

Cote du document: EC 2016/95/W.P.3  
Point de l'ordre du jour: 4  
Date: 9 novembre 2016  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



Investir dans les populations rurales

## Plan de décentralisation institutionnelle du FIDA

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

#### Responsables:

#### Questions techniques:

##### **Périn Saint-Ange**

Vice-Président adjoint  
Département Gestion des programmes  
téléphone: +39 06 5459 2448  
courriel: p.saintange@ifad.org

##### **Lakshmi Menon**

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

##### **Lisandro Martin**

Chef de l'Unité de la programmation  
et de l'efficacité opérationnelles  
téléphone: +39 06 5459 2388  
courriel: lisandro.martin@ifad.org

##### **Saadia Imad**

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

#### Transmission des documents:

##### **William Skinner**

Chef du Bureau  
des organes directeurs  
téléphone: +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:	<u>EB 2016/119/R.11</u>
Point de l'ordre du jour:	<u>8</u>
Date:	<u>9 novembre 2016</u>
Distribution:	<u>Publique</u>
Original:	<u>Anglais</u>

**F**

Investir dans les populations rurales

## Plan de décentralisation institutionnelle du FIDA

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

#### Responsables:

#### Questions techniques:

##### **Périn Saint-Ange**

Vice-Président adjoint  
Département Gestion des programmes  
téléphone: +39 06 5459 2448  
courriel: p.saintange@ifad.org

##### **Lakshmi Menon**

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

##### **Lisandro Martin**

Chef de l'Unité de la programmation  
et de l'efficacité opérationnelles  
téléphone: +39 06 5459 2388  
courriel: lisandro.martin@ifad.org

##### **Saadia Imad**

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

#### Transmission des documents:

##### **William Skinner**

Chef du Bureau  
des organes directeurs  
téléphone: +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

<b>Sigles et acronymes</b>	<b>i</b>
<b>Résumé</b>	<b>ii</b>
<b>I. Introduction</b>	<b>1</b>
<b>II. Évolution du programme de décentralisation du FIDA</b>	<b>1</b>
<b>III. État actuel de la décentralisation du FIDA</b>	<b>3</b>
<b>IV. Plan institutionnel pour FIDA10 et au-delà</b>	<b>4</b>
<b>V. Conclusions</b>	<b>12</b>

## Annexes

Annexe I – Carte de la présence du FIDA dans les pays durant FIDA10 et FIDA11	16
Annexe II – Avantages dérivant de la décentralisation du FIDA	17
AnnexeIII – Réponse de la direction du FIDA à l'ENI	20

## Sigles et acronymes

CAPP	Chargé d'appui de programme de pays
CPP	Chargé de programme de pays
CSD	Département des services institutionnels
ENI	Évaluation au niveau de l'institution
FSU	Unité d'appui sur le terrain
PMD	Département Gestion des programmes
PTA	Division des politiques et du conseil technique
SKD	Département de la stratégie et de la gestion des savoirs

## Résumé

1. Au cours de la décennie écoulée, le FIDA a réalisé des progrès considérables sur la voie de la décentralisation des capacités et des responsabilités en matière de ressources humaines, comme en témoigne l'augmentation régulière tant du nombre de pays couverts par des bureaux de pays du FIDA que de la taille du portefeuille.
2. Les données de gestion font apparaître une tendance solide et régulière à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacités des projets, à porter au crédit de la décentralisation, et permettant de penser qu'une présence accrue dans les pays est généralement préférable. Cette observation a été corroborée par les conclusions de l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) conduite en 2016 à propos de l'expérience du FIDA en matière de décentralisation, qui rassemble des informations sur le rôle de la décentralisation dans l'amélioration de la pertinence et de la performance d'ensemble des opérations du FIDA. S'agissant des activités hors-prêts, l'analyse de l'ENI fait apparaître des résultats mitigés. Dans l'ensemble, la décentralisation a renforcé les partenariats; les avantages associés à la participation à l'élaboration des politiques et à la gestion des savoirs sont évidents dans certains pays, encore qu'ils n'apparaissent pas systématiquement dans tous les bureaux de pays. Toutefois, et bien que la direction soit consciente de la nécessité d'améliorer encore l'exécution des activités hors-prêts, il faudra à cet effet une solution institutionnelle allant au-delà de la décentralisation.
3. À la suite du rapport d'actualisation de 2016 sur la présence du FIDA dans les pays, la direction a élaboré le présent Plan de décentralisation institutionnelle du FIDA pour la période couverte par la dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10) et au-delà. Le plan est aligné sur l'approche holistique suivie par le FIDA pour adapter ses opérations au contexte de chaque pays et sur les recommandations de l'ENI portant sur le renforcement de la présence dans les pays, l'amélioration de l'appui aux activités hors-prêts, la décentralisation de la prise de décisions et le renforcement des capacités du personnel.
4. S'inspirant des caractéristiques les plus réussies de l'expérience de décentralisation dans l'ensemble du FIDA, le plan a pour but de regrouper les savoirs acquis au fil des années en une approche plus cohérente et harmonisée. Le plan inclut trois modèles de bureau de pays: i) plateformes sous-régionales; ii) groupes de programmes de pays; et iii) bureau couvrant un seul pays. Les plateformes sous-régionales disposeront du personnel (technique et autre) nécessaire, et fonctionneront comme des centres de service pour la totalité ou pour une partie d'une région et exécuteront des fonctions de programme de pays pour un groupe restreint de pays. Les groupes de programme de pays mettront en commun, pour un certain nombre de pays et de programmes, du personnel et des savoirs requis par les programmes de pays. Les bureaux couvrant un seul pays sont justifiés par l'importance stratégique du pays et/ou des circonstances particulières qui rendent difficile son regroupement avec d'autres pays. Le siège du FIDA conservera la gestion des pays dans les cas où les coûts de fonctionnement d'un bureau ne peuvent pas être justifiés. La vision à moyen terme consiste à accroître les regroupements de programmes de pays, dans le cadre de plateformes et de groupes, à réduire de façon significative le nombre de bureaux couvrant un seul pays, et à stabiliser le programme au niveau d'environ 45 bureaux de pays, qui géreront près du double de programmes de pays. Cette vision est alignée sur les recommandations de l'ENI.
5. La direction déploiera tous les efforts possibles pour optimiser les gains d'efficacité durant l'exécution du plan. La réduction de 10 postes de la catégorie des services généraux au siège est en cours pour appuyer et augmenter sensiblement les postes au sein des bureaux de pays. Les fonctions faisant double emploi au siège seront davantage rationalisées, les accords de service avec les institutions hôtes pourraient être élagués, et les bureaux de pays sous-utilisés seront fermés. Ces

mesures devraient permettre des économies de 2,4 millions d'USD au cours des périodes couvertes par FIDA10 et FIDA11. Malgré ces efforts, la direction estime que les coûts supplémentaires se situeront entre 0,4 et 0,5 million d'USD par an. Ces dépenses concernent principalement l'expansion des locaux et le personnel supplémentaire nécessaire au renforcement de la capacité technique et de gestion du programme au sein des bureaux de pays. Les dépenses supplémentaires devraient en principe se stabiliser d'ici à la fin du calendrier établi.

