

Cote du document:	EB 2009/98/R.11
Point de l'ordre du jour:	8
Date:	19 novembre 2009
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-dix-huitième session
Rome, 15-17 décembre 2009

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. État d'avancement de l'actualisation des dispositions institutionnelles	2
III. Résultats obtenus dans le domaine des activités de programmation	5
IV. Plan relatif à la présence du FIDA dans les pays en 2010	10
A. Budget pour 2010	12
B. Programme de travail et suivi	13
V. Recommandation et étapes suivantes	13

Annexes

I. État d'avancement du portefeuille de projets dans les bureaux de pays existants et prévus	14
II. Coûts et budget estimatifs des bureaux de pays	15
III. Budget alloué pour 2009 à la présence dans les pays et utilisation au 30 septembre 2009	16

Sigles et acronymes

PTBA	Plan de travail et budget annuel
CPP	Chargé de 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

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 les parties II et III du présent document et à approuver l'élargissement limité de la présence du FIDA dans les pays en 2010, tel qu'il est décrit au paragraphe 58 dans la partie IV du présent document.

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

I. Introduction

1. Le programme pilote relatif à la présence sur le terrain (PPPT) – première initiative du FIDA relative à sa présence dans les pays – a été approuvé par le Conseil d'administration en décembre 2003. Sa mise en œuvre a débuté en 2004 et s'est poursuivie jusqu'en 2007. L'évaluation du PPPT a abouti à la conclusion que les résultats obtenus par le FIDA en matière d'appui à l'exécution, de concertation, d'instauration 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 pas. Sur la base de ces conclusions, la direction a élaboré un programme d'activité relatif à la présence du FIDA dans les pays en 2007 (EB 2007/92/R.47) dont les buts étaient les suivants: i) au niveau du pays, obtenir des résultats dans le cadre global du programme de pays; et ii) au niveau du siège, renforcer, améliorer et mettre en place des systèmes et des procédures et processus opérationnels en appui aux bureaux de pays.
2. En 2008, le Conseil d'administration a approuvé la mise en place de 17 bureaux de pays. Durant la même année, l'expérience s'est révélée positive, comme en a été informé le Conseil d'administration en décembre (EB 2008/95/R.9/Rev.1): les 17 bureaux ont été ouverts, tous auprès d'autres organismes des Nations Unies (Programme des Nations Unies pour le développement [PNUD], Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture [FAO] et Programme alimentaire mondial [PAM]), et chacun d'eux a pris une part active à la conception et à la supervision des projets ainsi qu'à la création de partenariats.

En décembre 2008, la direction du FIDA a présenté au Conseil d'administration un plan d'action pour 2009 relatif à la présence dans les pays, qui proposait de convertir sept arrangements de représentation indirecte en bureaux de pays et de créer trois autres bureaux de pays, portant ainsi leur total à 27 (tableau 1).

Tableau 1

Bureaux de pays du FIDA – à la fin septembre 2008 et à la fin 2009

<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 chargé de programme de pays détaché	4	11
Dirigé par un fonctionnaire recruté sur le plan national	13	16
Total	17	27

3. À l'issue de ses délibérations, le Conseil d'administration a approuvé le plan d'action relatif à la présence du FIDA dans les pays pour 2009, tel qu'il figure dans le document EB 2009/95/R.9/Rev.1.
4. Compte tenu de ce qui précède, le présent rapport:
 - a) offre un aperçu général des progrès accomplis depuis décembre 2008 au regard des objectifs fixés dans le plan d'action pour 2009, en résumant notamment les initiatives prises au siège. Il 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;

- b) propose un plan, à mettre en œuvre en 2010, visant à améliorer l'efficacité de la présence du FIDA dans les pays et à consolider cette même présence en créant trois autres bureaux de pays, portant ainsi leur total à 30.
5. Le plan d'action pour 2010 a été élaboré sur la base de la décision, prise par le Conseil d'administration en décembre 2008, de limiter l'élargissement des bureaux de pays à un maximum de trois nouveaux bureaux en 2010. Cet élargissement limité en 2010 permettra de consolider les bureaux de pays mis en place au cours des deux dernières années.

II. État d'avancement de l'actualisation des dispositions institutionnelles

6. **Ouverture des bureaux de pays.** Les 17 bureaux de pays "initiaux" approuvés en 2008 ont tous fonctionné à plein régime en 2009, à l'exception de celui du Brésil. Dans ce cas, le Ministère brésilien des affaires étrangères a envoyé au FIDA une note verbale, lançant ainsi le processus en vue de la conclusion d'un accord avec le pays hôte entre le gouvernement et le FIDA. Dans l'attente de la signature dudit accord, il est entendu que le PNUD se chargera de la gestion des questions administratives relatives au bureau de pays. En accord avec le gouvernement, des locaux ont été affectés au bureau de pays au sein d'un édifice public. Le processus de recrutement du fonctionnaire responsable de la présence dans le pays devrait être finalisé d'ici à décembre 2009.
7. **Bureaux dirigés par un chargé de programme de pays.** Sur les 11 chargés de programme de pays (CPP) détachés dans des bureaux de pays à la fin 2009, quatre étaient déjà en poste fin 2008 (Colombie, Panama, République-Unie de Tanzanie et Viet Nam) et trois autres ont pris leurs fonctions en 2009 (Éthiopie, Kenya et Soudan). Le processus de recrutement des CPP au Ghana et au Sénégal a été finalisé. Le détachement de ces fonctionnaires est prévu en 2010, une fois conclus les accords avec le pays hôte et la procédure d'accréditation. Pour les bureaux du Pakistan et de Sri Lanka, le recrutement et le détachement du personnel devraient être finalisés en 2010. Entre-temps, des consultants travaillent dans ces bureaux pour le compte du FIDA.
8. **Bureaux dirigés par des fonctionnaires recrutés au niveau national.** Les bureaux qui ne sont pas dirigés par des CPP résidents sont gérés par du personnel recruté dans le pays placé sous la supervision des CPP basés à Rome, administré pour le compte du FIDA par le PNUD, la FAO et le PAM. Des contrats ont été passés par ces organismes des Nations Unies, au nom du FIDA. Il est prévu que ce personnel sera directement recruté par le FIDA en 2010. Des arrangements concernant l'hébergement et le recrutement du personnel sont en cours pour les bureaux de pays du Burkina Faso et de Guinée.

