyer sur des cas et des situations avérés, constituant des données probantes et des exemples de réussite convaincants. Le personnel des bureaux de pays est idéalement placé pour y parvenir. En Inde, la Meghalaya Rural Development Society s'est vu reconnaître comme pôle de convergence de tous les programmes gouvernementaux dans l'une des zones des projets du FIDA (Himalaya). Le fonctionnaire en poste dans le pays est en contact constant avec le gouvernement afin de le convaincre d'adopter des dispositions similaires dans d'autres zones où des projets sont réalisés avec l'appui du FIDA. Au Congo, à l'occasion de la validation de la stratégie de microfinance du gouvernement, le bureau de pays a transmis une note sur les expériences positives tirées d'un projet financé par le FIDA dans le nord du pays (le projet de développement rural dans les départements des Plateaux, de la Cuvette et de la Cuvette ouest)*.
42. Le personnel des bureaux de pays est régulièrement invité par les gouvernements à participer à des groupes de travail et à des réunions qu'ils dirigent. Le fonctionnaire assurant la présence du FIDA en République-Unie de Tanzanie a ainsi présidé le Groupe de travail pour l'alimentation et l'agriculture, composé de décideurs du gouvernement et de donateurs qui sont en même temps parties prenantes. Les fonctionnaires du FIDA présents dans les pays prennent part également à l'examen et à la rédaction des documents de stratégie de développement rural et agricole des gouvernements. Au Soudan, par exemple, le fonctionnaire présent dans ce pays a aidé à réorienter le programme de relance agricole du gouvernement vers le secteur pluvial, au profit de la majeure partie de la population rurale pauvre. Le fonctionnaire présent au Sénégal a fait campagne avec succès pour qu'un document de stratégie du gouvernement mette l'accent sur les petites et moyennes entreprises et sur les besoins ruraux. Le fonctionnaire du FIDA présent en Éthiopie siège au comité national de pilotage sur l'irrigation. De la même façon, le fonctionnaire présent en Égypte est membre du groupe de travail national mis en place par le Ministère de l'agriculture et de la bonification des terres pour actualiser la stratégie de développement agricole du gouvernement. Les enseignements tirés des projets passés et présents sont pris en compte dans la stratégie grâce à la participation active du fonctionnaire affecté à la présence dans le pays.

43. Dans le cadre d'une récente mission de conception au Panama, le fonctionnaire présent dans ce pays a organisé, avec le spécialiste du S&E au sein de l'équipe de conception, un séminaire sur l'utilisation du S&E et de la gestion des savoirs à l'intention d'une trentaine de cadres du Ministère de l'économie et des finances.

Partenariats

44. Les bureaux de pays ont donné au FIDA la possibilité de rencontrer plus régulièrement ses partenaires présents dans les mêmes pays. Le FIDA est membre à part entière des équipes de pays des Nations Unies dans six pays (dans certains pays, il est représenté par le PNUD et dans d'autres, il n'y a pas d'équipe de pays des Nations Unies en activité). Par l'intermédiaire de ses bureaux de pays, le FIDA a participé activement – parfois pour la première fois – à la mise au point des sept plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement qui ont été finalisés jusqu'ici en 2008. Deux pays où les bureaux de pays du FIDA sont dirigés par un CPP détaché font partie de l'initiative Unité d'action des Nations Unies.
45. On trouve en Égypte un bon exemple de participation d'un bureau de pays aux travaux d'organes conjoints. Le bureau ouvert dans ce pays a ainsi pris part au programme conjoint des Nations Unies et du Gouvernement égyptien sur la gestion des risques liés au changement climatique en Égypte, au sous-groupe du Groupe d'assistance aux donateurs sur les ressources naturelles renouvelables et au Sous-Comité de la nutrition de l'ONU. Les bureaux de pays qui suivent des approches sectorielles consacrent beaucoup de temps à la participation aux réunions et groupes de travail de la communauté des donateurs.
46. Les bureaux de pays tiennent des réunions bilatérales régulières avec d'autres institutions des Nations Unies et des donateurs, ainsi qu'avec des représentants d'ONG, de la société civile et du secteur privé. Ces réunions sont axées en grande partie sur l'étude des synergies qui pourraient être instituées entre les programmes afin de mieux tirer parti de l'impact obtenu. Au Pérou, par exemple, le bureau de pays a pris contact avec des entreprises minières afin de les sonder sur l'intérêt que pourrait présenter pour elles la formation de partenariats avec des projets du FIDA. En Inde, un solide partenariat de cofinancement a été noué avec une ONG, le Fonds Sir Ratan Tata. S'agissant de la Banque mondiale, au Panama, le bureau a établi des relations de travail étroites, tandis qu'en Éthiopie il a tiré parti des plus grandes possibilités de concertation avec les intervenants dans le pays. Pour ce qui est des donateurs bilatéraux, en République-Unie de Tanzanie, le bureau a coopéré étroitement avec SWISSAID et l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), celui du Pérou avec l'Institut allemand de crédit pour la reconstruction (KfW) et celui de la Colombie avec les agences de coopération internationale de la France et de l'Espagne.
47. Étant donné le regain d'intérêt dont bénéficie l'agriculture depuis la hausse des prix des produits alimentaires, les bureaux de pays du FIDA reçoivent régulièrement des missions d'autres donateurs.

D. Résumé des progrès accomplis en 2008

48. En résumé, depuis la soumission du plan d'action pour 2008 au Conseil d'administration, en décembre 2007, la présence du FIDA dans les pays s'est sensiblement renforcée:
- a) la présence dans les pays est maintenant considérée comme un thème intéressant l'ensemble de l'organisation et non pas simplement comme une activité du ressort de PMD;
 - b) des directives internes ont été établies et diffusées au sujet de la planification, de l'exécution du programme, de la gestion financière, du suivi et des rapports;
 - c) un accord-cadre a été signé avec le PNUD et un accord similaire est en cours de finalisation avec la FAO;

- d) des accords avec les pays hôtes ont été signés avec les gouvernements de la Colombie, de la République-Unie de Tanzanie et du Viet Nam; des CPP ont été accrédités en Colombie et au Viet Nam, et un le sera bientôt en République-Unie de Tanzanie;
 - e) le budget de la présence dans les pays a été pleinement intégré dans le cadre budgétaire global du FIDA;
 - f) l'appui informatique s'est accru, les questions de connectivité sont en cours de traitement et l'accès aux ressources d'information internes du FIDA s'est amélioré.
49. S'agissant de l'appui à l'exécution, le personnel affecté à la présence dans les pays a apporté une contribution notable à la conception de cinq COSOP et de 10 projets et a participé également à 30 missions de supervision et à quatre examens à mi-parcours. Il a ainsi aidé à améliorer la qualité de la conception et de l'exécution et permis de réaliser des gains d'efficacité, avec par exemple un raccourcissement des délais d'entrée en vigueur des projets par rapport à ce qui était constaté auparavant dans ces pays (pour lesquels ces délais étaient en moyenne plus longs que pour le reste du portefeuille).
50. La présence du FIDA dans les pays a également concouru au partage des savoirs, surtout par les échanges entre projets, mais aussi parfois par la promotion des échanges Sud-Sud. Elle a permis de nouer de nouveaux partenariats, grâce par exemple à la participation aux travaux des équipes de pays des Nations Unies, et de renforcer la concertation, l'alignement et l'harmonisation. Compte tenu des ressources limitées qui sont disponibles, l'engagement des programmes de pays en matière d'innovation a été légèrement plus faible, encore que quelques bons exemples puissent être cités en Chine, au Congo et au Sénégal.