6. L'exécution du plan devrait avoir un impact positif important sur les opérations du FIDA, dans la mesure où il consolidera le passage d'un modèle opérationnel centré autour du siège avec une faible présence dans les pays vers un modèle mixte de stratégie opérationnelle et de présence au siège et sur le terrain. Six principes directeurs sont à la base de cette évolution: i) passer de la quantité à la qualité, en consolidant et renforçant les capacités dans les bureaux de pays existants, et avec seulement une modeste augmentation du nombre de nouveaux bureaux; ii) passer d'une diversité d'expériences à une harmonisation, en adoptant une approche plus uniforme dans les différentes régions, afin de renforcer une identité institutionnelle unifiée du FIDA; iii) passer d'une approche légère à une masse critique, en établissant sur le terrain une capacité technique et administrative adéquate pour renforcer l'impact; iv) passer d'un système où le travail cloisonné est remplacé par une mise en commun des effectifs, pour une utilisation efficiente de l'ensemble du personnel du FIDA; v) passer d'actions se chevauchant à des actions rationalisées, en veillant à la complémentarité des fonctions entre le siège et les bureaux de pays; et vi) passer d'une délégation de pouvoirs limitée à une délégation accrue, pour accélérer l'exécution des activités sur le terrain.
7. Dans le cadre de l'exécution initiale du plan, les activités essentielles suivantes seront réalisées: i) analyse approfondie, sur le plan fonctionnel et sur celui de la charge de travail, de tous les programmes de pays pour apporter des éléments d'information à la répartition des modèles de bureau de pays; établissement des besoins en personnel, de leurs rôles et leurs responsabilités au sein des équipes de pays; définition des tâches et des activités prioritaires au niveau des bureaux de pays; et poursuite de la rationalisation, au siège, des tâches faisant double emploi; ii) évaluation de l'expérience pilote de délégation des pouvoirs en matière budgétaire au bureau du Viet Nam, afin d'envisager l'extension de cette pratique à d'autres bureaux de pays; et iii) élaboration d'une vision institutionnelle plus claire concernant les activités de prêt et les activités hors-prêts pour accroître l'efficacité de la décentralisation.
8. L'exécution du plan et de ses activités exige un appui de l'ensemble des services du FIDA. Coprésidé par le Vice-Président adjoint, Département Gestion des programmes et le Vice-Président adjoint, Département des services institutionnels, le groupe de coordination sur la décentralisation institutionnelle assurera la coordination entre les divisions et supervisera la planification, l'exécution et le suivi des activités du plan, et fournira les orientations stratégiques.

# Plan de décentralisation institutionnelle du FIDA

## I. Introduction

1. **Le FIDA est prêt à passer à la phase suivante de son programme de décentralisation.** S'inspirant de rapports antérieurs au Conseil d'administration sur la présence dans les pays et la décentralisation<sup>1</sup>, et à titre de suivi du document d'actualisation sur la présence du FIDA dans les pays (2016), la direction a préparé le Plan de décentralisation institutionnelle du FIDA pour la période couverte par la dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10) et au-delà. Le plan fait fond sur les progrès considérables réalisés par le FIDA sur la voie de la décentralisation des capacités et des responsabilités en matière de ressources humaines depuis la décision prise en 2003 d'établir une présence dans les pays, et servira de guide à la direction dans l'exécution de la prochaine phase de décentralisation. Le plan est aligné sur l'approche holistique du FIDA en matière d'adaptation des opérations au contexte du pays, et sur les recommandations issues de l'ENI de 2016 sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation et visant à accroître l'efficacité et l'efficience de la présence du FIDA dans les pays.
2. **La poursuite du renforcement des bureaux de pays du FIDA et la délégation de responsabilités accrues au terrain représentent une transformation du modèle opérationnel du FIDA.** Cette évolution modifiera la manière dont le FIDA dialogue avec ses clients et exigera des adaptations de ses processus opérationnels internes, y compris au siège. Une décentralisation efficace exige en effet un siège fort, qui définisse clairement l'orientation stratégique, les politiques et les garanties, et qui soit capable de maintenir les normes et la qualité, tout en reconnaissant que le FIDA peut fournir plus efficacement ses produits et ses services aux clients et répondre à leurs besoins en étant plus proche d'eux. Le siège jouera aussi un rôle important dans la gestion des savoirs: il veillera à une large diffusion des informations et des idées dont la qualité et la quantité devraient s'accroître grâce aux communications des bureaux de pays. Le plan est une composante de ces activités plus générales.
3. **Le plan fournit une analyse fondamentale de la décentralisation du FIDA et un cadre général d'actions pour la période de FIDA10 et au-delà.** L'évolution du programme de décentralisation du FIDA est décrite dans le section II, l'état actuel de la décentralisation fait l'objet de la section III, et le cadre général des actions à entreprendre pour la période de FIDA10 et au-delà est présenté dans la section IV, avec notamment la combinaison optimale de modèles de bureau de pays pour optimiser la couverture opérationnelle, et les besoins en personnel et les coûts afférents au siège et sur le terrain. La section V contient les conclusions et la marche à suivre.

## II. Évolution du programme de décentralisation du FIDA

4. **De la présence dans les pays à la décentralisation institutionnelle.** La présence du FIDA dans les pays a évolué au cours des dix dernières années, partant d'un objectif limité, celui d'appuyer la responsabilité, nouvellement assumée par le FIDA, de la supervision directe, pour aboutir à des opérations élargies d'une complexité croissante et à un appui plus général aux activités hors-prêts – comme la participation à l'élaboration des politiques, la gestion des savoirs et l'établissement de partenariats – le tout dans le but de reproduire à plus grande échelle l'ensemble des résultats. Afin d'appuyer l'expansion de la décentralisation du FIDA, les objectifs des modèles de bureau de pays ont été adaptés au fil du temps, suivant l'approche de l'apprentissage par l'expérience, avec la création d'un bureau régional, de bureaux sous-régionaux et de bureaux couvrant un seul pays.

