

Cote du document:	<u>EC 2016/95/W.P.2/Add.1</u>
Point de l'ordre du jour:	<u>3</u>
Date:	<u>9 novembre 2016</u>
Distribution:	<u>Publique</u>
Original:	<u>Anglais</u>

F



Investir dans les populations rurales

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

### Note aux membres du Comité de l'évaluation

#### Responsables:

#### Questions techniques:

Périn Saint-Ange  
Vice-Président adjoint  
Département gestion des programmes  
Tél.: +39 06 5459 2448  
courriel: p.saintange@ifad.org

Lakshmi Menon  
Vice-Présidente adjointe  
Département des services institutionnels  
Tél.: +39 06 5459 2880  
courriel: l.menon@ifad.org

Lisandro Martin  
Responsable de l'Unité de la programmation  
et de l'efficacité opérationnelles  
Tél.: +39 06 5459 2388  
courriel: lisandro.martin@ifad.org

Saadia Imad  
Responsable de l'Unité d'appui sur le terrain  
Tél.: +39 06 5459 2628  
courriel: s.imad@ifad.org

#### Transmission des documents:

William Skinner  
Responsable du Bureau  
des organes directeurs  
Tél.: +39 06 5459 2974  
courriel: gb\_office@ifad.org

Comité de l'évaluation — Quatre-vingt-quinzième session  
Rome, 28 novembre 2016

---

Pour: Examen

Cote du document:	EB 2016/119/R.10/Add.1
Point de l'ordre du jour:	7 d)
Date:	9 novembre 2016
Distribution:	Publique
Original:	Anglais

F



Investir dans les populations rurales

## Réponse de la direction du FI DA à l'évaluation au niveau de l'institution concernant l'expérience du FI DA en matière de décentralisation

### Note pour les représentants au Conseil d'administration

#### Responsables:

#### Questions techniques:

Périn Saint-Ange  
Vice-Président adjoint  
Département gestion des programmes  
Tél.: +39 06 5459 2448  
courriel: p.saintange@ifad.org

Lakshmi Menon  
Vice-Présidente adjointe  
Département des services institutionnels  
Tél.: +39 06 5459 2880  
courriel: l.menon@ifad.org

Lisandro Martin  
Responsable de l'Unité de la programmation  
et de l'efficacité opérationnelles  
Tél.: +39 06 5459 2388  
courriel: lisandro.martin@ifad.org

Saadia Imad  
Responsable de l'Unité d'appui sur le terrain  
Tél.: +39 06 5459 2628  
courriel: s.imad@ifad.org

#### Transmission des documents:

William Skinner  
Responsable du Bureau  
des organes directeurs  
Tél.: +39 06 5459 2974  
courriel: gb\_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent dix-neuvième session  
Rome, 14-15 décembre 2016