III. Plan d'action pour 2009

A. Justification de la présence dans les pays et perspectives d'avenir

51. Les résultats de la présence dans les pays au bout d'un an d'intégration de ce thème parmi les préoccupations principales du FIDA sont encourageants. Une plus grande présence dans les pays a permis au Fonds de participer plus efficacement à la concertation au niveau national ainsi que d'améliorer la conception et la supervision des projets. Elle s'est aussi traduite par un alignement plus étroit des programmes du FIDA sur les politiques et programmes nationaux et a contribué à ce que les pays prennent en charge et dirigent davantage les interventions se déroulant sur leur territoire. Elle a en outre facilité le renforcement des partenariats et l'harmonisation des efforts avec les autres donateurs. Une évaluation plus rigoureuse sera réalisée en temps utile, mais des analyses préliminaires permettent néanmoins de dire que la présence dans les pays constitue une solution à la fois efficace et économique en matière de supervision et d'appui à l'exécution.
52. Compte tenu de ce qui précède, l'administration du FIDA estime qu'à terme la présence dans les pays devrait être étendue à d'autres pays afin d'accroître l'efficacité des projets et programmes du FIDA en matière de développement. Dans cette optique, la présence dans les pays servira à :
- a) faire mieux comprendre au FIDA l'évolution de la situation de la pauvreté rurale par une interaction étroite avec les populations rurales pauvres et les institutions locales, et à porter ses expériences à la connaissance des gouvernements, d'autres institutions nationales et des partenaires donateurs afin d'influencer les politiques dans un sens favorable aux populations rurales pauvres;
 - b) élaborer des stratégies pour les pays et concevoir des projets mieux adaptés au contexte national, en tenant pleinement compte des points faibles spécifiques;

- c) apporter un appui efficace et économique en même temps que réactif à l'exécution des projets qui produisent plus d'impact sur le groupe cible et réduisent les niveaux de pauvreté;
 - d) rechercher, recenser et aider à diffuser des approches innovantes de la réduction de la pauvreté et du développement rural, ainsi qu'à intégrer ces innovations aux niveaux de la concertation, du renforcement des partenariats et de la gestion des savoirs;
 - e) faire coïncider plus étroitement l'action du FIDA avec la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, réaffirmée récemment dans le cadre du Programme d'action d'Accra, à l'appui de l'appropriation et de l'initiative nationales, par un meilleur alignement sur les stratégies et systèmes des pays;
 - f) renforcer les partenariats et les relations de collaboration non seulement avec le groupe cible et le gouvernement concerné, mais avec les parties prenantes dans les pays, comme les organismes bilatéraux et multilatéraux de développement, les institutions financières internationales, les organisations d'agriculteurs et de producteurs, les ONG et le secteur privé. Des efforts particuliers seront faits pour œuvrer à la cohérence de l'action du système des Nations Unies en participant et contribuant activement à l'initiative Unité d'action des Nations Unies.
53. Comme cela avait été envisagé initialement, les bureaux de pays du FIDA seront de taille réduite et auront pour tâche, au niveau opérationnel, de poursuivre l'objectif fondamental consistant à renforcer l'impact produit en améliorant l'appui à l'exécution des projets, la concertation, la mise en place de partenariats et la gestion des savoirs. Cela suppose que la représentation ne soit pas privilégiée. L'extension à de nouveaux pays sera strictement fonction de la contribution que le FIDA peut apporter à la réduction de la pauvreté rurale, ce qui limitera l'opération aux pays faisant l'objet d'au moins trois ou quatre projets d'investissement en cours ou potentiels. Des exceptions seront faites dans le cas de pays se trouvant dans une situation particulière, par exemple ceux dont la faiblesse de la performance ou la fragilité résultent de catastrophes d'origine humaine ou naturelle.
54. Le FIDA adoptera la méthode la plus économique possible pour recruter du personnel et installer ses bureaux. Pour l'obtention des locaux nécessaires et d'autres services logistiques, il fera appel à des institutions sœurs des Nations Unies, comme la FAO, le PNUD et le PAM, ainsi qu'à d'autres institutions financières internationales.
55. Pour choisir un pays particulier où sera assurée une présence du FIDA, la direction du Fonds se laisse guider par son propre mandat, par la nécessité de veiller au respect de ses principes et critères en matière de prêts, par les besoins de la population rurale pauvre et par la faisabilité et le rapport coût-efficacité du bureau considéré. En particulier, les critères ci-après seront utilisés pour déterminer l'opportunité de la présence dans un pays:
- a) demande du gouvernement;
 - b) taille du programme de pays du FIDA;
 - c) existence d'un contexte politique et institutionnel relativement favorable qui permette au FIDA de contribuer à la concertation;
 - d) nécessité d'aligner plus étroitement les stratégies et programmes du FIDA sur ceux du pays et d'harmoniser ses systèmes et processus avec ceux des autres donateurs;
 - e) rapport coût-efficacité global, mesuré en fonction de la taille du portefeuille et d'autres considérations programmatiques;
 - f) spécificité du contexte national (marqué par exemple par la fragilité et la faiblesse du niveau de performance), que la présence du FIDA dans le pays permettrait d'améliorer.

56. En 2009 et 2010, le FIDA mettra l'accent sur: i) l'expérimentation de différents modèles de présence dans les pays; ii) l'affinement des dispositions administratives visant l'accueil des bureaux de pays, leur dotation en personnel et leur bon fonctionnement; et iii) la planification, le suivi et l'auto-évaluation de la performance des bureaux de pays destinés à tirer les enseignements de l'expérience et à les intégrer dans les opérations, avec notamment auto-évaluation de la présence dans les pays en 2010. Il sera possible ainsi d'élaborer une politique relative à la présence dans les pays et de la soumettre à l'examen du Conseil d'administration en 2011.

B. Plan proposé pour 2009

57. Compte tenu de ce qui précède, la direction du FIDA propose de continuer à consolider et renforcer sa présence dans les pays en 2009 en:
- détachant quatre CPP dans des bureaux actuellement dirigés par un fonctionnaire recruté sur le plan national, deux dans des pays où est assurée une représentation indirecte (c'est-à-dire où le FIDA a engagé des consultants locaux pour gérer une gamme limitée de fonctions types des bureaux de pays) et un dans un pays où sera installé un nouveau bureau de pays;
 - convertissant cinq arrangements de représentation indirecte en bureaux de pays et en créant deux bureaux de pays dirigés par du personnel recruté sur le plan national.
58. En substance, cette proposition vise à convertir sept arrangements de représentation indirecte en bureaux de pays, dont deux seront dirigés par un CPP détaché, et à établir trois bureaux de pays supplémentaires, dont un sera dirigé par un CPP détaché, tout cela en 2009. En outre, quatre CPP seront détachés dans des bureaux qui existent déjà. Ainsi, le nombre de bureaux de pays serait porté à 27, comme il est résumé au tableau 2.

Tableau 2

<i>Type de bureau de pays</i>	<i>Nombre de bureaux de pays fin septembre 2008</i>	<i>Nombre de bureaux de pays fin 2009</i>
Dirigé par un CPP détaché	4	11
Dirigé par un fonctionnaire recruté sur le plan national	13	16
Total	17	27

59. Pour choisir les bureaux de pays devant faire l'objet d'un détachement de CPP, convertir les représentations indirectes existantes ou proposer de nouveaux bureaux de pays, les critères généraux énumérés au paragraphe 55 ont été appliqués. L'impact potentiel des initiatives proposées sur la pauvreté rurale a été évalué en fonction du nombre de projets directement supervisés, qui a servi d'indicateur indirect. Il y a trois raisons d'employer cette méthode: en premier lieu, la supervision directe offre la possibilité d'intensifier l'engagement auprès du groupe cible ultime et des autres parties prenantes dans le pays. En deuxième lieu, elle génère un volume de travail adéquat et libère également des ressources budgétaires qui, sinon, auraient été versées à des institutions coopérantes. En troisième lieu, la supervision directe apporte une contribution tangible à la gestion des savoirs et, avec le temps, renforce les capacités du personnel.
60. On trouvera dans les paragraphes qui suivent une brève description du portefeuille existant dans les pays où il est proposé de créer de nouveaux bureaux de pays, ainsi que de l'optique dans laquelle l'élargissement proposé sera envisagé s'agissant de la dotation en personnel.