<sup>1</sup> Notamment Politique et Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays (EB 2011/102/R.10) et Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays (2014-2015) (EB 2013/110/R.5).

5. **Les besoins en personnel et en services se sont accrus pour appuyer l'élargissement de la gamme des buts institutionnels.** Avec la demande croissante et l'élargissement des buts institutionnels, le personnel du FIDA dans les bureaux de pays s'est accru au fil des années, rendant nécessaire la prestation en temps opportun des services administratifs et techniques requis par le terrain. En 2013, le FIDA a créé une Unité d'appui sur le terrain (FSU) chargée d'apporter des services d'appui administratif aux bureaux de pays, en étroite collaboration avec le Département Gestion des programmes (PMD), et a renforcé la capacité de cette unité parallèlement à l'augmentation des besoins des bureaux de pays. Depuis lors, le FIDA a également mis en œuvre une série d'initiatives, comme des mises à jour du cadre général des ressources humaines concernant les effectifs, les perspectives de carrière et le développement des capacités, le cadre de délégation de pouvoirs, et des versions révisées des politiques et des procédures pour créer un contexte propice à la décentralisation.
6. **Avec l'augmentation de la présence du FIDA dans les pays, les coûts associés à la décentralisation ont aussi augmenté.** Tout au long de l'évolution de la présence dans les pays, des accords d'hébergement avec d'autres institutions des Nations Unies<sup>2</sup>, dans la plupart des cas les organismes ayant leur siège à Rome, ont aidé le FIDA à maîtriser avec succès les coûts des bureaux de pays. Toutefois, et bien que le FIDA ait réussi à réaliser des gains d'efficacité au fil des années – comme l'indiquait déjà le document d'actualisation de 2016 – il est maintenant admis qu'une présence accrue dans les pays entraîne effectivement des dépenses supplémentaires.
7. **Les avantages résultant de la présence des bureaux de pays ont été bien établis au cours des années, et montrent qu'une présence accrue dans les pays est bénéfique.** Il apparaît clairement, au vu de l'expérience des organisations de référence et de la propre expérience du FIDA, que les avantages d'une décentralisation plus poussée l'emportent, avec le temps, sur les coûts marginaux de l'expansion de la présence sur le terrain. Ces avantages sont relativement faciles à déterminer, mais plus difficiles à mesurer. La valeur primordiale est celle qui découle d'une meilleure qualité du portefeuille, de l'amélioration de la conception et de la supervision des projets, d'une accélération de l'exécution et de la passation des marchés, et d'un renforcement de la concertation et des savoirs pour améliorer la mise en œuvre des activités hors-prêts. Les données sur la gestion du portefeuille font apparaître une tendance solide et régulière à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité des projets, à porter au crédit de la décentralisation (voir annexe 2). Cette observation a été corroborée par les conclusions de l'ENI, qui rassemble des informations sur le rôle de la décentralisation dans l'amélioration de la pertinence et de la performance d'ensemble des opérations du FIDA. Certaines économies se concrétisent avec le temps. D'autres avantages, comme la qualité de la concertation, la coordination et l'harmonisation sont immatériels, mais les progrès peuvent néanmoins être observés, par exemple par rapport aux indicateurs de l'efficacité du développement retenus par le Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement.
8. **Les observations qualitatives recueillies dans les résultats des examens des programmes d'options stratégiques pour le pays, dans les auto-évaluations et les évaluations indépendantes, et dans la concertation avec les responsables gouvernementaux montrent qu'il existe, de la part des clients, une forte demande de présence et de participation accrues sur le terrain.** Cette constatation est également conforme aux résultats d'enquêtes réalisées par d'autres donateurs et partenaires de premier plan. Les clients ont une préférence pour les partenaires décentralisés, ce qui offre un accès plus rapide aux responsables des décisions au niveau du pays, et une meilleure faculté

<sup>2</sup> Dans certains cas, également des centres du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale.

d'adaptation. Selon les résultats d'un examen des documents émanant d'autres partenaires du développement, les principaux donateurs reconnaissent l'utilité de la décentralisation vers le terrain dans les domaines suivants: i) meilleure compréhension des conditions locales; ii) souplesse permettant l'alignement et l'harmonisation des politiques; iii) renforcement de la position des représentations locales dans la concertation avec les autorités nationales et les partenaires du développement; et iv) réaction rapide aux besoins émergents, spécialement dans les situations de fragilité. En conséquence, un certain nombre de donateurs multilatéraux et bilatéraux se sont lancés dans d'ambitieux programmes de décentralisation au cours de la décennie écoulée, et les enseignements qui en ont été tirés ont été pris en compte dans l'élaboration de ce plan.

9. **La direction estime que d'ici la fin de la période couverte par FIDA11, la plupart de ses principaux produits et services seront planifiés, préparés et exécutés au niveau des pays et des sous-régions.** Ainsi, les décisions programmatiques et financières seront de plus en plus déléguées aux bureaux de pays. Encouragée par les avantages mentionnés ci-dessus et par un programme croissant de prêts et dons (PPD) qui confirme la demande de services adressée au FIDA, la direction propose le présent Plan de décentralisation institutionnelle.

### III. État actuel de la décentralisation du FIDA

10. **La décentralisation du FIDA s'est régulièrement accentuée, en termes de pays couverts comme en taille du portefeuille global, les effectifs augmentant toutefois à un rythme moins soutenu.** Le FIDA a réalisé des progrès constants dans la consolidation et l'expansion de sa présence dans les pays. On compte, à l'heure actuelle, un total de 40 bureaux de pays du FIDA, dont 25% établis dans des pays présentant des situations de fragilité et 58% en Afrique. Ensemble, ces bureaux desservent 77 pays, et couvrent approximativement 79% du financement total du FIDA. Les effectifs des bureaux de pays se sont aussi accrus de manière significative, puisqu'ils représentent actuellement près de 49% du personnel régional de PMD, encore que cela ne soit pas proportionnel aux responsabilités du portefeuille.