Pour: Examen

## Table des matières

A.	Introduction	1
B.	Clarifications	1
C.	Recommandations adressées à la direction	3

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

## A. Introduction

1. La direction accueille favorablement le rapport final de l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) concernant l'expérience du FIDA en matière de décentralisation et félicite le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) pour avoir conduit cette évaluation à temps, de manière à apporter des éléments utiles à l'élaboration du plan de décentralisation institutionnelle du FIDA pour la période couverte par la Dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10) et au-delà. Ce plan constituera un pilier majeur de l'évolution du modèle opérationnel du FIDA pour atteindre les objectifs du Cadre stratégique 2016-2025.
2. Cette évaluation constitue un bon exemple de collaboration fructueuse entre IOE et la direction, le personnel du FIDA, en particulier le personnel des bureaux de pays, jouant un rôle essentiel dans le processus de consultation. Elle fournit à la direction des éclairages utiles tant à une réflexion menée au niveau de l'institution sur les enseignements à tirer de l'expérience de la présence du FIDA dans les pays qu'à la définition des principaux éléments du plan.
3. La direction se félicite de l'évaluation satisfaisante de la contribution de la décentralisation du FIDA à la stratégie, à la gestion des programmes et à la performance des projets, en termes d'amélioration de la préparation de la stratégie et de la supervision, et au renforcement de l'appui à l'exécution et de la performance des projets. La direction se félicite également qu'il soit pris acte des efforts déployés par l'Unité d'appui sur le terrain (FSU) afin d'offrir des services efficaces aux bureaux de pays et à leur personnel. Ces résultats confirment l'autoévaluation de la direction qui indique que la décentralisation tend à améliorer l'efficacité et l'efficacités des projets.
4. Il n'en demeure pas moins que, pour exploiter pleinement les avantages liés à la décentralisation, il convient maintenant de définir un cadre plus cohérent en mettant à profit les éléments les plus positifs à l'échelle de l'organisation et l'expérience acquise au fil des ans. Le plan, qui sera fondé sur les principales conclusions et recommandations de l'ENI, guidera la direction et les membres du personnel pendant la mise en œuvre de la prochaine phase de décentralisation du FIDA.
5. Enfin, la direction note que, bien qu'IOE ait procédé à la consultation de la documentation sur les expériences de décentralisation dans d'autres organisations internationales, une analyse plus approfondie et plus systématique, adaptée à la mission, à la taille et aux ressources du FIDA, de quelques expériences sélectionnées aurait été bénéfique à l'élaboration des recommandations. Cette observation se rapporte en particulier à certains domaines dans lesquels des failles ont été identifiées, mais pour lesquelles seules des solutions partielles et non spécifiques ont été recommandées, par exemple pour l'exécution des activités hors prêts.

## B. Clarifications

6. La direction note que l'ENI rend globalement compte des principaux problèmes et défis en matière de décentralisation mais que certains domaines prioritaires n'ont pas été évalués avec précision. La présente section apporte des clarifications afin de compléter le contenu du rapport.