Dispositions institutionnelles et administratives

9. En août 2009, un amendement de l'accord-cadre global a été signé entre le FIDA et le PNUD. Celui-ci définit les services offerts par le PNUD au personnel directement recruté par le FIDA. Cet amendement régit la fourniture de l'ensemble de l'appui administratif pour les bureaux de pays du FIDA hébergés par le PNUD, y compris les états de paie et autres services d'appui pour l'ensemble du personnel, que celui-ci soit recruté directement par le FIDA ou par l'intermédiaire du PNUD pour une prestation de services limitée au FIDA.
10. Comme il est mentionné dans le rapport de situation de l'année dernière, 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 des Nations Unies, 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, et dans certains cas pour des raisons d'ordre pratique (par exemple, exigences des procédures internes d'un pays), il sera souhaitable de conclure des accords bilatéraux avec les gouvernements afin de faciliter les choses au niveau opérationnel. Dans ce contexte, les progrès réalisés à ce jour sont les suivants:

- a) Des accords avec le pays hôte ont été signés avec la Colombie, la République-Unie de Tanzanie et le Viet Nam. Des accords pour le Panama et le Kenya (accord avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement [PNUE]) ont été conclus en 2009. Dans le cas du Rwanda, la date de la cérémonie de signature est sur le point d'être fixée. Des accords sont en cours de finalisation pour l'Éthiopie, le Pérou et le Soudan. Des notes verbales ont été envoyées pour le Brésil, le Burkina Faso, le Ghana, la Guinée, Madagascar, le Mozambique, le Nigéria, l'Ouganda, le Pakistan, le Pérou, la République démocratique du Congo, le Sénégal et Sri Lanka.
- b) En 2009, le FIDA a finalisé l'accréditation de trois autres CPP, à savoir au Kenya, au Panama et en République-Unie de Tanzanie, portant ainsi à cinq le nombre des CPP accrédités dans leurs pays hôtes respectifs (la Colombie et le Viet Nam avaient obtenu l'accréditation avant 2009). Au Soudan, l'accréditation a été temporairement accordée au CPP, sous réserve de la signature de l'accord avec le pays hôte.
- c) S'agissant des accords avec les organismes d'accueil, le FIDA a conclu 11 accords avec le PNUD et deux avec le PAM. Dans le cas de la Colombie, du Mozambique, de la République-Unie de Tanzanie, du Rwanda et du Viet Nam, les accords avec la FAO ne seront pas finalisés tant qu'un accord-cadre avec celle-ci n'aura pas été signé. Au Panama et au Soudan, les accords avec le PNUD sont en instance, de même que celui avec le Bureau des Nations Unies à Nairobi pour le bureau de pays du Kenya.

Gestion des ressources humaines

11. Durant le deuxième trimestre 2009, le FIDA a décidé de recruter directement la plupart des fonctionnaires et agents des services généraux présents dans les pays (plutôt que de les recruter sur la base de contrats passés par une autre institution des Nations Unies). Cette décision a comporté, inter alia, un amendement de l'accord-cadre avec le PNUD (voir paragraphe 9 ci-dessus) sur la fourniture des services relatifs aux états de paie et à l'évaluation de la performance. En conséquence, le Bulletin du Président relatif aux procédures administratives applicables aux bureaux de pays, publié en avril 2008, a été modifié afin de permettre le recrutement direct, par le FIDA, du personnel des bureaux de pays. Non seulement cette nouvelle procédure aura un impact positif sur le moral du personnel mais le FIDA pourra ainsi procéder à une délégation systématique de pouvoir au personnel des bureaux de pays. Le premier contrat direct devrait être établi en décembre 2009. Le personnel non directement recruté par le FIDA continuera à être engagé par l'organisme des Nations Unies concerné, sur la base de contrats stipulant que les services sont limités au FIDA.
12. Un accord a été conclu avec le bureau du PNUD à Copenhague concernant l'administration des états de paie pour le personnel recruté dans les pays. Les essais ont commencé le 1^{er} novembre 2009 pour les contrats déjà administrés par le PNUD, l'objectif étant d'étendre le service à tous les autres fonctionnaires basés dans les pays d'ici à janvier 2010. Par ailleurs, il a été décidé que le FIDA sera responsable de la gestion de la performance pour tout son personnel présent dans les pays.
13. Le recrutement du personnel international, comme les CPP détachés dans les pays, n'a pas été aussi rapide que prévu, du fait notamment de la lenteur et de la complexité du processus d'accréditation, que le FIDA ne contrôle pas totalement.

14. La gestion du personnel du cadre organique du FIDA recruté au niveau international continuera de se faire à partir du siège. L'amendement du chapitre du manuel des procédures relatives aux ressources humaines qui concerne le personnel en détachement est en cours et d'autres sections de ce manuel ayant trait à l'administration du personnel national sont en voie d'élaboration. La politique du FIDA relative aux ressources humaines devra elle aussi être révisée.

Formation et communication

15. Des kits standard d'information et de communication sont mis régulièrement à la disposition des bureaux de pays. Grâce aux vidéoconférences, le personnel des bureaux de pays peut être mis en liaison avec le siège du FIDA, à Rome. Cette technologie a été mise à profit pour que le personnel dans les pays puisse participer à des réunions du personnel, à des réunions de division ainsi qu'à des examens du portefeuille régional. La communication entre le siège et le terrain s'est améliorée mais beaucoup reste à faire.
16. Le renforcement des capacités du personnel du FIDA détaché dans les pays a principalement consisté en un encadrement sur le terrain et en une participation à des missions de supervision, à des ateliers nationaux ou régionaux et, parfois, à des activités de formation spécifiques. La région Asie et Pacifique a récemment organisé, dans le cadre de sa retraite régionale, une formation de deux jours à l'intention du personnel de pays sur un large éventail de thèmes, notamment le cycle de projet du FIDA et la gestion axée sur les résultats.