Tableau 1

#### Présence du FIDA dans les pays, 2007 – 2016

(Chiffres de septembre 2016)

Année	Nombre de bureau de pays	Pays desservis (dont pays fragiles)	Pourcentage de la valeur du portefeuille (en cours)	Chargés de programme de pays (CPP) délocalisés	Personnel des bureaux de pays (pourcentage du total du personnel des divisions régionales)
2007	15 (pilotes)	15 (4)	14%	2	2%
2011	30	42 (9)	59%	9	37%
2016	40	77 (17)	79%	23	49%

Sources: Division des ressources humaines et Système de projets d'investissement et de dons .

11. **La délégation de pouvoirs et de fonctions supplémentaires pour améliorer l'efficacité des bureaux de pays fait actuellement l'objet d'essais pilotes.** À l'heure actuelle, ce sont les directeurs régionaux qui disposent des pouvoirs budgétaires en matière de passation des marchés locaux par les bureaux de pays pour les biens de faible valeur, et c'est seulement pour des transactions exceptionnelles que ces pouvoirs ont été délégués aux chargés de programme de pays (CPP) dans les bureaux de pays. L'expérience pilote en cours à le bureau de pays du Viet Nam est un essai de délégation des pouvoirs budgétaires au CPP en poste dans le bureau de pays; les comptes bancaires locaux seraient utilisés pour les transactions et les dépenses administratives, et directement reliés aux systèmes financiers du FIDA. L'émission décentralisée de billets de voyage par le biais de l'acquisition locale des billets est en cours dans de nombreux bureaux de pays. Tous les accords de services sont en cours de réexamen, dans une perspective de



normalisation accrue, et des indicateurs de performance y ont été inclus pour améliorer l'exécution des services. D'autres progrès ont été réalisés, comme la publication d'un Manuel pratique à l'usage des bureaux de pays, qui facilitera le bon fonctionnement des bureaux de pays. Un programme de formation aux relations avec les médias, toujours en cours, a donné au personnel des bureaux de pays les moyens de s'exprimer au nom du FIDA, et un travail est en voie de parachèvement pour que les bureaux décentralisés puissent aussi fournir au site web du FIDA du contenu en provenance du terrain.

12. **Au fil des années, l'évolution des approches du FIDA en matière de présence dans les pays a été utile, mais le moment est venu de consolider la décentralisation.** Dans l'ensemble, l'expérience des dix dernières années de présence dans les pays a produit de précieux savoirs et jeté les bases d'une consolidation de la décentralisation autour d'un petit nombre de bureau de pays, tout en permettant néanmoins une certaine souplesse pour permettre, dans des circonstances particulières, d'adapter les opérations aux contextes des pays.

#### IV. Plan institutionnel pour FIDA10 et au-delà

13. **Les objectifs de la décentralisation du FIDA demeureront inchangés.** Le but fondamental est de "permettre au FIDA de jouer plus efficacement un rôle de catalyseur et de renforcer son impact". On attendait de la présence du FIDA dans les pays qu'elle contribue aux résultats obtenus sur le terrain par le biais d'un appui à l'exécution ayant pour effet d'améliorer l'efficacité du portefeuille, mesurée par l'amélioration de la passation des marchés, de la gestion financière et de la rapidité des décaissements. Au fil du temps, le programme a mis l'accent sur l'importance de la participation du personnel des bureaux de pays à la conception, la supervision et l'exécution des projets. Trois autres dimensions ont été ajoutées aux avantages attendus de la décentralisation, toutes trois axées sur les activités hors-prêts: participation à l'élaboration des politiques, pour améliorer l'alignement des pays et influencer les politiques gouvernementales (et, ultérieurement, accroître la visibilité du FIDA dans le pays); développement de partenariats, pour accroître la cohérence des politiques entre les différents donateurs (et, ultérieurement, augmenter des cofinancements); et gestion des savoirs. D'autres objectifs –comme l'innovation et la reproduction à plus grande échelle, le développement des capacités du gouvernement et la facilitation de la coopération Sud-Sud et triangulaire – ont été ensuite ajoutés. Ces objectifs seront conservés tout au long de l'exécution du plan, tout en veillant à ce qu'ils demeurent compatibles avec les ressources disponibles.
14. **Le plan s'appuie sur les principaux enseignements tirés et aborde les défis actuels.** Les critères d'établissement, de maintien et de fermeture des bureaux de pays demeureront dans une large mesure tels qu'ils avaient formulés initialement<sup>3</sup>. Les bureaux de pays continueront aussi de compter sur l'hébergement par d'autres organismes, ce qui permettra de renforcer la collaboration et le partage des savoirs tout en garantissant un bon rapport coût-efficacité. À l'avenir, toutefois, les approches régionales seront plus uniformes, contribuant à une image plus cohérente et unifiée de l'identité institutionnelle du FIDA. À la différence des premières phases, marquées par une expansion rapide des bureaux, la prochaine phase de décentralisation comportera un renforcement des capacités des bureaux existants et une modeste augmentation du nombre de nouveaux bureaux<sup>4</sup>, et pourrait même comprendre quelques fermetures de bureaux là où les critères de leur création ne sont plus remplis. À la fin de la période de FIDA11, en application de la recommandation de l'ENI, le FIDA procédera à un rééquilibrage de ses effectifs, en donnant à la présence sur le terrain plus de pouvoirs et une masse critique plus importante, et en appliquant une évolution parallèle au siège.

<sup>3</sup> Le document Politique et Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays (EB 2011/102/R.10) définissait un certain nombre de critères relatifs à l'ouverture et la fermeture des bureaux de pays; ces critères ont été récapitulés dans le document Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays: 2014-2015 (EB 2013/110/R.5) et demeurent les critères directeurs.

<sup>4</sup> Kirghizistan, Malawi, Myanmar et Turquie.