7. Historique de la décentralisation du FIDA. L'ENI omet d'importantes informations qui auraient défini le cadre de la décentralisation du FIDA et permis de mieux comprendre son importance. Il convient de rappeler que le processus de décentralisation a été mené sur une période relativement courte et s'est traduit par une transformation spectaculaire du modèle opérationnel du FIDA. Il y a seulement 10 ans, en 2006, le FIDA a abandonné le modèle d'institution coopérante pour assumer la supervision directe et l'appui à l'exécution de ses projets. Depuis, son programme pilote de présence sur le terrain a rapidement évolué vers une présence plus structurée dans les pays, qui a été officialisée il y a cinq ans avec la première Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays (2011). Aujourd'hui, le FIDA compte plus de 100 membres du personnel déployés dans 40 bureaux de pays couvrant près de 80% du portefeuille du FIDA et intervenant dans 77 pays. Les bureaux de pays ont apporté un appui crucial à la mise en œuvre d'un programme de plus en plus ambitieux de prêts et dons, qui a plus que doublé depuis 2006, ainsi qu'à la supervision et à l'appui à l'exécution de près de 250 projets par an.
8. Cette transformation a été menée à bien dans un contexte budgétaire plafonné et sur fond de réforme institutionnelle majeure. Depuis 2007, la direction a entrepris des réformes structurelles, notamment la création de nouveaux départements et de nouvelles divisions (notamment le Département de la stratégie et des savoirs [SKD], Bureau du budget et du développement organisationnel [BOD] et Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources [PRM]) et a renforcé les compétences stratégiques et techniques de la Division des politiques et du conseil technique (PTA), l'objectif étant de clarifier les fonctions de référence et de sauvegarde à l'échelle du siège. Le FIDA a également créé une FSU pour répondre spécifiquement aux besoins croissants des bureaux de pays et de leur personnel.
9. Technologie de l'information et des communications (TIC), ressources humaines (HR) et services administratifs. L'ENI met en évidence plusieurs domaines importants dans lesquels une amélioration des services apportés aux bureaux de pays et à leur personnel serait indispensable à la mise en œuvre du programme du FIDA sur le terrain. La direction note que, en dépit de ses observations précédentes, de nombreuses interventions d'envergure déjà mises en œuvre ou en cours d'exécution dans le domaine de la prestation de services informatiques, administratifs et relatifs aux ressources humaines n'ont pas été prises en compte dans l'évaluation. Sous l'égide de FSU, des changements majeurs apportés dans ces domaines ont joué un rôle central dans l'évolution décisive de l'institution, passant d'un modèle opérationnel centré sur le siège avec une présence limitée dans les pays à la stratégie opérationnelle mixte siège-terrain actuelle.
10. Communication. Bien que la question de la communication soit souvent abordée dans le rapport, la direction souhaite faire observer que l'équipe de direction de la Division de la communication du FIDA n'a pas été consultée lors de la réalisation de l'ENI. De ce fait, le rapport d'évaluation ne dispose pas de toutes les informations requises pour avoir une bonne compréhension des activités de communication et sous-estime le caractère déterminant de la préservation de la réputation du FIDA auprès de ses États membres.
11. Activités hors prêts. La direction reconnaît les avantages évidents que le FIDA retire de ses activités hors prêts, en termes de visibilité et de réputation, et de renforcement de l'impact de développement. Ces activités ne doivent cependant pas être considérées comme spécifiques au modèle de décentralisation du FIDA. Des efforts sont encore nécessaires pour affronter les activités hors prêts dans le cadre d'une solution institutionnelle, avec des définitions, des responsabilités, des objectifs, des mesures d'incitation et des attentes plus claires en adéquation avec les ressources disponibles. Il convient toutefois de noter que nombreuses sont les activités dites hors prêts qui sont tellement imbriquées dans des projets appuyés