Technologies de l'information

17. Les systèmes du FIDA sont toujours davantage en ligne et le personnel des bureaux de pays peut donc y accéder. Ainsi, tous les bureaux de pays ont accès aux systèmes récemment mis en place pour les demandes de retrait (WATS), les rapports sur l'état d'avancement des projets (RAP en ligne) et la communication des résultats (SYGRI en ligne). Les systèmes de gestion des documents et des archives (SharePoint 2007 et système de gestion électronique des dossiers respectivement) sont également en ligne, et le personnel des bureaux de pays peut archiver et extraire des documents de la base de données institutionnelle et consulter les archives officielles de la réserve institutionnelle.
18. En dépit de ce soutien accru aux bureaux de pays, la facilité de connexion reste un problème épineux dans certaines zones. Sur le plan de la formation des utilisateurs, une initiation est proposée au siège et un portail d'apprentissage en ligne a été créé à l'intention du personnel en poste au siège ou dans les pays.

Budget, comptabilité et rapports

19. Comme en 2008, les bureaux de pays sont intégralement financés sur les budgets des divisions régionales.
20. Les directives pour la planification et le suivi de la présence dans les pays, diffusées en décembre 2007 par le Président adjoint, responsable du Département gestion des programmes (PMD), présentaient les modèles à suivre pour rendre compte des dépenses des bureaux de pays. En 2009, leur application par les divisions a facilité la transmission d'informations financières concernant les dépenses administratives effectivement encourues par les bureaux de pays.
21. 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 peuvent être améliorées. En 2009, un audit consultatif réalisé par le Bureau de l'audit et de la surveillance a prouvé que la transmission des informations financières par les bureaux de pays était correcte mais a recommandé des améliorations pour ce qui est du rapprochement des comptes et du transfert de fonds de la part des organismes d'accueil.

Gestion et coordination des bureaux de pays

22. Le comité de pilotage interservices sur la présence dans les pays, sous la direction du Président adjoint, responsable de PMD, a été réinstauré en juin 2009 en réponse au souhait émis par le Président, à savoir qu'il devait s'agir d'un effort de l'ensemble du FIDA et non pas d'une initiative limitée à PMD. Le nouveau groupe de coordination de la présence dans les pays opère sous la présidence conjointe du Président adjoint, responsable de PMD, et du Président adjoint, responsable du Département finances et administration. Il est chargé de coordonner "la planification, la mise en œuvre et le suivi des tâches et activités essentielles nécessaires pour améliorer la gestion de la présence du FIDA dans les pays". Il s'est principalement penché sur les aspects relatifs aux ressources humaines et sur les questions administratives.
23. La supervision de chacun des bureaux de pays reste du ressort du directeur de la division régionale concernée. Les bureaux de pays rendent compte et opèrent sous l'autorité hiérarchique des divisions régionales concernées.

III. Résultats obtenus dans le domaine des activités de programmation

24. Les 27 bureaux de pays approuvés par le Conseil d'administration pour 2009 desservent au total 31 pays (certains bureaux couvrant plus d'un pays), dans lesquels sont mis en œuvre 120 opérations du FIDA – 106 projets en cours d'exécution et 14 projets dont l'entrée en vigueur est imminente. Les 31 pays représentent 48% du portefeuille actuel du FIDA en termes de nombre et 55% en termes de valeur. Le nombre moyen de projets par pays dans le portefeuille actuel des pays accueillant un bureau du FIDA est de quatre, alors que la moyenne générale pour le FIDA est de 2,8. Parmi ces pays, 19 ont quatre projets ou plus. On trouvera en annexe I des précisions sur les portefeuilles de projets. Les chiffres laissent penser que les pays choisis pour y installer un bureau du FIDA sont ceux où sont en cours d'exécution les interventions majeures du FIDA.
25. Les résultats illustrés ci-après se basent sur les rapports de situation transmis par 16 bureaux de pays, y compris ceux dirigés par les quatre CPP en détachement. Le bureau de pays du Brésil n'est pas mentionné dans la mesure où il n'était pas encore ouvert à l'époque de la rédaction du présent document. Les rapports transmis par les bureaux ouverts récemment n'ont pas été inclus. Ces rapports couvrent les activités pour la période allant du 1^{er} juillet 2008 au 30 juin 2009. Il est important de noter que les résultats obtenus par les bureaux de pays font partie intégrante des résultats d'ensemble du programme de pays vu qu'il n'est pas toujours possible de distinguer la contribution du seul bureau de pays.
26. Le programme de travail de chaque bureau de pays est fonction des exigences du programme de pays. Les bureaux de pays accordent la priorité, surtout depuis le passage à la supervision directe, à la conception du programme et à l'appui à l'exécution. Dans le cas des bureaux dont le personnel suit des approches sectorielles ou contribue à l'initiative Unité d'action des Nations Unies, l'accent est mis sur les partenariats et la concertation. Le degré d'exécution du programme de pays influence également le dosage des activités conduites par le personnel de chaque bureau.
27. Au cours de la période considérée, la hausse des prix des produits alimentaires – qui a eu de fortes répercussions sur les économies de nombreux pays – est mentionnée comme un trait saillant des contextes nationaux où interviennent tous les bureaux de pays. Ces derniers ont pris part, à divers degrés, aux efforts visant à atténuer l'impact négatif de la hausse des prix sur les conditions de vie des ruraux pauvres, femmes et hommes. Ainsi, en République démocratique du Congo, le bureau de pays du FIDA a participé, sous l'égide de la FAO, à l'élaboration de la note conjointe sur l'état de l'infrastructure d'irrigation. Il a également facilité la participation du FIDA à une évaluation, réalisée par la Commission européenne, de

l'impact de la hausse des prix des denrées alimentaires et a formulé des recommandations. De même, au Sénégal, le fonctionnaire du FIDA présent dans le pays a participé à une mission conjointe (FIDA/Banque mondiale/FAO/PAM/Nouveau partenariat pour l'Afrique [NEPAD]) qui a débouché sur l'élaboration d'un plan d'action pour faire face à la hausse des prix des denrées alimentaires. En Égypte et au Soudan, les fonctionnaires présents dans les pays ont pris part à des groupes d'étude multidonateurs chargés de proposer des mesures pour faire face à la flambée des prix. Grâce aux informations fournies par la quasi-totalité des fonctionnaires présents dans les pays, le FIDA peut baser ses interventions sur des observations de terrain.