15. **L'allocation de personnel supplémentaire aux bureaux de pays et une définition plus claire des rôles augmenteront le travail d'équipe, et la mise en commun du personnel optimisera l'utilisation des ressources entre les pays.** Les tâches des bureaux de pays ont augmenté avec le temps (pour inclure les responsabilités de représentation, les activités de prêt et hors-prêts, et la gestion du bureau), et il en a été de même pour la charge de travail du personnel de terrain. L'ENI et divers rapports de la direction mettent clairement en lumière la nécessité de déployer, pour les programmes, davantage de personnel de terrain<sup>5</sup>. En réponse à cette nécessité, le plan prévoit une focalisation des CPP sur les domaines les plus adaptés à leur avantage comparatif et à leur compétence internationale, et une division plus claire du travail au sein de chaque bureaux de pays. Il est prévu de mettre en place, dans le contexte du processus de planification stratégique pour le personnel, l'effectif requis pour le programme de pays et les tâches administratives, y compris du personnel technique et spécialisé choisi en fonction des priorité thématiques (finance, passation des marchés, environnement/changement climatique, égalité entre les sexes). Tout aussi important, dans le droit fil de l'expérimentation par le FIDA des bureaux sous-régionaux, les programmes de pays seront regroupés dans toute la mesure du possible, permettant au personnel de travailler davantage en équipe sur plusieurs pays et de partager des savoirs. Enfin, on clarifiera davantage les rôles et les responsabilités individuels: i) au sein des bureaux de pays, pour utiliser au mieux les compétences respectives du personnel international et national, et ii) entre le siège et les bureaux de pays, étant donné que quelques adaptations devront être réalisées au siège pour prendre en compte les changements proposés dans les bureaux de pays. Ces mesures sont conformes aux recommandations de l'ENI et devraient avoir un impact positif considérable sur le personnel, l'efficacité et l'efficacité des projets, et le service aux clients. Un appui sera nécessaire de la part des différents services du FIDA pour garantir le succès d'une évolution vers une organisation dans laquelle le personnel est davantage dispersé à travers le monde.
16. **Une gestion des programmes de pays en complémentarité par le siège et les bureaux de pays améliorera l'efficacité des projets et le partage des savoirs.** Le siège conservera la gestion de certains programmes de pays, et du personnel administratif demeurera en place pour les programmes basés au siège et pour assurer une fonction de liaison à l'intention du personnel administratif des bureaux de pays. Les programmes qui continueront d'être gérés à partir du siège concerneront les petits pays et certains pays géographiquement proches du siège. Dans ces cas-là, les dépenses de fonctionnement d'un bureau de pays ne peuvent pas être justifiées. Du point de vue institutionnel, il est aussi important de conserver au siège des capacités de CPP pour faciliter la rotation du personnel vers les bureaux de pays et vers le siège.
17. **Le FIDA consolidera sa présence dans les pays autour de trois modèles de bureau de pays.** Au cours des prochaines années, les bureaux de pays seront gérés suivant l'un des trois modèles suivants: plateformes sous-régionales, groupes de programmes de pays et bureaux couvrant un seul pays. On notera, dans les explications ci-dessous, que la vision à moyen terme consiste à accroître le regroupement de programmes de pays dans le cadre des plateformes ou des groupes et de réduire de façon significative le nombre de bureau couvrant un seul pays. Il devrait y avoir, à terme, approximativement 45 bureaux de pays, qui géreront près du double de programmes de pays. Cette vision est alignée sur les recommandations de l'ENI, qui encourage fortement le concept de plateformes et une masse critique plus importante de bureau de pays, et laisse également prévoir qu'il pourrait être nécessaire de fermer certains bureaux de pays.

<sup>5</sup> Les données provenant du Rapport d'audit interne (IAR) sur le thème "Examen du rôle et de la charge de travail des CPP détachés dans les bureaux de pays du FIDA" (IAR/15/10) montrent que la charge de travail est plus importante pour les CPP délocalisés, et que cette charge n'est pas suffisamment appuyée par les niveaux actuels d'effectifs.

### **i) Plateformes sous-régionales**

18. Les plateformes sous-régionales seront des centres de services dotés de personnel technique et administratif qui desserviront la totalité ou une partie d'une région, et qui exécuteront également des fonctions en rapport avec les programmes de pays pour un groupe restreint de pays. Les plateformes sont conçues pour appuyer des pays géographiquement proches les uns des autres. Elles disposeront des moyens qui leur permettront d'assurer une exécution efficace du portefeuille par le biais de la mise à disposition de capacités supplémentaires – techniques (environnement/changement climatique, égalité entre les sexes), administratives (administration générale, ressources humaines et technologies de l'information) et fiduciaires (gestion financière<sup>6</sup> et passation des marchés pour le projet)<sup>7</sup>. Les services techniques liés aux questions transversales amélioreront la performance opérationnelle, particulièrement nécessaire dans le cas de l'environnement, compte tenu des conclusions de l'ENI dans ce domaine. L'appui à la passation des marchés et à la gestion financière améliorera l'efficacité du projet et la performance d'ensemble du portefeuille. L'importante concentration de personnel dans un même pays accroîtra la visibilité du FIDA.
19. Les fonctions en rapport avec les programmes de pays pour un petit groupe de pays et le personnel des programmes de pays seront partagés entre les pays couverts par les plateformes. La mise en commun du personnel des programmes de pays et le partage des savoirs se traduiront par des gains d'efficacité en termes de programme et de coûts et créeront une approche d'équipe au service des clients. Ils renforceront également le contenu du travail et le développement des compétences, en particulier pour le personnel national. Les plateformes seront établies dans des pays stables, faciles d'accès sur le plan géographique et disposant de bonnes connexions pour les voyages dans la région/sous-région. Les conclusions de l'ENI confirment les avantages des plateformes et donnent à penser qu'elles pourraient: faciliter l'engagement au niveau régional, assurer davantage de continuité et de souplesse dans le service aux pays, accroître les économies d'échelle dans le déploiement du personnel et des consultants, et réduire les dépenses administratives comme celles liées aux voyages et au traitement des documents. Les plateformes sous-régionales prévues pour FIDA10 et FIDA11 sont présentées dans le tableau 2<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> Outre la délégation de la gestion financière au personnel national, des discussions se poursuivent entre PMD et la Division Gestion financière (FMD), en vue de mettre à l'essai le concept de décentralisation progressive pour FMD par le biais d'une expérience pilote qui, si elle est réussie, serait étendue à d'autres plateformes.

<sup>7</sup> Bien qu'il ne soit pas prévu de recruter/délocaliser tous ces agents d'ici la fin de FIDA10, de bons progrès ont déjà été réalisés pour le recrutement de cinq spécialistes en matière d'environnement, deux spécialistes des questions d'égalité entre les sexes, et deux responsables financiers (et deux autres attendus à court terme) pour des postes au sein des plateformes.