61. **Bureaux de pays dirigés par un CCP détaché.** Il convient de rappeler que l'évaluation du PPPT concluait que, parmi les différentes formules de présence sur le terrain, celle du détachement de CPP apportait les meilleurs résultats (paragraphe 160 de l'évaluation). Mais, les CPP détachés étant en nombre limité dans le cadre du PPPT, il est nécessaire que le FIDA déploie une "masse critique" de CPP détachés en les faisant intervenir dans des contextes différents pour que ce modèle puisse être évalué avec la rigueur méthodologique voulue en 2010 et que cette évaluation puisse entrer en ligne de compte dans la politique du FIDA relative à la présence dans les pays, en 2011. La direction du FIDA propose donc de détacher sept CPP supplémentaires dans les pays suivants en 2009:
- a) **Afrique de l'Ouest et du Centre:** Ghana (nouveau bureau de pays) et Sénégal (bureau de pays existant);
 - b) **Afrique orientale et australe:** Éthiopie et Kenya (bureaux de pays existants dans les deux cas);
 - c) **Asie et Pacifique:** Pakistan et Sri Lanka (représentations indirectes actuellement);
 - d) **Proche-Orient et Afrique du Nord:** Soudan (bureau de pays existant).
62. Cela viendrait s'ajouter aux quatre CPP déjà détachés (Colombie, Panama, République-Unie de Tanzanie et Viet Nam).
63. Parmi les pays où il est proposé de détacher un CPP, la priorité sera accordée au Ghana, cadre de l'un des programmes de pays les plus vastes et les plus stratégiques de la région Afrique, ainsi que d'un grand nombre d'initiatives régionales. Quatre nouveaux CPP détachés (Éthiopie, Kenya, Sénégal et Soudan) rejoindront des bureaux de pays existants. Au Pakistan et à Sri Lanka, une représentation indirecte sur le terrain est actuellement assurée. Il est proposé de faire passer ces arrangements de représentation indirecte dans la catégorie des bureaux du FIDA dirigés par un CPP détaché.
64. Avec sept projets, le Pakistan se classe au deuxième rang par le nombre de projets figurant dans le portefeuille actuel du FIDA. Il est suivi par le Kenya et le Soudan, avec cinq projets chacun. Les montants des prêts engagés par le FIDA sont les suivants: 156 millions d'USD pour le Pakistan, 107 millions d'USD pour le Soudan et 85 millions d'USD pour le Kenya. Au Ghana, en Éthiopie, au Sénégal et à Sri Lanka, il y a dans chaque cas quatre projets, l'engagement du FIDA se répartissant comme suit: 65 millions d'USD pour le Ghana, 113 millions d'USD pour l'Éthiopie, 47 millions d'USD pour le Sénégal et 79 millions d'USD pour Sri Lanka. À eux tous, ces sept bureaux de pays ayant à leur tête des CPP couvrent huit pays et gèrent 35 projets correspondant à un engagement total du FIDA de 666 millions d'USD. Ces bureaux de pays participeront également à la supervision directe de 27 projets, soit une moyenne de l'ordre de 3,5 projets par bureau.
65. **Bureaux de pays dirigés par un fonctionnaire recruté sur le plan national.** Avec la nette progression de la supervision directe, les arrangements de représentation indirecte sont de plus en plus associés au travail d'appui à l'exécution. Du fait de l'extension de leur rôle, ces arrangements doivent être revus et se voir appliquer les systèmes habituels de gestion, de suivi et auto-évaluation. La direction du FIDA propose par conséquent que les cinq arrangements de représentation indirecte suivants soient convertis en bureaux de pays dirigés par un fonctionnaire recruté sur le plan national:
- a) **Afrique orientale et australe:** Madagascar, Mozambique, Rwanda et Ouganda;
 - b) **Asie et Pacifique:** Népal.

66. Aux bureaux de pays proposés correspondent de larges portefeuilles de projets d'investissement: six en Ouganda, cinq dans chaque cas à Madagascar et au Rwanda, quatre au Mozambique et trois au Népal. Ces cinq bureaux de pays géreront ensemble 23 projets représentant un engagement total de 380 millions d'USD de la part du FIDA. Parmi ces projets, 17 sont sous la supervision directe du Fonds. Les bureaux de pays en Afrique orientale apporteront une contribution essentielle à l'alignement et à l'harmonisation prescrits dans la Déclaration de Paris, tandis qu'au Népal le bureau appuiera le redressement post-conflit.
67. Il est proposé également que deux bureaux – au Burkina Faso et en Guinée – soient établis sous la direction de personnel recruté sur le plan national, étant donné qu'il est nécessaire de renforcer considérablement le portefeuille dans ces deux pays. Le Burkina Faso et la Guinée comptent chacun quatre projets dans leur portefeuille actuel, avec un engagement du FIDA de 53 millions d'USD et de 51 millions d'USD respectivement. Tous les projets, sauf un en Guinée, font l'objet d'une supervision directe
68. En bref, le FIDA aura des bureaux de pays dans 27 pays d'ici à la fin de 2009. Ces bureaux appuieront 116 projets pour lesquels l'engagement du FIDA se monte à 2,2 milliards d'USD. Les fonctionnaires affectés dans ces pays participeront à la supervision directe de 96 projets – dont 16 ne sont pas encore entrés en vigueur –, domaine qui requiert une attention prioritaire. Parmi les pays retenus pour une présence effective sur place ou devant être desservis à partir d'un pays voisin, neuf ont été classés par diverses institutions financières internationales dans la catégorie des pays fragiles ou faiblement performants.

C. Budget et analyse des coûts

69. Comme il est indiqué dans le plan d'action relatif à la présence du FIDA dans les pays pour 2008 (document EB 2007/92/R.47, paragraphe 48), le budget relatif à la présence dans les pays est pleinement intégré dans le budget annuel du FIDA, et ce montant est pris en compte dans le ratio d'efficacité de référence.
70. En termes de coût unitaire des bureaux de pays, au cours de la phase de conception initiale du PPPT, le coût d'un bureau pour lequel le personnel nécessaire est recruté sur le plan national a été estimé à quelque 120 000 USD par an. Par la suite, afin de limiter le coût du programme pilote, ce chiffre a été ramené à 80 000 USD par an et par bureau. En approuvant le budget total du PPPT, le Conseil d'administration a encore réduit le coût total du programme – à 3,0 millions d'USD (contre 3,6 millions d'USD auparavant) – sans diminuer le nombre de bureaux ni la durée de la phase pilote. Les dépenses effectives au cours de la phase pilote se sont élevées à 2,96 millions d'USD (annexe V).
71. Le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA a conclu que le PPPT avait une conception ambitieuse et était sous-financé. Compte tenu de cette appréciation, lors de l'établissement du plan d'action pour 2008, le budget annuel destiné aux 17 bureaux de pays pour 2008 a été porté à 2,65 millions d'USD. Sur ce montant, 1,08 million d'USD ont été alloués aux quatre bureaux de pays dirigés par un CPP et le reste – soit 1,57 million d'USD – aux 13 bureaux de pays dirigés par un fonctionnaire recruté sur le plan national. En ce qui concerne les bureaux de pays dirigés par un CPP détaché, le coût moyen en 2008 est donc de l'ordre de 271 000 USD et d'environ 121 000 USD pour les bureaux dirigés par un fonctionnaire recruté sur le plan national. Il ressort des engagements effectués et des rapports reçus jusqu'à présent que les 17 bureaux de pays resteront au total dans les limites de l'affectation globale (voir annexe IV).
72. En se fondant sur l'expérience acquise au cours de la phase pilote et en 2008, chaque division régionale a examiné les coûts et ajusté ses allocations budgétaires unitaires destinées aux bureaux de pays pour 2009. Pour les 27 bureaux proposés plus haut, le budget estimatif total se monte à 4,73 millions d'USD (annexe V). Sur le budget total, neuf bureaux existants dirigés par du personnel recruté sur le plan