par le FIDA, ou en lien avec ceux-ci, qu'il est difficile de les différencier de façon nette des activités de prêts.

12. Inexactitudes. La direction note que le rapport final d'évaluation contient de nombreuses inexactitudes qui n'ont pas été corrigées, ce malgré les observations formulées par la direction. Par exemple, le nombre de bureaux de pays opérationnels est de 40 et non de 39, y compris le Bureau de pays du Yémen qui n'est que provisoirement fermé en raison de la suspension du portefeuille.

### C. Recommandations adressées à la direction

13. Dans l'ensemble, la direction accepte les recommandations et les mettra en application dans le plan et les mesures d'accompagnement correspondantes.
14. La direction se félicite que, suite à ses précédentes observations, IOE se soit efforcé de ventiler les recommandations en actions distinctes même si, dans certains cas, il sera nécessaire de procéder à une ultérieure ventilation pour en faciliter l'application et le suivi. Une réponse détaillée à chaque action recommandée est présentée dans le tableau ci-dessous.

#### Recommandation 1 – Consolider la présence du FIDA dans les pays tout en améliorant le rapport coût/efficacité

	<i>Réponse de la direction</i>
<p><b>1.a.</b> Réorganiser les bureaux de pays autour de plateformes; réaliser une analyse fonctionnelle qui fournira des informations utiles à la création des plateformes; se préparer à fermer des bureaux de pays</p>	<p><b>Recommandation acceptée.</b></p> <p>Au fil des ans, la direction en est venue à reconnaître que le concept de plateformes sous-régionales constituait une approche rentable en termes de supervision des projets et de prestation de services aux clients.</p> <p>Le plan de décentralisation institutionnelle, s'appuyant sur les recommandations d'IOE et sur les expériences des premières plateformes (au Guatemala, au Viet Nam et au Kenya), prévoit l'ouverture d'autres plateformes d'ici à la fin de la période couverte par FIDA11. Ces plateformes, dotées notamment de personnel technique, proposeront leurs services à tout ou partie d'une région, y compris d'autres bureaux de pays, et mèneront à bien les fonctions relatives aux programmes de pays pour un groupe de pays. Le principe du regroupement du personnel caractérise également le second modèle de bureau de pays, à savoir le groupe de programmes de pays.</p> <p>L'emplacement et la couverture géographique de chaque plateforme seront choisis sur la base d'une analyse approfondie de la position géographique du pays, des installations du bureau de pays, de la sécurité, des accords avec le pays hôte, etc. En revanche, comme le recommande l'ENI, une analyse fonctionnelle sera effectuée pour affiner, le cas échéant, la configuration proposée.</p> <p>Grâce au plan, la direction entend consolider et rationaliser la présence actuelle du FIDA dans les pays. Quatre nouveaux bureaux seulement seront ouverts (dans le cadre d'une plateforme ou d'un groupe); la fermeture de bureaux dont la présence n'est plus justifiée est également envisagée. Au total, le nombre de bureaux de pays devrait être d'environ 45.</p>
<p><b>1. b.</b> Réaliser une analyse fonctionnelle pour rééquilibrer les effectifs entre le siège et le terrain</p>	<p><b>Recommandation acceptée.</b></p> <p>La direction s'accorde avec IOE sur le fait qu'en dépit des incidences budgétaires inévitables de la décentralisation, des mesures d'économie générant des gains d'efficacité devraient accompagner le processus. À cet égard, le plan prévoira des mesures visant à rationaliser le chevauchement de fonctions au niveau du siège.</p> <p>Dans le plan, il est envisagé de faire évoluer progressivement le rôle des assistants de programme vers des fonctions de supervision et de liaison afin d'assister le personnel administratif des bureaux de pays. Cette mesure entraînera une réduction du nombre d'assistants de programme, d'où des économies. Les postes du cadre organique devront être également rééquilibrés, compte tenu du recrutement de cadres supplémentaires dans les plateformes. Une analyse fonctionnelle sera réalisée pour identifier d'autres options afin d'éclairer les décisions de la direction dans ce domaine.</p> <p>La direction souhaite faire observer que la proportion de personnel régional sur le terrain, actuellement de 49%, devrait augmenter compte tenu du nombre croissant de CPP et de CAPP délocalisés/recrutés sur le terrain et du personnel technique et fiduciaire qui sera recruté/délocalisé pour les plateformes, créant ainsi une masse critique sur le terrain.</p>

	<i>Réponse de la direction</i>
<b>1.c</b> Envisager la poursuite de la décentralisation d'autres fonctions (comme la gestion financière)	<p><b>Recommandation acceptée.</b></p> <p>En ce qui concerne la gestion financière, le plan prévoit, pour chaque plateforme, de recruter une personne au niveau national. Des discussions sont en cours entre le Département gestion des programmes (PMD) et la Division des services de gestion financière (FMD) pour tester le concept de décentralisation progressive de FMD. Si ses résultats sont satisfaisants, cette mesure sera déployée dans d'autres plateformes.</p>

**Recommandation 2. Accroître l'appui aux activités hors prêts par le biais de la décentralisation pour parvenir à des résultats plus solides en matière de développement**