Conception des programmes et appui à l'exécution

28. Les bureaux de pays consacrent la majeure partie de leur temps à des activités liées à la conception des programmes et à l'appui à l'exécution. S'agissant de la supervision directe, leur rôle a été fondamental et a permis au FIDA de traiter les problèmes d'exécution. Cela a été grandement facilité par la présence du personnel du FIDA sur le terrain. Sur les 120 projets que compte actuellement le portefeuille des pays où le FIDA dispose d'une présence, près de 85% sont directement supervisés par le FIDA.
29. Au cours de la période examinée, le personnel des bureaux de pays a participé à quelque 90 missions de supervision ou d'appui à l'exécution, soit cinq par an en moyenne. Les bureaux de pays ont également collaboré avec les directeurs de projet pour donner suite aux mesures convenues à l'issue de ces missions. De plus, ils ont pris part à environ 20 missions de conception de projet et à 12 missions d'examen à mi-parcours.
30. Les bureaux de pays jouent le rôle de facilitateurs entre les ministères d'exécution et les projets en cours financés par le FIDA ainsi qu'entre le FIDA et le gouvernement. Sur le plan de l'appui à l'exécution, les bureaux de pays interviennent souvent dans l'examen préalable des plans de travail et budgets annuels (PTBA), des demandes de retrait et des documents relatifs à la passation de marchés. Ils s'emploient, avec les directeurs de projet, à rendre plus rigoureuse la gestion financière et à améliorer le suivi-évaluation. La plupart des bureaux de pays exercent également un contrôle sur la présentation des rapports d'audit.
31. Au Yémen, le bureau de pays a travaillé avec le gouvernement afin d'améliorer les décaissements en allégeant les procédures gouvernementales entravant les flux de fonds entre le FIDA et les projets. À la fin de 2008, les décaissements relatifs à deux projets avaient augmenté en moyenne d'environ 50%. En Haïti, le bureau de pays a également contribué à l'élimination des goulets d'étranglement et à l'amélioration des flux de fonds vers les projets du FIDA. Au Viet Nam, le bureau de pays a aidé les projets à élaborer des stratégies de retrait, garantie essentielle de durabilité des avantages générés par les projets. Ces stratégies ont fait l'objet de discussions avec le gouvernement et d'autres parties prenantes importantes.
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 six ont été finalisés ou étaient en voie de l'être en 2009. 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 parties prenantes.
33. L'appui aux projets avant leur exécution constitue également une fonction importante des bureaux de pays. Au cours de 2009, neuf 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. Cela a permis de réduire le délai moyen entre l'approbation par le Conseil d'administration et l'entrée en vigueur, délai qui, dans le cas de ces projets, a été légèrement inférieur au délai moyen enregistré

pour tous les projets entrés en vigueur cette année (aspect positif); et, dans six cas, le délai a été inférieur à la moyenne enregistrée pour le portefeuille de projets en cours du pays concerné.

34. 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. Cette unité, qui fonctionne à plein régime depuis 2009, est parvenue à traiter toutes les demandes de retrait concernées.

Gestion des savoirs

35. Dans ce domaine, les activités des bureaux de pays ont été principalement axées sur l'échange de savoirs et d'expériences entre projets. Dans cette optique, des équipes de gestion du programme de pays (EGPP) ont été officiellement créées dans la plupart des pays où le FIDA possède un bureau. En général, l'EGPP est dirigée par le CPP et est composée des directeurs de projet, du personnel du bureau de pays, 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.
36. D'autres initiatives de gestion des savoirs ont porté sur la facilitation d'échanges entre projets. Ainsi, en Gambie et au Sénégal, des rencontres d'organisations paysannes en vue de leur mise en réseau ont été organisées afin de resserrer les liens entre les deux pays. En Chine, une foire du partage des savoirs a été organisée en marge d'un atelier de gestion des savoirs, permettant ainsi au personnel des projets d'échanger ses expériences. S'est également tenu en cette occasion un atelier d'une journée afin de discuter des conclusions du rapport d'achèvement du projet. En Inde, le bureau de pays a mis en place un centre de ressources en savoirs et a publié le document "Portraits of resolve", qui illustre certains des succès des projets financés par le FIDA en Inde. Au Panama, le bureau de pays a diffusé un condensé d'expériences dans le domaine du tourisme communautaire. Au Pérou, dans le cadre du programme itinéraires d'apprentissage, le bureau de pays a facilité la visite de projets en cours en Amérique du Sud par des participants d'Asie et d'Afrique et a également organisé un atelier sur les peuples autochtones auquel ont assisté un large éventail de groupes représentatifs des différentes parties prenantes d'Amérique latine.
37. Les bureaux de pays occupent aussi une place importante dans le processus d'évaluation et d'examen à l'achèvement des projets. En Chine, en Éthiopie, en Inde, au Soudan et au Yémen, les bureaux de pays ont fourni un appui pour l'élaboration des rapports d'achèvement ainsi que pour les rapports du Bureau de l'évaluation.

Innovation

38. Dans ce domaine, il est difficile de délimiter la contribution du seul bureau de pays. La plupart des innovations recensées dans les rapports de situation des bureaux de pays se situaient au niveau du projet et le mérite n'en revenait pas nécessairement à ceux-ci. Il y a toutefois à cela quelques exceptions notables.
39. En République démocratique du Congo, le bureau de pays a coordonné ses efforts à ceux du programme de relance agricole dans la province de l'Équateur afin d'introduire les technologies proposées par le bureau de la FAO à Kinshasa, notamment en matière de lutte contre les infestations acridiennes, en particulier du manioc. Au Sénégal, le bureau de pays a forgé des partenariats avec des chercheurs (Institut de technologie alimentaire) et le secteur privé (AGRIDEV) afin d'introduire la farine de mil et de maïs dans la fabrication du pain.
40. En collaboration avec la communauté masai, le bureau de pays du Kenya a adapté l'approche de la ferme-école à la filière de l'élevage afin d'introduire des "kilowatts-bovins", programme novateur de production de méthane pour la consommation des

ménages utilisant la bouse et les boues organiques. L'innovation offre de bonnes possibilités d'élargissement à d'autres communautés pastorales au Kenya et ailleurs.

41. Au Panama, le bureau de pays a favorisé un concours pour les femmes entrepreneurs membres de tribus autochtones, qui a fait l'objet d'une publicité élargie au plan national.