national se sont vu attribuer 1,45 million d'USD et 11 bureaux devant être dirigés par des CPP détachés recevront 2,75 millions d'USD. Sur ces 11 derniers, 1,54 million d'USD ont été prévus pour sept nouveaux bureaux et 1,21 million d'USD pour quatre bureaux existants. De même, cinq bureaux qui faisaient appel auparavant à la représentation indirecte se sont vu allouer 0,39 million d'USD et deux nouveaux bureaux 0,14 million d'USD. Globalement, 1,98 million d'USD ont été affectés à 16 bureaux dirigés par du personnel recruté sur le plan national.

73. Les principaux éléments caractérisant le budget pour 2009 sont les suivants:
- a) une variation beaucoup plus grande des coûts unitaires parmi les différents bureaux de pays (par exemple, 25 000 USD pour le Népal, 263 000 USD pour l'Inde), ce qui dénote une adaptation/un ajustement au contexte rapide pour chaque bureau ainsi que pour les coûts et le budget correspondants;
 - b) dans le budget 2009, le coût unitaire annuel est de 124 000 USD pour les bureaux de pays dirigés par du personnel recruté sur le plan national et de 250 000 USD pour ceux ayant à leur tête des CPP détachés, ce qui n'est que légèrement supérieur aux coûts effectifs de 2008; et
 - c) la majeure partie de l'augmentation apparente du budget total pour la présence dans le pays n'entraîne pas un accroissement du budget total du FIDA. Sur la majoration budgétaire de 2,07 millions d'USD proposée pour 2009, 1,67 million d'USD (soit 80%) sont destinés au détachement de CPP. Il s'agit d'un coût supplémentaire pour la présence dans les pays, mais non pas pour le budget total du FIDA qui en supporte d'ores et déjà l'essentiel, que les CPP concernés se trouvent à Rome ou sur le terrain. Seul le coût du transfert constituera un supplément. Il sera compensé dans la plupart des cas par certaines économies au titre des indemnités de poste et des voyages internationaux.
74. L'élargissement proposé de l'implantation des bureaux de pays permettra une meilleure adéquation entre la présence du FIDA dans les pays et ses projets directement supervisés. Il accroîtra également la complémentarité car les services d'un bureau de pays permettront de remplir les fonctions de supervision directe et d'appui à l'exécution en recourant surtout à des ressources locales, ce qui est en général plus économique. Il sera de ce fait possible d'assurer une supervision plus fréquente et des services d'exécution plus complets, ce qui entraînera à terme une plus grande efficacité en matière de développement. Réciproquement, la supervision directe permet aux bureaux de pays de mieux discerner les problèmes de conception et d'exécution qui se posent, d'acquérir et de diffuser des enseignements/bonnes pratiques et d'agir plus efficacement aux côtés des partenaires des pays et des donateurs concernés. En bref, les moyens de supervision et ceux qui sont consacrés à la présence dans les pays se complètent mutuellement, donnent lieu à des économies d'échelle potentielles et accroissent l'impact global des programmes de pays du FIDA.
75. Le montant de 4,73 millions d'USD nécessaire en 2009 pour mettre en action et gérer les bureaux de pays sera financé au titre du mécanisme de financement du développement des programmes (MFDP) et du budget administratif du FIDA. L'élargissement et le renforcement proposés des bureaux de pays devraient être ainsi réalisés dans le respect des plafonds globaux du MFDP et du budget administratif et du ratio d'efficacité de référence.

D. Programme de travail et suivi

76. Un programme de travail détaillé a été établi pour chaque bureau de pays, avec indication des activités à mener en 2009. Le plan de travail et budget annuel (PTBA) comprend:
- a) les activités à mener au moyen des fonds prévus pour les bureaux de pays;

- b) les activités à mener avec la participation des bureaux de pays au moyen des crédits budgétaires prévus pour les programmes de pays (et non pas spécifiquement pour les bureaux de pays) concernant, par exemple, la conception et la supervision directe de projets ou l'appui à l'exécution.
77. Tous les six mois, chaque bureau de pays présentera au directeur de la division régionale concernée, par l'intermédiaire du CPP, un rapport rendant compte des activités des bureaux de pays dirigés par du personnel recruté sur le plan 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. La performance des bureaux de pays sera suivie de près par le directeur de la division compétente et le CPP concerné, sur la base, principalement, du PTBA. Des directives et des formulaires normalisés ont été diffusés aux fins d'établissement des PTBA et des rapports d'activité.

E. Recommandation

78. Le Conseil d'administration est invité à approuver l'élargissement proposé de la présence dans les pays du FIDA en 2009, tel qu'il est décrit aux paragraphes 57 et 58 ci-dessus.