	<i>Réponse de la direction</i>
<b>2.a</b> Différencier les programmes d'activités hors prêts et les attentes en fonction du type de bureau de pays	<p><b>Recommandation acceptée.</b></p> <p>La direction convient que les résultats attendus des activités hors prêts dépendront du modèle de bureau de pays. Les attentes en termes de concertation sur les politiques et de renforcement des partenariats ne peuvent être, par exemple, les mêmes pour un CAPP et pour un directeur dans le pays, en particulier lorsque le CAPP est le seul cadre organique présent dans le bureau de pays. Le type des activités hors prêts exécutées sera déterminé par les circonstances spécifiques et les opportunités offertes dans chaque pays.</p> <p>La clarification des attentes de l'institution en matière d'activités hors prêts, ainsi que des rôles et responsabilités du personnel du programme, se traduira, au bout du compte, par des programmes d'activités hors prêts plus réalistes. Le plan a tenté de mettre en place une répartition plus claire des tâches s'agissant des activités hors prêts, afin d'utiliser au mieux les compétences respectives du personnel international et national.</p> <p>Dans les plateformes et les groupes, le personnel international se concentrera sur les activités hors prêts, la représentation, la conception et la gestion administrative des projets, tandis que le personnel national prendra en charge la supervision des projets et l'appui à l'exécution, en mettant en commun leurs capacités et savoirs respectifs au service des pays desservis par la plateforme. Dans chaque bureau de pays et au siège, le personnel de programme se concentrera sur la supervision des projets et l'appui à l'exécution et ne sera pas censé accorder la priorité aux activités hors prêts. Le personnel des bureaux de pays ne dispose pas des ressources nécessaires pour prendre en charge le large éventail des activités hors prêts. Le personnel du siège, quant à lui, n'est pas suffisamment proche des clients pour assumer de façon régulière la responsabilité des partenariats et de la concertation sur les politiques, et est également chargé de fonctions institutionnelles au niveau du siège.</p>
<b>2.b</b> Prévoir une ligne budgétaire dédiée pour les activités hors prêts dans les bureaux de pays; renforcer la collaboration et la synergie entre PTA, SKD et les bureaux de pays; renforcer les liens entre les programmes de pays et le programme de dons.	<p><b>Recommandation acceptée.</b></p> <p>La direction accepte la mesure recommandée mais considère néanmoins qu'il convient de l'appliquer au siège et aux bureaux de pays. La direction s'accorde avec IOE pour estimer qu'une ligne budgétaire dédiée doit être fournie aux équipes de pays pour faciliter les activités hors prêts, au siège et sur le terrain. De même, en cas de renforcement de la collaboration entre les bureaux de pays, PTA et SKD, le personnel de PMD basé au siège, y compris les économistes régionaux, doit être également concerné.</p> <p>Les dons nationaux et régionaux sont déjà utilisés pour promouvoir la gestion des savoirs et/ou la concertation sur les politiques; néanmoins, des efforts supplémentaires seront déployés pour assurer une utilisation plus large des dons pour financer des activités hors prêts. La direction continuera à veiller au maintien d'un juste équilibre entre les fonds alloués aux guichets régionaux et nationaux et à leur adéquation avec les besoins exprimés par les divisions régionales.</p>
<b>2.c</b> Ajouter aux critères de recrutement du personnel des bureaux de pays des compétences et une expérience professionnelle dans les activités hors prêts.	<p><b>Recommandation acceptée.</b></p> <p>La direction convient qu'une expérience professionnelle dans le domaine des activités hors prêts pourrait être ajoutée aux critères de recrutement des CPP basés dans des bureaux de pays. Il sera envisagé d'ajouter le critère « Expérience en matière de gestion des savoirs, d'établissement de partenariats et de concertation sur les politiques » à la description du poste de Directeur national.</p> <p>La direction tient néanmoins à souligner que le blocage dans la prestation de services hors prêts est dû en grande partie au manque de ressources dédiées plutôt qu'à un manque de compétences et d'expérience. Comme indiqué précédemment, la direction estime que la responsabilité des activités hors prêts ne doit pas incomber uniquement aux CPP. Ces activités doivent faire l'objet d'une collaboration avec les divisions régionales et les autres départements et divisions concernés.</p>