Concertation

42. 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 pourvoir. En Chine, par exemple, la concertation, sur la base d'une interaction constante avec le Ministère des finances, est axée sur des questions relatives à la gestion et à l'exécution des projets. Le gouvernement et les universitaires organisent des symposiums sur les questions liées à la finance rurale auxquels le bureau de pays du FIDA apporte régulièrement sa contribution. En Inde, le bureau de pays est en contact constant avec les gouvernements des États et le gouvernement national sur des questions comme les droits fonciers et forestiers et les politiques intéressant les zones "répertoriées".
43. 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. La plupart des bureaux participent à des groupes thématiques au niveau local sur des thèmes relatifs à l'agriculture et au développement rural ainsi qu'à la sécurité alimentaire. En République-Unie de Tanzanie, le bureau de pays joue un rôle actif dans l'élaboration de politiques dans le cadre des réunions du comité directeur du fonds commun du programme de développement du secteur agricole.
44. Le personnel des bureaux de pays prend part à l'examen et à la rédaction des documents de stratégie de développement rural et agricole des gouvernements. En Égypte, le bureau de pays a été invité à participer à l'actualisation de la stratégie de développement agricole du pays. Au Nigéria, le FIDA fait partie du sous-comité pour l'agriculture et l'alimentation formé pour décider d'une réorientation de l'agriculture nigériane.
45. La valeur ajoutée qu'apporte le FIDA dans des domaines thématiques a elle aussi été reconnue. Au Congo, le FIDA a été invité à participer au processus de validation de la stratégie nationale de microfinance. Le Sénégal a également demandé l'avis du Fonds pour l'élaboration de la stratégie nationale sur la parité hommes-femmes. Au Kenya, le bureau de pays du FIDA a pris part à l'élaboration d'une politique nationale pour le secteur de l'horticulture et le Fonds a été invité à superviser la finalisation du document d'orientation sur l'eau et l'irrigation. En Colombie, suite au succès du programme de développement des microentreprises rurales, le gouvernement a engagé des consultations en vue de l'élaboration d'une politique de microcrédit rural.

Partenariats

46. Les bureaux de pays ont donné au FIDA la possibilité de rencontrer plus régulièrement ses partenaires présents dans ces pays. Le FIDA est membre à part entière de l'équipe de pays des Nations Unies dans la plupart (13)¹ des pays où il est présent. Par l'intermédiaire de ses bureaux de pays, le FIDA a participé activement – parfois pour la première fois – à la mise au point du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement dans 14 pays. Lors de la préparation du plan-cadre pour l'Éthiopie et de la préparation des réunions de consultation du Programme intégré pour le développement de l'agriculture en Afrique, le fonctionnaire présent en Éthiopie a pu présenter les stratégies du FIDA pour la

¹ Au Nigéria, l'équipe de pays des Nations Unies étant exclusivement composée de personnel recruté au niveau international, le FIDA n'en est pas un membre ordinaire.

réduction de la pauvreté. En Égypte, le FIDA prend part au programme conjoint des Nations Unies sur le changement climatique.

47. 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. En République-Unie de Tanzanie, le FIDA participe, dans le cadre de cette initiative, à la mise en place d'un programme conjoint sur l'environnement et le changement climatique. De plus, le personnel du bureau de pays apporte régulièrement sa contribution à des groupes thématiques de donateurs, notamment sur l'agriculture, la sécurité alimentaire et des thèmes d'intérêt pour le programme de pays, comme les services de développement des entreprises au Kenya et la parité hommes-femmes au Panama.
48. D'autres exemples de partenariat rendus possibles grâce aux bureaux de pays sont notamment:
 - a) l'appui logistique et technique fourni par l'initiative régionale pour la transformation et la commercialisation du manioc, cofinancée par l'Italie (Nigéria);
 - b) la nomination du CPP du FIDA au comité directeur d'un projet du PAM, dans une optique de resserrement des liens avec les initiatives du FIDA en cours d'exécution (République-Unie de Tanzanie);
 - c) tous 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 principalement axées sur l'identification de synergies entre les programmes afin de mieux tirer parti de l'impact obtenu.

Renforcement des capacités

49. Les bureaux jouent en outre un rôle important en matière de renforcement des capacités du personnel de projet dans le pays et des homologues gouvernementaux. Ainsi, au Kenya, le bureau de pays a organisé des sessions de formation sur l'administration des prêts à l'intention des pays anglophones et francophones de la région. De ce fait, il semble que la présentation des demandes de retrait se soit notablement améliorée.
50. Un système complet de présentation des rapports concernant les projets a été mis en place par le bureau du Nigéria, et l'exécution a été assurée par des unités de projet. Une formation à la comptabilisation des dépenses a en outre été dispensée au personnel de projet. Au Viet Nam, deux ateliers sur la gestion financière ont été organisés à l'intention du personnel de projet.
51. En Inde, le bureau de pays a constitué un groupe restreint sur la prise en considération de la problématique hommes-femmes afin de développer une capacité de gestion de la parité hommes-femmes dans le cadre des projets du FIDA. En Chine, un manuel de promotion de l'égalité hommes-femmes a été rédigé en chinois en vue de former le personnel de projet.

Questions liées à l'accueil et aux modalités logistiques

52. Les fonctionnaires assurant la présence dans les pays ont formulé plusieurs observations au sujet des modalités internes en matière d'administration et d'accueil dont il faudra tenir compte. Certaines de ces observations pourront nécessiter que le FIDA consente des investissements supplémentaires, tant matériels qu'humains, en faveur de ses bureaux de pays. De nombreuses observations ont mis en évidence les insuffisances des modalités d'accueil en termes de prestation de services, à savoir:
 - a) Absence de mise à disposition de véhicules officiels par les organismes d'accueil, notamment dans les pays qui exigent des véhicules conformes aux normes minimales de sécurité opérationnelles;
 - b) locaux inadaptés, en termes de superficie et d'agencement;

- c) manque de ponctualité des organismes d'accueil dans le décaissement de fonds et la fourniture d'autres services, notamment les rapports financiers; et
 - d) coût relativement élevé de la modernisation des structures physiques du fait de problèmes de sécurité, souvent pas entièrement pris en charge par le budget du bureau de pays du FIDA.
53. Une plus grande présence dans les pays a permis au FIDA d'affiner la conception des projets et des programmes, dont la qualité s'est améliorée au fil du temps (voir le document EB 2009/98/R.10, Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement, paragraphe 141). Elle a en outre largement contribué à faciliter le passage de la supervision des projets par les institutions coopérantes à une supervision directe par le FIDA. Qui plus est, la présence dans les pays a permis au FIDA de puiser davantage dans les ressources humaines locales pour assurer les tâches de supervision, ce qui a contribué à réduire les coûts liés à la supervision et permettra, à moyen et à long terme, de renforcer les capacités nationales. Elle a aussi permis au FIDA de participer plus efficacement à la concertation au niveau national, d'aligner ses programmes sur les politiques nationales et de contribuer ainsi à ce que les pays s'approprient et prennent en charge 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.