Bureaux de pays du FIDA – situation au regard du plan d'action pour 2008

N°	Action	Responsabilité	Date d'achèvement	Situation au 30 septembre 2008
1	Intégration des budgets des bureaux de pays dans le budget du FIDA	Direction/FAD	4 ^e trimestre 2007	Terminée au 4 ^e trimestre 2007
2	Actualisation des descriptions de poste et des procédures	PMD/FAD	4 ^e trimestre 2007-1 ^{er} trimestre 2008	Des descriptions de poste génériques ont été rédigées; elles sont en instance d'approbation par PMD
3	Élaboration d'un mandat pour chaque fonctionnaire présent dans le pays	PMD	1 ^{er} trimestre 2008	Le mandat des fonctionnaires à nommer a été établi. Celui des fonctionnaires déjà nommés a été modifié dans la mesure nécessaire
4	Définition de structures standard pour les PTBA et les rapports d'avancement	PMD	4 ^e trimestre 2007	Un mémorandum sur la planification et le suivi de la présence dans les pays a été diffusé par le Président adjoint, responsable de PMD le 20 décembre 2007
5	Signature d'accords-cadres (siège) avec les institutions hôtes	FAD/OL	1 ^{er} trimestre 2008	L'accord-cadre avec le PNUD a été signé. Un accord avec la FAO s'inspirant du même modèle devrait être signé d'ici à la fin de l'année
6	Signature d'accords de pays avec les gouvernements	FAD/OL	1 ^{er} trimestre 2008	<ul style="list-style-type: none"> Colombie, République-Unie de Tanzanie, Viet Nam: Signé Panama: projet d'accord avec le gouvernement soumis pour approbation Éthiopie, Kenya: demande soumise au Gouvernement éthiopien – réponse en attente
7	Signature/modification d'accords avec les bureaux de pays des institutions hôtes	FAD/OL	Un mois avant l'expiration de chaque accord	<ul style="list-style-type: none"> Les mémorandums d'accord avec le PNUD pour la Gambie et le Sénégal, le Congo et la République démocratique du Congo, et le Nigéria ont été reconduits OL attend la communication du budget 2008 pour l'Éthiopie et l'Ouganda pour finaliser les modifications L'autre mémorandum d'accord sera reconduit en temps utile
8	Présentation de plans de travail et budgets pour les bureaux de pays	PMD	1 ^{er} trimestre 2008	Les PTBA approuvés par les directeurs des divisions régionales ont été transmis au secrétariat de PMD pour 6 bureaux de pays, ceux de 5 bureaux de pays sont en attente, et aucun fonctionnaire n'a encore été nommé pour 4 bureaux
9	Publication de règles administratives pour les bureaux de pays	FAD	4 ^e trimestre 2007-1 ^{er} trimestre 2008	Procédures administratives applicables aux bureaux de pays du FIDA diffusées (bulletin PB/2008/05 du 22 avril)
10	Mise en place d'un accès à des applications utilisant l'intranet et le web	FAD	3 ^e trimestre 2009	<ul style="list-style-type: none"> Développement en cours de solutions de système d'informations de gestion accessibles par les bureaux de pays sur un site web Pilotage en cours par PF de la migration de documents disponibles sur l'intranet vers la plateforme Xdesk accessible de l'extérieur Un coordonnateur de FM a été nommé pour apporter un appui aux bureaux de pays
11	Distribution d'outils de communication aux bureaux de pays	EAD	1 ^{er} trimestre 2008	Outils standard d'information/de communication du FIDA distribués au 1 ^{er} trimestre
12	Détachement de CPP	PMD/FAD	1 ^{er} trimestre 2008	<ul style="list-style-type: none"> Colombie et Viet Nam: détachement effectué, accréditation reçue Panama: détachement effectué, accréditation en attente République-Unie de Tanzanie: détachement en cours, accréditation en attente
13	Actualisation des informations de référence pour tous les bureaux de pays	PMD	1 ^{er} trimestre 2008	Indicateurs de référence recensés; actualisation en cours
14	Vérification du renouvellement, au 31 décembre 2007, des accords conclus avec les institutions hôtes	PMD/FAD		Voir numéro 7
15	Administration des bureaux de pays par les divisions régionales	PMD	Tâche continue	Budgets de la présence dans les pays intégrés dans les budgets des divisions; fonctionnaires présents dans les pays invités aux retraites des divisions régionales et à d'autres manifestations, y compris des activités de formation

N°	Action	Responsabilité	Date d'achèvement	Situation au 30 septembre 2008
16	Organisation d'un séminaire d'orientation	PMD/FAD	1 ^{er} trimestre 2008	<ul style="list-style-type: none"> En raison de préoccupations soulevées par le rapport coût-efficacité d'un séminaire d'orientation spécial, cette activité a été placée en attente pendant que d'autres solutions moins coûteuses sont à l'étude Le personnel affecté à la présence dans les pays participe régulièrement aux retraites des divisions et/ou à des ateliers d'exécution régionaux
17	Rencontre, au siège, des personnels de pays	PMD/FAD	2 ^e trimestre 2008	Voir numéro 16
18	Réalisation d'évaluations de la performance	PMD	Mi-2008	Sans objet depuis la publication du bulletin PB/2008/05
19	Dispensation d'autres séances de formation	PMD/FAD	3 ^e trimestre 2008	À ce jour, les trois quarts des fonctionnaires affectés à la présence dans les pays ont suivi une formation à la supervision
20	Présentation de rapports d'avancement semestriels par les bureaux de pays	PMD	Juillet 2008	Rapports d'avancement soumis pour tous les bureaux dotés de personnel
21	Rapprochement des comptes	FAD	3 ^e trimestre 2008	En cours; achèvement prévu pour fin octobre
22	Élaboration et examen du rapport de suivi de la performance	PMD/Direction	3 ^e trimestre - 4 ^e trimestre 2008	En cours
23	Soumission des dépenses estimatives pour 2009 aux directeurs de division en vue de leur incorporation dans le projet de budget pour 2009 (publication de règles spécifiques de procédure budgétaire en juillet)	FS/Direction	3 ^e trimestre 2008	Des directives applicables au processus budgétaire ont été diffusées
24	Lancement de discussions concernant des bureaux de pays supplémentaires	Direction	3 ^e trimestre 2008	Non disponible

EAD: Département affaires extérieures
 FAD: Département finances et administration
 FM: Division des technologies de l'information
 FS: Division de la planification stratégique et du budget
 OL: Service juridique
 PF: Division Afrique orientale et australe

Situation des portefeuilles de projet pour les bureaux de pays existants ou proposés

Division	Pays	Nombre de projets dans le portefeuille				Montant engagé au titre des prêts et dons en milliers d'USD	Projets directement supervisés		
		Non signés	Non encore en vigueur	En cours	Total		Non encore en vigueur	En cours	
A. Bureaux de pays existants									
1	PA	Congo/République démocratique du Congo	1	-	4	5	59 480	1	2
2	PA	Nigéria	1	1	3	5	138 681	2	3
3	PA	Sénégal	-	1	5	6	60 647	1	4
4	PF	Éthiopie	-	-	4	4	112 892		2
5	PF	Kenya	-	-	5	5	85 481		5
6	PF	République-Unie de Tanzanie	-	-	5	5	98 258		5
7	PI	Chine/Mongolie	-	1	4	5	128 038	1	4
8	PI	Inde	2	-	6	8	235 379	2	6
9	PI	Viet Nam	-	-	4	4	107 596		4
10	PL	Bolivie/Pérou	1	-	1	2	30 421	1	1
11	PL	Brésil	-	1	2	3	78 655		2
12	PL	Colombie	-	-	1	1	20 000		1
13	PL	Haïti	-	1	2	3	50 060	1	2
14	PL	Panama	-	1	1	2	29 200	1	1
15	PN	Égypte	-	-	2	2	34 620		2
16	PN	Soudan	1	-	4	5	106 732	1	4
17	PN	Yémen	-	1	4	5	66 595		1
Total partiel			6	7	57	70	1 442 735	11	49
B. Ex-représentation indirecte									
1	PF	Madagascar	1	-	4	5	77 798	1	4
2	PF	Mozambique	1	-	3	4	78 588	1	3
3	PF	Rwanda	1	-	4	5	75 964	1	4
4	PF	Ouganda	-	-	6	6	111 901		3
1	PI	Népal	-	-	3	3	36 007	0	2
6	PI	Pakistan	-	-	7	7	155 850	0	4
7	PI	Sri Lanka	-	-	4	4	79 434	0	3
Total partiel			3	0	31	34	615 542	3	23
C. Bureaux de pays supplémentaires									
1	PA	Burkina Faso	-	1	3	4	53 364	1	3
2	PA	Ghana	-	1	3	4	65 269	1	2
3	PA	Guinée	-	-	4	4	50 741	0	3
Total partiel			0	2	10	12	169 374	2	8
Total			9	9	98	116	2 227 651	16	80

Note: Les bureaux de pays figurant en gras seront dirigés par un CPP détaché à compter de 2009. Ceux qui figurent en italique le sont déjà.