**Recommandation 3. Accentuer la délégation de pouvoirs**

	<i>Réponse de la direction</i>
<b>3.a</b> Prenant pour base une évaluation de l'expérience pilote conduite au Viet Nam, préparer un plan de délégation de pouvoirs pour la gestion du budget aux directeurs dans le pays.	<p><b>Recommandation acceptée.</b></p> <p>La direction est d'accord avec la recommandation relative à la nécessité d'accroître la délégation de pouvoirs en matière de gestion administrative/budgétaire aux bureaux de pays. Les résultats de l'expérience pilote de décentralisation budgétaire dans le bureau de pays du Viet Nam seront examinés en détail afin que la direction puisse décider s'il convient de reproduire cette expérience dans d'autres plateformes.</p> <p>Les prochaines étapes consisteront à: i) former le personnel des bureaux de pays pour assurer la bonne exécution de la gestion financière, des procédures locales d'achat et de la comptabilité; et à ii) déterminer s'il est possible d'intégrer complètement le système PeopleSoft afin de garantir la mise en place de systèmes de contrôle interne adéquats pour faire face aux obligations financières plus importantes assumées par un bureau de pays ou une plateforme décentralisée.</p>
<b>3.b.</b> Définir un cadre pour la poursuite de la délégation de pouvoirs dans le domaine de la communication et pour l'établissement de plateformes de savoirs	<p><b>Recommandation acceptée.</b></p> <p>La direction approuve le principe de la mesure recommandée, mais en faisant certaines mises en garde.</p> <p>Le Cadre stratégique 2016-2025 recommande d'augmenter les investissements dans la communication stratégique, en soulignant le rôle crucial de la communication pour la réussite des opérations. La direction s'attache actuellement à mener des opérations de communication stratégique, dont le ratio coût-efficacité soit le meilleur possible, afin de faire mieux connaître le FIDA à tous les niveaux (projet, pays, région, monde).</p> <p>Une décentralisation plus poussée nécessitera le renforcement des activités de communication et l'ouverture de perspectives pour l'organisation tout entière, mais avec un risque plus élevé de fragmentation de son image de marque et de ses messages. La direction souhaite continuer à développer un cadre de communication cohérent au sein du FIDA.</p> <p>Les activités hors prêts nécessitent un plus haut niveau de compétence dans le domaine de la communication, et la direction envisage des mesures qui permettront au personnel opérationnel d'acquérir des aptitudes de base afin de communiquer de manière efficace dans le cadre de leurs responsabilités et de mieux gérer les ressources dont elles disposent.</p> <p>L'expérience d'organisations comparables au FIDA (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Programme des Nations Unies pour le développement, Programme alimentaire mondial, Banque mondiale) montre que la communication au niveau du pays doit être gérée par des professionnels spécialisés. Étant donné le nombre de demandes d'appui que les bureaux de pays adressent à la Division de la communication, la direction examinera la possibilité de renforcer le personnel au sein des plateformes afin d'y inclure des professionnels chargés de la communication.</p> <p>La direction reconnaît qu'il existe des plateformes valables de partage des savoirs, généralement créées à l'initiative de divisions régionales. Elles devront être néanmoins améliorées pour remplir plus efficacement leur fonction. La direction redoublera d'efforts pour s'assurer que les savoirs générés soient correctement présentés et diffusés en interne et auprès des clients et pour identifier les supports adaptés à cette diffusion.</p>

**Recommandation 4. Accroître les mesures d'incitation du personnel et sa capacité à intervenir dans un contexte décentralisé.**

	<i>Réponse de la direction</i>
<b>4.a</b> Accroître les mesures d'incitation à l'intention du personnel délocalisé	<p><b>Recommandation acceptée.</b></p> <p>Les mesures d'incitation du FIDA à l'intention du personnel délocalisé sont conformes au Régime commun des Nations Unies en matière de traitements, indemnités et autres prestations qui prévoit plusieurs aides pour le personnel affecté sur le terrain, comme le versement d'une prime de sujétion et de prestations non familiales, des allocations-logement supplémentaires, la conservation de l'indemnité de poste antérieure lorsque la famille ne déménage pas, des congés de repos et de récupération, le paiement des dépenses de renforcement de la sécurité pour les résidences privées, une prime de risque selon le niveau de sécurité, un congé dans les foyers plus fréquent dans certaines conditions et des indemnités supplémentaires pour les voyages au titre d'études et les frais d'expédition pour le personnel dans certaines affectations.</p> <p>La direction a entièrement adopté le cadre actuel des indemnités et l'a complété en 2012 par un ensemble de mesures d'incitation pour les CPP délocalisés, qui prévoit le versement d'une indemnité de fonctions spéciale pour tous les CPP délocalisés et le changement de titre pour tenir compte des obligations de représentation accrues. Cet ensemble est actuellement à l'étude dans le cadre de l'évolution de la structure stratégique du FIDA et conformément au cadre de développement de carrière mis en place en 2016. L'examen tiendra compte des mesures d'incitation supplémentaires en matière de gestion de carrière, de mobilité et d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.</p>