IV. Plan relatif à la présence du FIDA dans les pays en 2010

54. Compte tenu de ce qui précède, la direction du FIDA continue de croire que, à plus long terme, la présence dans les pays devrait être élargie à d'autres pays afin d'accroître l'efficacité des projets et programmes du Fonds en matière de développement. Cela dit, la direction du FIDA fera preuve de prudence dans ce domaine de sorte que le coût d'une telle initiative soit compensé par les avantages en termes de renforcement du développement. Le FIDA doit aussi constituer une capacité de gestion et d'appui suffisante aux bureaux de pays. En conséquence, la direction du FIDA continuera à observer les principes suivants dans la gestion de ses bureaux de pays.
55. Les bureaux de pays du FIDA seront de taille réduite et auront pour tâche, au niveau opérationnel, de poursuivre l'objectif fondamental qui consiste à renforcer l'effet produit en améliorant l'appui à l'exécution des projets, la concertation, la mise en place de partenariats et la gestion des savoirs. La création de nouveaux bureaux de pays sera limitée aux pays faisant l'objet d'au moins trois ou quatre projets d'investissement, en cours ou potentiels. Des exceptions ne seront autorisées que dans les cas où les bureaux de pays réduisent visiblement la dépendance à l'égard des consultants chargés de la conception et de la supervision des projets et où les activités opérationnelles peuvent être gérées plus efficacement dans le pays. Le FIDA gardera la faculté de recruter tant directement qu'indirectement par l'intermédiaire des institutions des Nations Unies afin d'adopter la méthode la plus rentable de dotation en personnel des bureaux de pays. Pour ce qui concerne les locaux nécessaires et 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.
56. En 2010, le FIDA s'efforcera essentiellement de prendre des dispositions en vue de mieux répondre aux besoins du personnel des bureaux de pays. Pour cette raison, un contrat du FIDA s'appliquera à tout le personnel des bureaux de pays dont la performance a été jugée satisfaisante et dont les services sont requis à moyen terme (au moins trois ans). En outre, l'efficacité et la rentabilité de la gestion des bureaux de pays seront renforcées, essentiellement en externalisant les services au PNUD et à d'autres institutions des Nations Unies. La direction du FIDA continuera à expérimenter différents modèles de présence dans les pays, notamment les bureaux sous-régionaux (comme il en existe déjà au Kenya).

57. Au troisième trimestre 2010, la direction du FIDA procédera à une autoévaluation de sa présence dans les pays en mettant l'accent tant sur les opérations au niveau des pays que sur les systèmes et procédures qui appuient la présence dans les pays à partir du siège. Cette autoévaluation permettra de déterminer la performance globale de la présence du FIDA dans les pays et de faire la synthèse des enseignements tirés jusque-là. En outre, elle contribuera largement à la rédaction de la politique relative à la présence du FIDA dans les pays, laquelle sera élaborée et soumise à l'examen du Conseil d'administration en 2011.
58. Compte tenu de ce qui précède, l'action du FIDA en 2010 sera axée sur la consolidation de sa présence dans les pays. Ainsi, la direction du FIDA propose un élargissement limité de cette présence, avec l'ouverture de seulement trois nouveaux bureaux: au Cameroun, aux Philippines et en Zambie. Au Cameroun, le bureau de pays sera dirigé par un membre du personnel recruté au niveau international ou par un CPP détaché, alors que ceux des Philippines et de la Zambie seront dirigés par du personnel recruté au niveau national.
59. Lorsqu'il sélectionne un pays particulier où sera assurée une présence du FIDA, la direction du Fonds se laisse guider par son propre mandat, les besoins des populations rurales pauvres et la faisabilité et le rapport coût-efficacité du bureau concerné. Parmi les autres critères, tels que présentés au Conseil d'administration et approuvés par celui-ci en décembre 2008 (document EB 2008/95/R.9/Rev.1), figurent une demande avancée par le gouvernement, la taille du programme de pays du FIDA et un environnement politique et institutionnel favorable.
60. Deux des nouveaux bureaux de pays proposés (Cameroun et Zambie) ont des portefeuilles d'investissement de taille relativement modeste, mais qui devraient s'étoffer sensiblement à court terme. Le Cameroun est un État fragile et un pays où les projets du FIDA ont connu des problèmes d'exécution importants, en particulier en matière de gestion financière, un domaine que le bureau de pays aura pour mission de renforcer. La présence des donateurs est forte en Zambie, et l'absence de présence officielle du FIDA a parfois suscité des problèmes avec les partenaires. Aux Philippines, le portefeuille actuel compte quatre projets. Le bureau de ce pays contribuera également à améliorer les partenariats et les gains d'efficacité avec la principale institution financière internationale de la région, à savoir la Banque asiatique de développement.
61. L'élargissement proposé se traduira par une augmentation nette de trois bureaux, portant le nombre de bureaux de pays à 30, comme il est résumé ci-dessous.

Tableau 2

Bureaux de pays du FIDA – existants et nouveaux

<i>Type de bureau de pays</i>	<i>Nombre à fin septembre 2009</i>	<i>Nombre à fin 2010</i>
Dirigé par un CPP détaché	11	12
Dirigé par du personnel recruté au niveau national	16	18
Total	27	30

62. En résumé, d'ici à la fin 2010, le FIDA disposera de bureaux dans 30 pays. Ces bureaux appuieront environ 130 projets pour lesquels l'engagement du FIDA se monte à 2,5 milliards d'USD. Les fonctionnaires affectés dans ces pays prendront part à la supervision directe de la quasi-totalité des projets. Seize d'entre eux ne sont pas encore entrés en vigueur, ce qui requiert une attention prioritaire. Parmi les pays retenus pour une présence effective sur place ou devant être couverts à partir d'un pays voisin, 10 ont été classés par plusieurs institutions financières internationales dans la catégorie des pays fragiles ou faiblement performants.