PA: Afrique de l'Ouest et du Centre

PF: Afrique orientale et australe

PI: Asie et Pacifique

PL: Amérique latine et Caraïbes

PN: Proche-Orient et Afrique du Nord

Accord-cadre avec le PNUD

ACCORD-CADRE

entre le

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT (PNUD)

et le

FONDS INTERNATIONAL DE DEVELOPPEMENT AGRICOLE (FIDA)

30 septembre 2008

ATTENDU QUE le PNUD et le FIDA ont conclu un protocole d'accord, signé le 6 avril 1978, par lequel "le PNUD convient de mettre les services de ses Représentants résidents et les bureaux de terrain à la disposition du Fonds pour aider ce dernier, lorsqu'il le demande, à entrer en contact et en communication avec les gouvernements concernant des prêts et des dons ou relativement à d'autres genres de services et d'installations (par exemple, locaux et services communs) dont le Fonds peut avoir besoin sur le terrain. Les conditions dans lesquelles les Représentants résidents et les bureaux de terrain du PNUD exécuteront ces services pour le Fonds sont fixées périodiquement par les Parties d'un commun accord." (Protocole d'accord, article 1, paragraphe 1.6), et

ATTENDU QUE le FIDA a l'intention d'établir des bureaux de pays dans certains de ses États membres et que le PNUD a l'intention d'apporter son appui au FIDA par la fourniture, à l'intérieur de ses locaux et services administratifs, d'espaces de bureaux destinés à de tels bureaux de pays en application du Protocole d'accord de 1978, sous réserve des dispositions générales dudit protocole d'accord et du mémorandum d'accord particulier ou de tout autre accord (pouvant inclure le mémorandum d'accord type du Groupe des Nations Unies pour le développement/Bureau de coordination des activités de développement relatif à la fourniture et à l'utilisation de services communs) qui sera conclu entre le bureau de pays concerné du PNUD et le FIDA s'agissant de l'arrangement retenu, en application du présent accord-cadre, pour chaque bureau de pays ("mémorandum d'accord au niveau du pays");

Le PNUD et le FIDA conviennent en conséquence de ce qui suit:

I. Principes généraux

1. Le FIDA pourra, le cas échéant, faire savoir au PNUD qu'il souhaite obtenir des locaux à usage de bureaux et des services administratifs, comprenant l'achat de biens, équipements et services, afin d'établir un bureau de pays particulier. À cet égard, le PNUD compte apporter son concours au FIDA par la fourniture des services administratifs nécessaires, en tenant pleinement compte de la taille et de la capacité de son propre bureau de pays; à cet effet, les Parties concluront un mémorandum d'accord au niveau du pays afin de fixer en détail les dispositions concernant l'appui à apporter au PNUD pour la mise en place d'un tel bureau de pays, ce qui pourra englober les éléments mentionnés en annexe 1; en cas de contradiction entre le présent accord-cadre et le mémorandum d'accord au niveau du pays, ce sont les clauses du premier qui prévaudront. Le présent accord-cadre ne s'appliquera pas à l'engagement ou au recours aux services de personnel ou de consultants par le PNUD au bénéfice du FIDA ou pour son compte, ni aux services/assistance fournis par le PNUD au titre de projets/programmes ou de financements du FIDA.

2. Espaces de bureaux

Les espaces de bureaux, à l'exclusion des surfaces communes (par exemple, les salles de conférences), fournis par le PNUD au FIDA seront réservés au seul usage de ce dernier. Ils seront situés dans des locaux bénéficiant du même niveau de sécurité que les autres organismes des Nations Unies implantés dans les locaux communs, et le personnel et les consultants du FIDA jouiront des mêmes possibilités d'accès – sans que cela limite ledit niveau de sécurité – et d'utilisation des locaux que le personnel, les consultants et invités des autres fonds, programmes et organismes des Nations Unies occupant les locaux considérés. Le PNUD a l'intention d'aider le FIDA à obtenir l'équipement et le mobilier nécessaires dans ses locaux à usage de bureaux selon les modalités spécifiées dans le mémorandum d'accord au niveau du pays correspondant. À cet égard, le FIDA se conformera aux dispositions de sécurité du PNUD et du Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies applicables au bureau de pays considéré du PNUD.

3. Responsabilité administrative

Le Représentant résident du PNUD aura pleine autorité en matière de gestion matérielle des locaux, y compris l'espace de bureaux du FIDA, dont le personnel et les agents seront tenus de suivre à tout

moment les instructions données par le Représentant résident ou la personne qu'il aura désignée pour tout ce qui touche à l'hygiène, à la sûreté ou à la sécurité des locaux.

4. *Assurance et cession des biens*

Il appartiendra au FIDA de faire assurer ou d'assurer lui-même à ses propres risques ses biens se trouvant dans les locaux considérés. Sauf convention contraire, le FIDA veillera à la cession de ses biens au moment de l'expiration ou de la résiliation du présent accord-cadre/du mémorandum d'accord au niveau du pays.

5. *Questions budgétaires*

La prestation des services administratifs spécifiés dans le présent accord-cadre sera régie par la formule du recouvrement intégral des coûts par laquelle le FIDA accepte de payer au PNUD les services rendus.

6. *Accord du gouvernement*

Afin qu'il n'y ait aucune ambiguïté à cet égard, le FIDA et lui seul se chargera de conclure lui-même avec le pays hôte les accords nécessaires quant à sa présence et à ses activités dans ce pays. Tout appui du PNUD au FIDA en vertu d'un mémorandum d'accord au niveau du pays sera prêté sous réserve de l'accord du gouvernement concerné, accord qu'il appartiendra au FIDA d'obtenir préalablement.

7. *Locaux*

Le PNUD autorisera le FIDA à faire figurer dans les locaux ses propres logos, emblèmes, plaques et drapeaux sous réserve des clauses et conditions de l'accord de bail passé entre le PNUD et le propriétaire de ces locaux, et en conformité avec les règles en vigueur du Groupe des Nations Unies pour le développement ainsi que des Parties.

II. Modalités applicables aux services d'appui remboursables

1. *Modalités de remboursement des coûts*

Quatre modalités de remboursement des coûts et systèmes de redevance différents s'appliqueront au recouvrement des coûts engagés par les bureaux de pays et les services centraux du PNUD au titre des services rendus au FIDA conformément au présent accord-cadre. Ces modalités sont les suivantes:

- a) Pour les services rendus à l'échelon local mais fournis de par leur nature de manière normalisée ou uniforme dans l'ensemble du réseau des bureaux de pays du PNUD, le barème UPL (Universal Price List) régira le recouvrement des coûts du bureau de pays concerné du PNUD. L'UPL est actualisé tous les ans et fait l'objet d'examen méthodologiques destinés à en assurer l'efficacité. Ces examens peuvent faire apparaître des différentiels de prix qui, une fois les éclaircissements nécessaires obtenus, seront communiqués sans délai au FIDA.
- b) La redevance de recouvrement des coûts au titre des services rendus à l'échelon local et ne pouvant, de par leur nature, être normalisés entre les différents bureaux de pays du PNUD, ou au titre des services dont l'étendue varie chaque fois qu'ils sont fournis et qui ne figurent pas dans l'UPL (par exemple, les services d'appui informatique, les prises en charge à l'aéroport, la gestion du service de la valise diplomatique, les services programmatiques, l'appui en matière de sécurité), sera spécifiée à l'échelon local en fonction des prix relevés sur le marché local et d'une estimation sincère de la charge de travail et/ou du coût du concours apporté. Dans la mesure du possible, ces services seront gérés dans le cadre du compte des services communs (CSA), sur la base de dispositions locales, semblables aux dispositions applicables aux locaux, aux services publics, à la sécurité, etc. Tous les services ponctuels/autres services, qui ne figurent ni dans l'UPL ni dans le CSA, feront l'objet d'un accord entre le Représentant résident du PNUD et le

FIDA avant d'être rendus, et ils seront enregistrés à l'échelon local conformément à ce même accord.