Tableau 2  
**Plateformes sous-régionales pour FIDA10/11<sup>9</sup>**

<i>Plateformes sous-régionales</i>	<i>Localisation</i>
1 Plateforme Asie du Sud-Est et Pacifique	Indonésie (Jakarta)
2 Plateforme Mékong	Viet Nam (Hanoi)
3 Plateforme Afrique orientale	Kenya (Nairobi) <sup>10</sup>
4 Plateforme Afrique australe	Mozambique (Maputo)
5 Plateforme andine	Pérou (Lima)
6 Plateforme Amérique centrale	Guatemala (Guatemala City) <sup>11</sup>
7 Plateforme Proche-Orient et Afrique du Nord	Égypte (Le Caire)
8 Plateforme Afrique de l'Ouest	Sénégal (Dakar)

20. Il n'est pas prévu que toutes les plateformes soient établies ou dotées de leurs effectifs complets d'ici la fin de FIDA10; la dotation en personnel se poursuivra au cours de la période de FIDA11 jusqu'à ce que l'effectif complet du personnel de service technique soit atteint. En fonction de la demande, des ressources disponibles, et de l'exécution de l'accord pertinent avec le pays hôte, un petit nombre de plateformes supplémentaires pourraient être créées (Inde, Turquie, par exemple).

### **ii) Groupes de programmes de pays**

21. Les groupes de programmes de pays sont composés de pays et/ou de programmes de pays regroupés à des fins de gestion de ces programmes. Chaque groupe sera géré par un bureau dirigé par un CPP couvrant au moins trois programmes de pays en cours, et souvent supervisant plus d'un bureau de pays. Tout comme le personnel des programmes de pays au sein des plateformes, le personnel des groupes de programmes de pays partagera les fonctions de programmes de pays pour les pays composant le groupe. À la différence des plateformes, les groupes ne disposeront pas de personnel technique. Les pays seront regroupés sur la base de caractéristiques communes se rapportant aux profils des pays et à leurs besoins, aux domaines d'intérêt des projets, et/ou à la proximité géographique. Le tableau 3 présente les groupes prévus pour FIDA10.

Tableau 3  
**Bureaux de pays dirigés par un CPP et gérant des groupes de programmes de pays durant FIDA10**

<i>Bureaux de pays dirigés par un CPP et gérant des groupes</i>	
1 Bangladesh	6 Turquie
2 Chine	7 Kirghizistan
3 Inde	8 Côte d'Ivoire
4 République-Unie de Tanzanie	9 Cameroun
5 Madagascar	

22. On prévoit la constitution ultérieure d'autres groupes au cours des périodes de FIDA10 ou FIDA11, soit par l'intégration de bureau couvrant un seul pays avec d'autres bureaux de pays (voir ci-après) soit par l'extension à d'autres pays de la couverture de certains bureaux de pays. On envisagera la possibilité, pour quelques groupes choisis, de les convertir en plateformes au cours de FIDA11 (par exemple l'Inde, la Chine et la Turquie). En adoptant le principe de la mise en commun du personnel, les CPP qui, au siège, gèrent des groupes de pays incluant des bureaux

<sup>9</sup> Conformément à la recommandation de l'ENI, une analyse fonctionnelle et de la charge de travail sera effectuée pour affiner, s'il y a lieu, la localisation des plateformes prévues et les pays qu'elles devront couvrir.

<sup>10</sup> Avec l'établissement de la plateforme Afrique australe, les services de le bureau de pays de Nairobi auront une couverture sous-régionale et non plus régionale.

<sup>11</sup> Sous réserve de la signature de l'accord avec le pays hôte.

couvrant un seul pays seront encouragés à permettre au personnel national du programme d'intervenir dans plusieurs pays.

### iii) Bureaux couvrant un seul pays

23. Les bureaux couvrant un seul pays disposent généralement de un ou deux membres du personnel du cadre organique et sont dirigés soit par un chargé d'appui de programme de pays (CAPP) pour les petits programmes de pays, soit par un CPP pour les programmes plus importants. Il peut être nécessaire d'avoir un bureau de pays pour un seul pays en raison de son importance stratégique, ou de sa situation de fragilité, ou de l'ampleur de son portefeuille. Les pays de ce type se caractérisent par des situations spéciales (géographiquement plus isolés, par exemple, présentant des préoccupations politiques particulières, ou classés dans la catégorie des pays extrêmement fragiles) et les déplacements pour y parvenir peuvent être problématiques, rendant les regroupements difficiles. Compte tenu des inefficiences relatives des bureaux couvrant un seul pays, on s'efforcera de les regrouper au cours de FIDA10 et on envisagera la fermeture des bureaux sous-utilisés. On prévoit que, d'ici la fin de FIDA11, il ne subsistera que peu de bureau couvrant un seul pays.
24. **La première étape, dans l'exécution de ce plan, consistera en une analyse portant sur les fonctions et la charge de travail.** Le plan aura pour résultat une augmentation de la capacité des bureaux de pays, obtenue notamment par le recrutement de personnel national, le détachement accru dans les bureaux de pays de personnel du siège, et la rationalisation, au siège, des fonctions faisant double emploi. Le transfert progressif aux bureaux de pays de personnel et de responsabilités, et le renforcement du travail d'équipe transversal siège-bureaux de pays, auront des conséquences pour les CPP, le personnel technique, d'autres membres du cadre organique dirigeant et appuyant le travail des projets, et pour le personnel de projet et administratif, en termes de rôles, de responsabilités et de lieu d'affectation. Une analyse approfondie, portant sur les fonctions et la charge de travail, sera entreprise pour tous les programmes de pays afin d'apporter des informations utiles à la répartition des modèles de bureau de pays, de déterminer les besoins en effectifs, et de définir au niveau des bureaux de pays les tâches et les activités prioritaires. Il pourrait en résulter un réajustement des portefeuilles pour les CPP et des effectifs, avec de possibles incidences sur les budgets administratifs dans l'ensemble des régions et des programmes. L'ENI a souligné la nécessité d'une telle analyse fonctionnelle, ainsi que d'un transfert significatif de fonctions (y compris techniques) et de personnel du siège vers le terrain; de quelques réductions de postes au siège pour permettre une augmentation des effectifs dans les bureaux de pays; et d'une plus grande clarté quant aux responsabilités prévues pour les différents modèles de bureau de pays.
25. **Les trois modèles entraîneront des changements sur le plan des effectifs et une répartition plus claire du travail au niveau des bureaux de pays.** À mesure que la capacité des bureaux de pays augmente et que celle du siège diminue en termes de ressources humaines, il conviendra de réexaminer et d'ajuster les niveaux, les rôles et les modalités contractuelles relatifs aux effectifs. L'examen des modalités contractuelles aura pour but de veiller à la cohérence de la structure du personnel dans les différents modèles de bureau de pays, de réduire au minimum les différences de traitement entre le personnel des bureaux de pays et celui du siège, et d'offrir la souplesse requise pour prendre en compte les différents contextes nationaux. Le plan favorisera une répartition plus claire des tâches au niveau des bureaux de pays, comme suit:
- Dans les plateformes, les membres du personnel technique et les autres membres du personnel de service apporteront un appui à la conception et à la supervision des projets concernant la région ou la sous-région. Ils rendront compte à la division technique pertinente au siège et, pour les questions administratives, à la division régionale.