A. Budget pour 2010

63. 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 alloué 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.
64. Compte tenu du coût de la présence dans les pays, il est important de rappeler que le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA a conclu que le PPPT avait une conception ambitieuse et était sous-financé. Ainsi, lors de l'établissement du plan d'action pour 2008, le budget annuel alloué aux 17 bureaux de pays pour 2008 a été fixé à 2,65 millions d'USD; pour 2009, il a été porté à 4,73 millions d'USD pour 27 bureaux. Dans le budget 2009, il est prévu que 11 bureaux de pays soient dirigés par un CPP détaché. Le coût budgétisé de ces bureaux s'élève à 2,75 millions d'USD tandis que, pour les 16 bureaux de pays dirigés par du personnel recruté sur le territoire national, il se monte à 1,98 million d'USD.
65. Quelque 78% du budget alloué pour 2009 avait été engagé au 30 septembre 2009 (tableau 3). Dans l'ensemble, l'exécution du budget s'est déroulée comme prévu. Au niveau des divisions, la région Afrique de l'Ouest et du Centre s'est inscrite en retrait en termes de dépenses, essentiellement en raison du détachement tardif des CPP au Ghana et au Sénégal. Comme le bureau de pays d'Haïti a bénéficié d'allocations reportées de 2008, la Division Amérique latine et Caraïbes a également affiché un niveau de dépenses légèrement inférieur aux prévisions. Les autres divisions ont présenté des résultats conformes aux prévisions ou légèrement supérieurs, ce qui donne une dépense nette conforme aux prévisions.
66. Compte tenu de l'expansion budgétaire limitée proposée pour 2010 et de l'expérience acquise jusqu'ici, le coût de la présence dans les pays pour 2010 a été estimé à 7,27 millions d'USD. Sur ce total, un montant d'environ 0,51 million d'USD sera destiné aux trois nouveaux bureaux, dont une part importante (0,3 million d'USD) ira au bureau du Cameroun, lequel sera dirigé par un CPP détaché.

Tableau 3

Budget relatif à la présence dans les pays – estimations révisées pour 2009 et budget proposé pour 2010

Divisions	Budget 2009 et engagements pris au 30 sept. 2009			Budget proposé pour 2010
	Budget	Engagements	Part des engagements %	
PA	870	395	45	1 795
PF	1 347	1 324	98	2 918
PI	839	720	86	924
PL	1 061	649	61	887
PN	608	585	96	753
Total	4 726	3 673	78	7 277

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

67. L'essentiel de l'accroissement du budget pour 2010 par rapport à 2009 concerne les deux divisions qui couvrent l'Afrique. Tout d'abord, le bureau de Nairobi est mis en place en tant que bureau sous-régional; il assurera des services d'administration des prêts à l'appui de projets réalisés sur tout le territoire de l'Afrique orientale et australe. À compter de 2010, ce bureau sous-régional renforcera en outre les capacités techniques dans des domaines cruciaux tels que l'accès à la terre. De même, vu que l'Éthiopie compte parmi les programmes de pays du FIDA les plus vastes et qu'il en sera encore sans doute ainsi vu l'importante allocation qui lui est versée au titre du système d'allocation fondé sur la performance (SAFP), ce bureau sera sensiblement renforcé sous la direction d'un CPP détaché. Pour la même raison, le bureau de pays de la République-Unie de Tanzanie, doté du deuxième

programme de la région en termes d'ampleur et déjà dirigé par un CPP détaché, sera encore renforcé.

68. S'agissant de l'Afrique de l'Ouest et du Centre, des allocations plus importantes ont été versées aux bureaux du Ghana et du Sénégal; tous deux devraient être dirigés par un CPP détaché à partir de début 2010. L'allocation versée au Cameroun fait suite à l'établissement d'un nouveau bureau de pays, qu'il est proposé de placer sous la direction d'un CPP.
69. L'augmentation des allocations budgétaires en faveur de la présence dans les pays correspond à une réorientation des ressources du siège vers les pays, et non pas à une hausse du total des coûts. Si le détachement des CPP entraîne une dépense unique plus élevée la première année, il peut induire une réduction des coûts à plus long terme en raison du montant inférieur des indemnités de poste du personnel (par rapport à Rome et à la plupart des pays en développement). De même, une hausse sensible du coût de la présence dans les pays traduit une internalisation de la supervision directe et représente donc un transfert des ressources allouées aux institutions coopérantes en faveur de la présence du FIDA dans les pays.

B. Programme de travail et suivi

70. Conformément à la pratique antérieure, un programme de travail détaillé a été établi pour chaque bureau de pays, avec indication des activités à mener en 2010. De même, tous les six mois, chaque bureau de pays présente un rapport d'activité au directeur de la division régionale concernée, par l'intermédiaire du CPP. Les bureaux de pays dirigés par du personnel recruté au niveau national rendent compte des activités menées jusqu'à la date du rapport et des résultats obtenus au regard des crédits alloués. Le PTBA est 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 de l'établissement des PTBA et des rapports d'activité.

V. Recommandation et étapes suivantes

71. Le Conseil d'administration est invité à approuver l'élargissement limité de la présence du FIDA dans les pays en 2010, tel qu'il est décrit au paragraphe 58 ci-dessus.
72. En 2010, la direction procédera à une autoévaluation de la présence du FIDA dans les pays et, en 2011, elle élaborera et soumettra 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 acquise entre 2006 et 2010.