- c) Pour les services rendus par des éléments autres que les bureaux de pays du PNUD, les modalités de recouvrement des coûts seront conformes à ce que prévoient les mécanismes en vigueur au PNUD. Cela vaut notamment pour les redevances prévues au titre du recouvrement des coûts d'appui à Global Payroll engagés par l'unité d'appui du PNUD à Global Payroll, ainsi que pour la part appropriée des coûts indirects engagés par le Bureau des finances et de l'administration, le Bureau des systèmes et des technologies de l'information, le Bureau du Conseiller juridique et le Bureau des ressources humaines au titre de la surveillance, du suivi, de l'établissement de rapports et de la fourniture d'avis, selon le cas.
- d) Pour les services ponctuels rendus par le PNUD à la demande du FIDA et spécifiés dans un accord de prestation de services distinct à conclure pour chacun des types de service en cause, le principe général du remboursement intégral des coûts sera d'application.
- e) Toutes les opérations financières relatives aux services énumérés aux alinéas a) à d) ci-dessus seront mentionnées dans le rapport mensuel sur le compte de compensation des services centralisés (fonds 12000).

Dans la mesure du possible, tous les services rendus par le PNUD au FIDA devront être réglés à l'avance selon une périodicité trimestrielle. De même, tous les services nécessaires devront être prévus et/ou évalués selon une périodicité trimestrielle, consignés par écrit, inscrits au budget et approuvés par les deux Parties avant d'être exécutés.

III. Résiliation et amendement

1. Résiliation

Le présent accord-cadre entrera en vigueur au moment de sa signature par les deux Parties et restera d'application jusqu'à sa résiliation. Chaque Partie pourra résilier le présent accord-cadre en adressant par écrit à l'autre Partie un préavis de quatre-vingt-dix jours au moins; la résiliation deviendra effective à la date indiquée dans ledit préavis. En cas de résiliation du présent accord-cadre, les deux Parties coopéreront pour faire en sorte que tous les arrangements conclus au titre du présent accord-cadre soient réglés de façon harmonieuse et que toute obligation subsistant pour l'une ou l'autre Partie au titre du présent accord-cadre ou de tout mémorandum d'accord au niveau du pays soit pleinement honorée.

2. Examen et amendement

Le présent accord-cadre sera examiné tous les ans. Les Parties pourront, par échange de lettres, modifier l'une quelconque des dispositions du présent accord-cadre ou conclure des arrangements supplémentaires destinés à en étendre ou à en réduire le champ d'application.

IV. Autres dispositions

1. Privilèges et immunités

Rien dans le présent accord-cadre, ou dans tout mémorandum d'accord au niveau du pays, ou dans tout autre document s'y rapportant, ne saurait être interprété comme constituant une renonciation aux privilèges ou immunités des Nations Unies, y compris du PNUD, ou du FIDA.

2. Règlement des différends

Tout différend qui s'élèverait au sujet de l'interprétation ou de l'application des dispositions du présent accord-cadre fera l'objet d'un règlement à l'amiable ou de toute autre procédure ayant l'agrément des deux Parties.

3. *Obligation*

Toute obligation découlant de l'exercice par le PNUD des fonctions spécifiées dans le présent accord-cadre incombera au FIDA, qui mettra le PNUD hors de cause et le soustraira à toute réclamation à ce titre, sauf acte ou omission du PNUD résultant d'une négligence grave ou d'une faute intentionnelle.

4. *Notifications et adresses*

Toute notification ou autre communication à présenter en vertu du présent accord-cadre sera consignée par écrit et sera réputée avoir été dûment donnée ou faite lorsqu'elle aura été remise en main propre, par courrier postal, par télécopie ou par courrier électronique, selon le cas, à la Partie à laquelle elle est adressée à l'adresse appropriée qui est spécifiée ci-dessous, ou à toute autre adresse qui sera notifiée ultérieurement par l'une ou l'autre Partie.

Pour le Fonds:

Président adjoint, Département gestion des programmes
Via Paolo di Dono, 44
00142 Rome
Italie
Télécopie: + (39 06) 5043463

Pour le PNUD:

Administratrice assistante et Directrice
Bureau de la gestion
One United Nations Plaza,
New York, NY 10017
États-Unis d'Amérique
Télécopie: + (212) 906 5364

V. **Entrée en vigueur**

Le présent accord-cadre pourra être signé en deux exemplaires, dont chacun aura la valeur d'un original et qui l'un et l'autre dûment passés constitueront un document unique et complet, et entrera en vigueur le ("date de prise d'effet"), date à laquelle il sera dûment signé par les deux Parties.

EN FOI DE QUOI, les représentants dûment autorisés par les Parties apposent ci-dessous leur signature.

Fonds international de développement agricole **Programme des Nations Unies pour le développement**

Lennart Båge
Président

Akiko Yuge
Administratrice assistante et Directrice
Bureau de la gestion

Date:

Date:

Allocations et engagements au titre des bureaux de pays au 2 octobre 2008

Division	Bureau de pays (15+2)	En dollars des États-Unis			Engagement
		Allocation initiale	Transfert aux ressources allouées aux bureaux de pays	Allocation révisée	
PA	Congo/République démocratique du Congo	110 000	-	110 000	120 000
	Nigéria	145 000	-	145 000	135 000
	Sénégal	120 000	-	120 000	120 000
	Total partiel bureaux de pays PA	375 000	-	375 000	375 000
PF	Éthiopie	100 000	-	100 000	130 000
	Kenya	100 000	-	100 000	150 340
	République-Unie de Tanzanie ^a	326 000	-	326 000	341 000
	Total partiel bureaux de pays PF	526 000	-	526 000	621 340
PI	Chine/Mongolie	129 111	-	129 111	133 651
	Inde	165 374	-	165 374	201 084
	Viet Nam ^a	275 316	-	275 316	209 856
	Total partiel bureaux de pays PI	569 801	-	569 801	544 591
PL	Bolivie/Pérou	98 000	97 727	195 727	77 698
	Brésil ^b	91 000	18 556	109 556	36 477
	Colombie ^a	275 602	-	275 602	316 413
	Haïti	97 956	-	97 956	165 378
	Panama ^a	205 773	-	205 773	216 374
	Total partiel bureaux de pays PL	768 331	116 283	884 614	812 340
PN	Égypte	101 700	-	101 700	106 000
	Soudan	110 500	-	112 657	110 500
	Yémen	80 686	-	80 686	80 686
	Total partiel bureaux de pays PN	292 886	-	292 886	297 186
	Total – bureaux de pays (15+2)	2 532 018	116 283	2 650 457	2 650 457

^a Bureaux de pays dirigés par des CPP détachés.

^b En remplacement du bureau Nicaragua/Mexique.