- Dans les plateformes et les groupes, le personnel chargé des programmes sera renforcé par de nouveaux CPP et gestionnaires de programme, en fonction de la taille et de la complexité du portefeuille, et des résultats de l'analyse de la charge de travail. Les plateformes, et de préférence aussi les groupes, seront dirigés par des fonctionnaires internationaux de rang supérieur (niveau P-5), dont les responsabilités en matière de gestion du personnel, du bureau et de la sécurité deviennent une part croissante et reconnue du programme de travail. Dans les plateformes et les groupes, le personnel international se consacrera principalement aux activités hors-prêts, aux fonctions de représentation, à la conception des projets et à la gestion du bureau, tandis que le personnel national se focalisera davantage sur l'appui à la supervision et à l'exécution des projets, en mettant ses capacités et ses savoirs au service de l'ensemble des pays couverts par la plateforme.
  - Dans les bureaux couvrant un seul pays et au siège, le personnel chargé des programmes se focalisera sur la performance du portefeuille et, le cas échéant, sur le maintien de l'engagement durant des périodes de fragilité. Il n'est pas prévu qu'une représentation plus continue dans un pays et que les activités hors-prêts fassent partie des priorités. Dans les bureaux couvrant un seul pays, le personnel ne dispose pas des ressources suffisantes pour entreprendre toute la gamme des activités hors-prêts, tandis que le personnel du siège ne jouit pas de la proximité avec les clients qui lui permettrait de s'engager sur une base régulière dans des partenariats ou de participer à l'élaboration des politiques; il assume en outre, lorsqu'il est au siège, des responsabilités institutionnelles.
  - Le personnel d'appui administratif de tous les bureaux de pays sera accru afin d'assurer la capacité minimum requise pour appuyer l'administration du programme et du bureau. Parallèlement, les fonctions du personnel administratif du siège évolueront, avec le temps, dans le sens de la fourniture d'un appui, en termes de supervision et de liaison, à la capacité administrative accrue au sein des bureaux de pays; il exercera aussi des fonctions administratives dans le cadre des programmes pour le personnel du siège.
26. **La réussite du FIDA en termes de fourniture à ses clients de services et de produits relatifs aux savoirs sera accentuée à mesure que des incitations et des ressources deviendront disponibles.** L'ENI a noté que le siège devrait fournir aux bureaux de pays davantage de ressources et un appui accru afin qu'ils puissent assurer les activités hors-prêts, et spécialement celles concernant les produits relatifs aux savoirs. Des activités décentralisées de gestion des savoirs avaient été envisagées sous la forme d'enseignements tirés des projets, de renforcement des capacités du gouvernement et d'élaboration de services et de produits relatifs aux savoirs pour les clients gouvernementaux. Le personnel des bureaux de pays a constamment l'occasion de renforcer les capacités du gouvernement, par le biais d'un dialogue, sous diverses formes, avec les fonctionnaires gouvernementaux – groupes thématiques avec les partenaires, participation à l'élaboration des politiques et travaux du projet. Les activités de ce type apportent au FIDA des gains certains en termes de visibilité et de réputation, et des ressources supplémentaires seront allouées au personnel des bureaux de pays pour faciliter ce travail. Les services relatifs aux savoirs axés sur un produit spécifique (note technique, développement de plateformes/réseaux Sud-Sud) ont aussi été signalés comme constituant un élément central du travail du FIDA dans le contexte des bureaux de pays. Bien que ces produits et services ne soient pas exclusivement liés à la décentralisation, la mise en œuvre du cadre général de gestion des savoirs sous la direction du Département de la stratégie et de la gestion des savoirs (SKD), la poursuite du travail d'équipe entre les équipes de pays, la Division des politiques et du conseil technique et la Division de la communication, et un effort accru en vue de mobiliser des fonds à octroyer sous forme de dons sont

autant d'éléments dont on prévoit qu'ils mettront le FIDA mieux en mesure de fournir ces services.