État d'avancement du portefeuille de projets dans les bureaux de pays existants et prévus

Région	Pays	Nombre de projets dans le portefeuille				Financement engagé (en milliers d'USD)	Projets directement supervisés		
		Non signés	Non encore en vigueur	En cours d'exécution	Total		Non encore en vigueur	En cours d'exécution	
Bureaux de pays approuvés									
1	PA	Burkina Faso		4	4	53 364		4	
		Congo/République démocratique du Congo							
2	PA	Congo	1	5	6	82 806		3	
3	PA	Ghana		4	4	65 269		3	
4	PA	Guinée		4	4	50 741		3	
5	PA	Nigéria	1	1	3	138 681	2	3	
6	PA	Sénégal/Gambie		1	5	60 643	1	4	
7	PF	Éthiopie	1		3	105 908	1	2	
8	PF	Kenya			5	85 481		5	
9	PF	Madagascar			4	65 181		4	
10	PF	Mozambique			4	78 588		4	
11	PF	Rwanda			5	75 960		5	
12	PF	<i>République-Unie de Tanzanie</i>		1	5	54 258	1	5	
13	PF	Ouganda			5	98 681		3	
14	PI	Chine/Mongolie	1	1	6	205 189	2	6	
15	PI	Inde	1	1	6	239 569	2	6	
16	PI	Népal			3	36 007		2	
17	PI	Pakistan			5	126 771		3	
18	PI	Sri Lanka			4	61 395		3	
19	PI	<i>Viet Nam</i>			5	128 596		5	
20	PL	Brésil		1	2	78 655	1	1	
21	PL	<i>Colombie</i>			1	20 000		2	
22	PL	Haïti			3	50 060		3	
23	PL	<i>Panama</i>		1	1	29 200	1	1	
24	PL	Pérou/Bolivie (État plurinational de)		2	2	49 696	2	1	
25	PN	Égypte			2	34 620		2	
26	PN	<i>Soudan</i>			5	106 771		5	
27	PN	Yémen			5	66 595		1	
Sous-total			4	10	106	120	2 348 685	13	89
Bureaux de pays supplémentaires									
1	PA	Cameroun		1	2	38 617	1	2	
2	PF	Zambie			2	23 925		2	
3	PI	Philippines	1		3	79 526	1	3	
Sous-total			1	1	7	9	142 068	2	7
Total			5	11	113	129	2 490 753	15	96

Note: Les bureaux de pays indiqués en **caractères gras** seront dirigés par des CPP détachés début 2010 alors que ceux indiqués en *italique* sont déjà dirigés par des CPP.

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 et budget estimatifs des bureaux de pays

(en milliers d'USD)

<i>Bureaux de pays</i>			<i>Coût effectif pour 2008</i>	<i>Budget 2009 et engagements au 30 septembre 2009</i>			<i>Budget proposé pour 2010</i>
				<i>Budget</i>	<i>Engagements</i>	<i>% engagé</i>	
Bureaux de pays dirigés par du personnel recruté dans le pays							
1	PA	Congo/République démocratique du Congo	90	120	150	125	314
2	PA	Nigéria	135	145	75	52	150
3	PA	Burkina Faso		60	20	33	80
4	PA	Guinée		80			80
5	PF	Madagascar		80	75	94	80
6	PF	Mozambique		80	81	101	80
7	PF	Rwanda		80	80	100	80
8	PF	Ouganda		120	120	100	272
9	PF	Zambie (nouveau)					80
10	PI	Chine/Mongolie	134	95	95	100	95
11	PI	Inde	172	263	263	100	211
12	PI	Népal		25	28	110	29
13	PI	Philippines (nouveau)					128
14	PL	Bolivie (État plurinational de)	32				97
15	PL	Brésil	44	307	86	28	189
16	PL	Haïti	165	153	15	10	148
17	PN	Égypte	106	150	150	100	173
18	PN	Yémen	61	120	120	100	180
Total partiel pour les bureaux de pays dirigés par du personnel recruté dans le pays			939	1 978	939	71	2 466
Bureaux de pays dirigés par des CPP en détachement en 2009							
1	PA	Ghana (nouveau)		235			437
2	PA	Sénégal	90	230	150	65	437
3	PA	Cameroun (nouveau)					297
4	PF	Éthiopie ^a	130	243	244	100	7 098
5	PF	Kenya	150	254	275	108	1 030
6	PF	République-Unie de Tanzanie	341	490	449	92	587
7	PI	Pakistan		88	88	100	88
8	PI	Sri Lanka		150	56	37	143
9	PI	Viet Nam	216	219	191	87	229
10	PL	Pérou/Colombie	363	416	349	84	260
11	PL	Panama	207	186	198	107	192
12	PN	Soudan	136	338	315	93	400
Total partiel pour les bureaux de pays dirigés par des CPP en détachement			1 633	2 749	2 265	82	4 811
Coût total			2 571	4 726	3 673	78	7 277
dont, pour les nouveaux bureaux de pays							505

^a Certains bureaux de pays seront opérationnels durant les derniers mois de 2010. Les allocations ont été faites 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.

Note: Toute discordance dans les totaux est due à l'arrondissement des chiffres.

Budget alloué pour 2009 à la présence dans les pays et utilisation au 30 septembre 2009

<i>(En milliers d'USD)</i>			
	<i>Allocations indicatives pour 2009*</i>	<i>Engagements</i>	<i>% utilisé</i>
Bureaux de pays			
Brésil	306,5	85,7	28
Burkina Faso	60,0	20,0	33
Chine/Mongolie	94,6	94,6	100
Colombie	316,1	299,2	95
Congo/République démocratique du Congo	120,0	150,0	125
Égypte	150,0	150,0	100
Éthiopie	242,8	243,8	100
Ghana	235,1	-	0
Guinée	80,0	-	0
Haïti	152,6	15,4	10
Inde	262,6	262,6	100
Kenya	253,8	274,5	108
Madagascar	80,0	75,3	94
Mozambique	80,0	80,7	101
Népal	25,1	27,6	110
Nigéria	145,0	75,0	52
Pakistan	88,0	88,0	100
Panama	185,7	198,4	107
Pérou	100,4	49,8	50
Rwanda	80,0	80,1	100
Sénégal	230,1	150,0	65
Sri Lanka	150,1	56,2	37
Soudan	338,1	315,3	93
Ouganda	120,0	120,0	100
République-Unie de Tanzanie	490,4	449,4	92
Viet Nam	218,9	190,7	87
Yémen	120,0	120,0	100
Total bureaux de pays	4 726,0	3 672,5	78
Présence indirecte			
Angola	-	24,4	s.o.
Cambodge	-	26,7	s.o.
Indonésie	-	21,2	s.o.
Malawi	-	37,0	s.o.
Philippines	-	3,3	s.o.
République arabe syrienne	-	48,1	s.o.
Zambie	-	49,6	s.o.
Total présence indirecte	-	210,3	s.o.
Total présence dans les pays	4 726,0	3 882,8	82%

* Les allocations indicatives sont basées sur le document EB 2008/95/R.9/Rev.1.
s.o.: sans objet.