PA: Afrique de l'Ouest et du Centre

PF: Afrique orientale et australe

PI: Asie et Pacifique

PL: Amérique latine et Caraïbes

PN: Proche-Orient et Afrique du Nord

Coûts estimatifs et budget des bureaux de pays

			<i>En milliers d'USD</i>		
<i>Bureaux de pays par type</i>			<i>Dépenses effectives - phase pilote - 3 ans</i>	<i>Allocations révisées pour 2008</i>	<i>Budget proposé pour 2009</i>
A. Bureaux de pays dirigés par un fonctionnaire recruté sur le plan national					
1	PA	Congo/République démocratique du Congo	204	110	120
2	PA	Nigéria	186	145	145
3	PI	Chine/Mongolie	191	129	95
4	PI	Inde	175	165	263
5	PL	Bolivie/Pérou	228	196	100
6	PL	Brésil	245	110	307
7	PL	Haïti	163	98	153
8	PN	Égypte	209	102	150
9	PN	Yémen	136	81	120
Total partiel – bureaux de pays dirigés par un fonctionnaire recruté sur le plan national			1 737	1 136	1 452
B. Bureaux de pays dirigés par un CPP détaché en 2009					
1	PA	Ghana (nouveau bureau de pays)			235
2	PA	Sénégal	202	120	230
3	PF	Éthiopie ^a	235	100	243
4	PF	Kenya	198	100	254
5	PF	République-Unie de Tanzanie	238	326	490
6	PI	Pakistan (ex-représentation indirecte) ^a			88
7	PI	Sri Lanka (ex-représentation indirecte) ^a			150
8	PI	Viet Nam	141	275	219
9	PL	Colombie		276	316
10	PL	Panama		206	186
11	PN	Soudan	211	111	338
Total partiel – bureaux de pays dirigés par un CPP détaché			1 225	1 514	2 749
C. Bureaux de pays dirigés par un fonctionnaire recruté sur le plan national remplaçant une représentation indirecte					
1	PF	Madagascar			80
2	PF	Mozambique			80
3	PF	Rwanda			80
4	PF	Ouganda			120
5	PI	Népal			25
Total partiel – bureaux de pays remplaçant une représentation indirecte					385
D. Nouveaux bureaux de pays					
1	PA	Burkina Faso			60
2	PA	Guinée			80
Total partiel – nouveaux bureaux de pays					140
Total			2 962	2 650	4 726

^a Certains bureaux de pays ne débiteront qu'au second semestre 2009. Les allocations ont été calculées en conséquence.

PA: Afrique de l'Ouest et du Centre; PF: Afrique orientale et australe; PI: Asie et Pacifique; PL: Amérique latine et Caraïbes; PN: Proche-Orient et Afrique du Nord

A. Classement par nature du responsable du bureau		
Bureaux de pays dirigés par un fonctionnaire recruté sur le plan national		1 977
Bureaux de pays dirigés par un CPP détaché		2 749
Total		4 726
B. Classement par type de bureau de pays proposé pour 2009		
Bureaux de pays existants		3 728
Bureaux de pays nouveaux		375
Ex-représentations indirectes		623
Total		4 726

Principes à appliquer pour mettre en œuvre la politique relative à la présence dans les pays, avant la soumission de ladite politique et lors de son élaboration (EB 2008/95/C.R.P.2)

Le texte ci-après est l'expression de l'accord qui s'est dégagé des délibérations du Conseil d'administration lors de l'examen du rapport de situation et du plan d'action relatifs à la présence du FIDA dans les pays. Ce texte a été distribué à tous les Administrateurs à la quatre-vingt-quinzième session sous la cote EB 2008/95/C.R.P.2.

1. Lors de l'approbation du rapport de situation et du plan d'action relatifs à la présence du FIDA dans les pays, le Conseil d'administration prend note du fait qu'à cet égard, les principes énoncés ci-dessous sont applicables avant la soumission de la politique relative à la présence dans les pays et lors de l'élaboration de celle-ci:
 - i) Le coût et l'efficacité en matière de développement seront les deux principaux critères dont tiendra compte la direction lors de la création de bureaux dans les pays. La taille des bureaux de pays du FIDA restera limitée et ces bureaux seront établis au sein d'organisations des Nations Unies ou d'institutions financières internationales. Toute nouvelle expansion de la présence du FIDA dans les pays sera entreprise dans les limites du rapport de coûts convenu à titre de référence, tel que fixé dans le budget du FIDA.
 - ii) La taille du programme sera un critère essentiel pour mettre en place un bureau de pays, étant donné qu'un programme de grande envergure offre le potentiel d'une plus grande contribution. Un autre critère utilisé sera la fragilité ou la mauvaise performance, dans les cas où la possibilité d'une contribution spécifique du FIDA est identifiée.
 - iii) Au-delà d'un certain nombre de pays dotés d'un bureau, la taille du programme prévu dans tout nouveau autre pays bénéficiant de la présence du FIDA commencera à décroître. Cela implique une diminution de l'efficacité et des rendements décroissants. De ce fait, dans la politique relative à la présence dans les pays, qu'il est actuellement prévu de présenter au Conseil en 2011, la direction du FIDA indiquera la taille minimum du portefeuille et les activités autres que les prêts nécessaires pour mettre en place les bureaux de pays. Sur la base du portefeuille en cours et projeté à moyen terme, la politique indiquera le nombre maximum de bureaux de pays qu'il est possible de créer.
 - iv) Lors du choix des pays devant bénéficier de la présence du FIDA et de la création d'un bureau de pays, un facteur clé de succès est l'engagement du gouvernement hôte. Le pays hôte doit satisfaire à tous les besoins - sur les plans juridique et logistique - du bureau de pays. Par conséquent, en 2009, même s'il est prévu de mettre en place 10 nouveaux bureaux de pays, la direction en ouvrira moins si les circonstances l'exigent.
 - v) La direction du FIDA continuera de traiter les questions en suspens concernant la gestion des ressources humaines ou traitera celles qui se poseront en cours d'exécution.
 - vi) Pour mieux s'adapter aux différents contextes dans lesquels il travaille, le FIDA doit mettre à l'essai un certain nombre de modèles et en tirer des enseignements qui l'aideront à élaborer sa politique relative à la présence dans les pays. Ainsi, la direction du FIDA testera plus avant le modèle de bureau sous-régional. De même, il expérimentera plus avant le système d'accréditation auprès de multiples pays des chargés de programme de pays détachés. Pour faire avancer les activités relatives à la présence dans les pays, le FIDA adoptera une approche progressive, en s'inspirant autant que possible des enseignements tirés par d'autres institutions des Nations Unies et organismes donateurs. Il fera preuve d'efficacité par rapport aux coûts - ce dont il se

- souciera constamment - et rendra compte tous les ans au Conseil d'administration, jusqu'à la présentation de la politique relative à la présence dans les pays.
- vii) Étant donné que l'objectif ultime du FIDA est d'aider les pays en développement à renforcer leurs capacités, la fermeture d'un bureau de pays sera toujours possible. Le rôle d'appui à la gestion des programmes dont sont investis les bureaux de pays, par opposition à leur rôle de représentation, exige aussi de maintenir le principe selon lequel les bureaux seront démantelés lorsqu'ils ne seront plus nécessaires. À cet effet, lors de la soumission d'un rapport de situation détaillée pour 2009 et du plan d'activité pour la présence dans les pays en 2010, la direction du FIDA présentera au Conseil d'administration une note de politique générale énonçant les critères et les conditions régissant la fermeture, par le Fonds, d'un bureau de pays donné. Cette note de politique générale sera ensuite incorporée dans la politique relative à la présence dans les pays qui sera proposée.
 - viii) Pour consolider davantage les bureaux de pays qui seront nouvellement mis en place en 2009, la direction du FIDA limitera l'expansion des bureaux de pays à trois nouveaux bureaux au maximum en 2010. Lors du choix de ces bureaux, on s'attachera en priorité à régulariser les arrangements existants de représentation indirecte.
2. La direction du FIDA organisera un séminaire informel à l'intention des membres du Conseil d'administration au dernier trimestre de 2009, dans le cadre du suivi du séminaire tenu le 15 décembre 2008, afin d'examiner certaines questions essentielles, parmi lesquelles la politique concernant le désengagement envers la présence du FIDA dans les pays et la possibilité d'avancer le calendrier prévu pour la présentation de la politique relative à la présence dans les pays, qui serait alors soumis à la fin de 2010 plutôt qu'en 2011.