<p>4.b Élargir et mieux structurer le programme d'orientation et d'encadrement</p>	<p><b>Recommandation acceptée.</b></p> <p>La direction redoublera d'efforts pour offrir un renforcement des capacités adapté au personnel des bureaux de pays grâce à la formation complémentaire existante de l'Académie des CPP. Les besoins des bureaux de pays en termes de formation continueront à être identifiés tous les ans dans le cadre de l'évaluation des besoins de formation à l'échelle de l'institution. Le personnel des bureaux de pays constitue la priorité dans l'allocation du budget de formation du FIDA.</p> <p>En matière de passation de marchés, le plan prévoit le déploiement de responsables de la passation des marchés dans les plateformes, à l'appui des programmes régionaux/sous-régionaux. Cette disposition offrira l'assistance nécessaire au personnel chargé de formuler les avis de non-objection et complétera les efforts actuels de renforcement des capacités en matière de passation des marchés.</p>
<p>4.c Améliorer les perspectives de carrière pour les CAPP.</p>	<p><b>Recommandation acceptée.</b></p> <p>La direction reconnaît l'importance de la fonction des CAPP et estime que la continuité du perfectionnement du personnel et de l'évolution de carrière, en particulier pour le personnel national, est un appui indispensable à la décentralisation.</p> <p>Comme indiqué dans le plan, des opportunités de carrière pour le personnel national sont en cours de renforcement dans le contexte de la mobilité. Sur le principe du regroupement du personnel dans des plateformes et des groupes, les possibilités actuellement offertes au personnel national à des postes dans d'autres pays et à des candidatures à des postes internationaux seront étendues. La formation existante sera complétée par des cours de l'Académie des CPP. Un examen des accords contractuels sera effectué de manière à choisir le type de contrat le mieux adapté aux bureaux de pays.</p>

#### Recommandation 5. Améliorer la qualité des données, du suivi et de l'auto-évaluation

	<i>Réponse de la direction</i>
<p>5.a Adapter le système comptable du FIDA afin de permettre le suivi du coût de gestion du programme de pays dans le cadre de diverses configurations de bureaux de pays</p>	<p><b>Recommandation acceptée.</b></p> <p>La direction accueille favorablement la recommandation d'IOE préconisant une amélioration du financement des programmes de pays, car cette mesure aura des effets bénéfiques notables en termes d'efficacité. La transparence accrue du budget permettra un suivi plus efficace de la performance des organismes hôtes et la mise en place d'accords de services, une meilleure harmonisation des coûts entre les régions, etc. Elle garantira également la pertinence des attentes en termes d'exécution des activités de prêts et hors prêts par rapport au budget disponible et permettra une meilleure évaluation des coûts et des bénéfices de la décentralisation afin d'orienter les examens et les ajustements périodiques du plan, selon les besoins.</p> <p>La direction approuve la suggestion visant à améliorer les modules PeopleSoft pour intégrer les fichiers Excel actuellement utilisés à l'appui de l'établissement des rapports budgétaires et financiers par les bureaux de pays. Cette mesure renforcera l'efficacité et améliorera la ponctualité de l'établissement des rapports sur les dépenses des bureaux de pays. La création d'un centre de coûts par bureau de pays faciliterait le suivi et l'établissement des rapports.</p>
<p>5.b Réduire le nombre d'indicateurs pour le suivi des bureaux de pays, réviser leur définition et les intégrer aux systèmes utilisés par le FIDA pour l'information de gestion et l'établissement des rapports.</p>	<p><b>Recommandation rejetée.</b></p> <p>La direction estime que, vu que le FIDA propose de plus en plus de produits et de services par le biais d'équipes mixtes bureau de pays-siège et d'équipes de différents bureaux de pays, un cadre de suivi séparé pour les bureaux de pays est devenu un outil de gestion moins pertinent et relativement inutile. Plus de 80% du programme du FIDA sont désormais couverts par des bureaux sur le terrain. Conformément aux autres institutions financières internationales, la direction poursuivra le suivi et l'établissement des rapports sur la performance de son portefeuille, y compris des programmes couverts par des bureaux de pays, dans des rapports institutionnels existants, tels que le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement.</p>
<p>5.c Réviser périodiquement le plan institutionnel de décentralisation et communiquer au Conseil d'administration.</p>	<p><b>Recommandation acceptée.</b></p> <p>Le plan sera mis en œuvre sous la conduite et la supervision du Groupe chargé de la coordination de la décentralisation institutionnelle, qui recommandera le cas échéant au Conseil d'administration d'effectuer des réexamens. L'établissement des rapports sur la mise en œuvre du plan sera effectué au moyen des outils institutionnels existants, comme expliqué ci-dessus.</p>