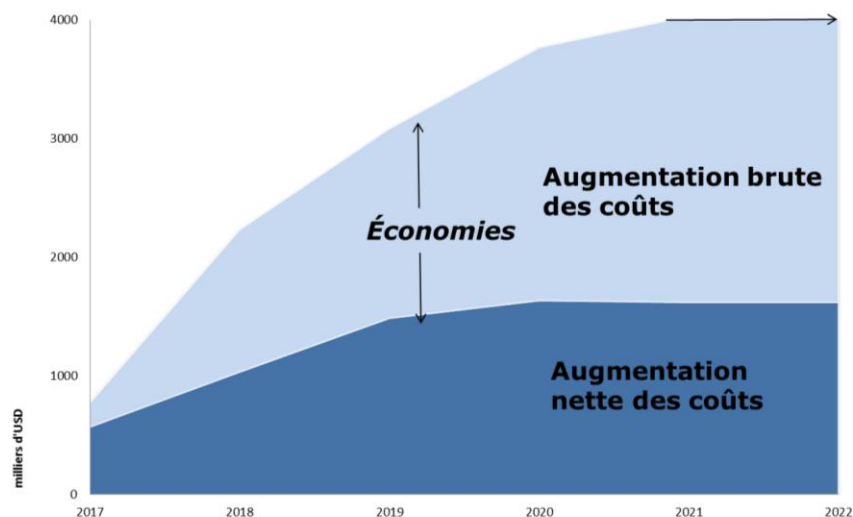
27. **Le renforcement de la présence sur le terrain placera les bureaux de pays au premier plan dans le développement et la gestion des partenariats, y compris avec les autres institutions ayant leur siège à Rome.** Les possibilités de cofinancement sont de plus en plus souvent identifiées, négociées et précisées au niveau des bureaux de pays. Le modèle du FIDA consistant à utiliser ses propres ressources comme levier pour obtenir des ressources provenant d'autres parties, il sera fait appel aux bureaux de pays afin qu'ils interviennent plus activement dans la recherche de partenariats locaux pertinents. Au cours de l'année écoulée, une formation systématique en matière d'établissement de partenariats a été dispensée aux divisions régionales en ciblant particulièrement le personnel des bureaux de pays. Cette formation constituera une caractéristique essentielle de l'"Académie des CPP" décrite ci-dessous.
28. **Des activités permanentes de perfectionnement du personnel et des perspectives de carrière sont nécessaires pour appuyer des effectifs plus mondialisés.** Avec des effectifs plus dispersés sur le plan géographique, la formation et les perspectives de carrière deviendront de plus en plus importantes. Comme l'a souligné l'ENI, l'augmentation progressive des responsabilités et des pouvoirs attribués aux bureaux de pays crée un besoin permanent de renforcement des capacités du personnel des bureaux de pays, avec notamment le recrutement de nouveaux membres du personnel national, le développement de l'esprit d'équipe au sein du personnel dans les plateformes et les groupes, la formation en matière de gestion pour les CPP, et l'amélioration des perspectives de carrière pour le personnel national. Dans cette perspective, les plans de création d'une Académie des CPP sont en cours d'achèvement. L'Académie des CPP apportera un complément aux stages de formation existants afin d'accroître les compétences du personnel dans des domaines techniques et thématiques. La formation à la gestion a été développée et sera adaptée et mise en œuvre pour les CPP qui gèrent des équipes dispersées sur le plan géographique. À mesure qu'augmentent les effectifs des plateformes et des groupes, d'autres stages de formation seront proposés dans des bureaux occupant une position centrale à l'intention de membres du personnel des bureaux de pays, sur des thèmes comme le travail au sein de petites équipes éloignées, le stress et la gestion des conflits et le développement de l'esprit d'équipe. Par ailleurs, l'examen récemment achevé des services de formation linguistique donnera davantage de possibilités au personnel des bureaux de pays de bénéficier des classes de langue virtuelles offertes par une société de premier plan dans ce domaine. La mobilité et les perspectives de carrière proposées au personnel national seront encore améliorées, conformément au nouveau Cadre du FIDA pour le perfectionnement professionnel. À cet égard, des séances d'information sont organisées dans les bureaux de pays afin d'informer pleinement le personnel sur le terrain des perspectives de carrière qui lui sont ouvertes. Grâce au système de mise en commun du personnel au sein des plateformes et des groupes, le personnel national aura la possibilité de travailler dans d'autres pays, d'acquérir une expérience régionale et une exposition internationale, améliorant ainsi ses possibilités de concourir pour des postes internationaux dans d'autres lieux d'affectation.
29. **L'efficacité des bureaux de pays pourrait être améliorée par le biais d'une délégation de fonctions supplémentaires.** Il a été noté dans l'ENI que la délégation de pouvoirs aux CPP détachés dans les bureaux de pays n'avait pas, à ce jour, progressé à un rythme suffisant. Les résultats de l'expérience pilote de décentralisation en matière budgétaire menée à le bureau de pays du Viet Nam seront attentivement évalués afin d'apporter à la direction des éléments d'information utiles à sa décision sur la reproduction à plus grande échelle de l'initiative à d'autres plateformes. Dans l'ensemble, une délégation accrue pourrait se traduire par des gains d'efficacité significatifs grâce à la réduction des délais

d'approbation par le siège ou par l'organisme hôte. Le transfert de pouvoirs accrus au terrain comporte un potentiel d'amélioration considérable de l'efficacité, mais il doit être accompagné d'une capacité renforcée, d'investissements dans des systèmes et d'une formation des membres du personnel des bureaux de pays pour qu'ils puissent assumer ces rôles; il doit aussi être impérativement suivi par le siège.

30. **Les changements dans les effectifs et une certaine expansion des bureaux sont des facteurs d'augmentation des coûts.** La direction déploiera tous les efforts possibles pour optimiser les gains d'efficacité durant l'exécution du plan. La réduction de 10 postes de la catégorie des services généraux au siège est en cours pour appuyer et augmenter sensiblement les postes au sein des bureaux de pays. Les fonctions faisant double emploi au siège seront davantage rationalisées, les accords de service avec les institutions hôtes pourraient être élagués, et les bureaux de pays sous-utilisés seront fermés. Mises ensemble, ces mesures devraient permettre des gains d'efficacité de 2,4 millions d'USD sur les périodes de FIDA10 et FIDA11. Malgré ces efforts, les coûts supplémentaires se situeront entre 0,4 million et 0,5 million d'USD par an (pour un total de 1,6 million d'USD d'ici la fin de FIDA11), soit approximativement l'équivalent de 0,27 à 0,34% du budget total approuvé pour le FIDA en 2016.<sup>12</sup> Ces dépenses concernent principalement l'expansion des locaux et le personnel supplémentaire nécessaire au renforcement de la capacité technique et du programme au sein des bureaux de pays. Comme l'a souligné le document d'actualisation de 2016, l'approche du FIDA en matière de présence dans les pays a évolué et devrait se consolider dans une structure optimale de plateformes, groupes, bureaux couvrant un seul pays et programmes gérés par le siège d'ici la fin de FIDA11. Les dépenses supplémentaires nécessaires à l'achèvement de cette phase devraient se stabiliser d'ici la fin de cette période.

Graphique

**Estimation des coûts supplémentaires des bureaux de pays**



31. **Le système permettant d'exercer le suivi de la décentralisation sera ajusté pour refléter une institution déployant un système mixte siège-bureaux de pays.** Le cadre actuel de suivi institutionnel de la décentralisation a pour origine les stades initiaux du programme, époque à laquelle l'accent était placé sur l'ouverture de nouveaux bureaux de pays et sur le suivi des avantages pour justifier les coûts associés à cette évolution significative de la localisation de l'institution. Étant donné que la plupart des bureaux de pays prévus sont déjà opérationnels, il n'est plus nécessaire d'assurer le suivi de l'ouverture de nouveaux bureaux. Le suivi des différences de portefeuille entre les bureaux de pays et le siège sera également

<sup>12</sup> En 2016, le budget total approuvé du FIDA s'élevait à 146,71 millions d'USD.



moins pertinent à l'avenir, puisque le FIDA fournit des produits et des services sur le terrain par l'intermédiaire d'équipes mixtes bureaux de pays-siège. Comme l'a suggéré l'ENI, le suivi du portefeuille sera traité à l'avenir dans les rapports institutionnels (par exemple le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement), plutôt que par le biais d'un cadre de suivi distinct pour la décentralisation.

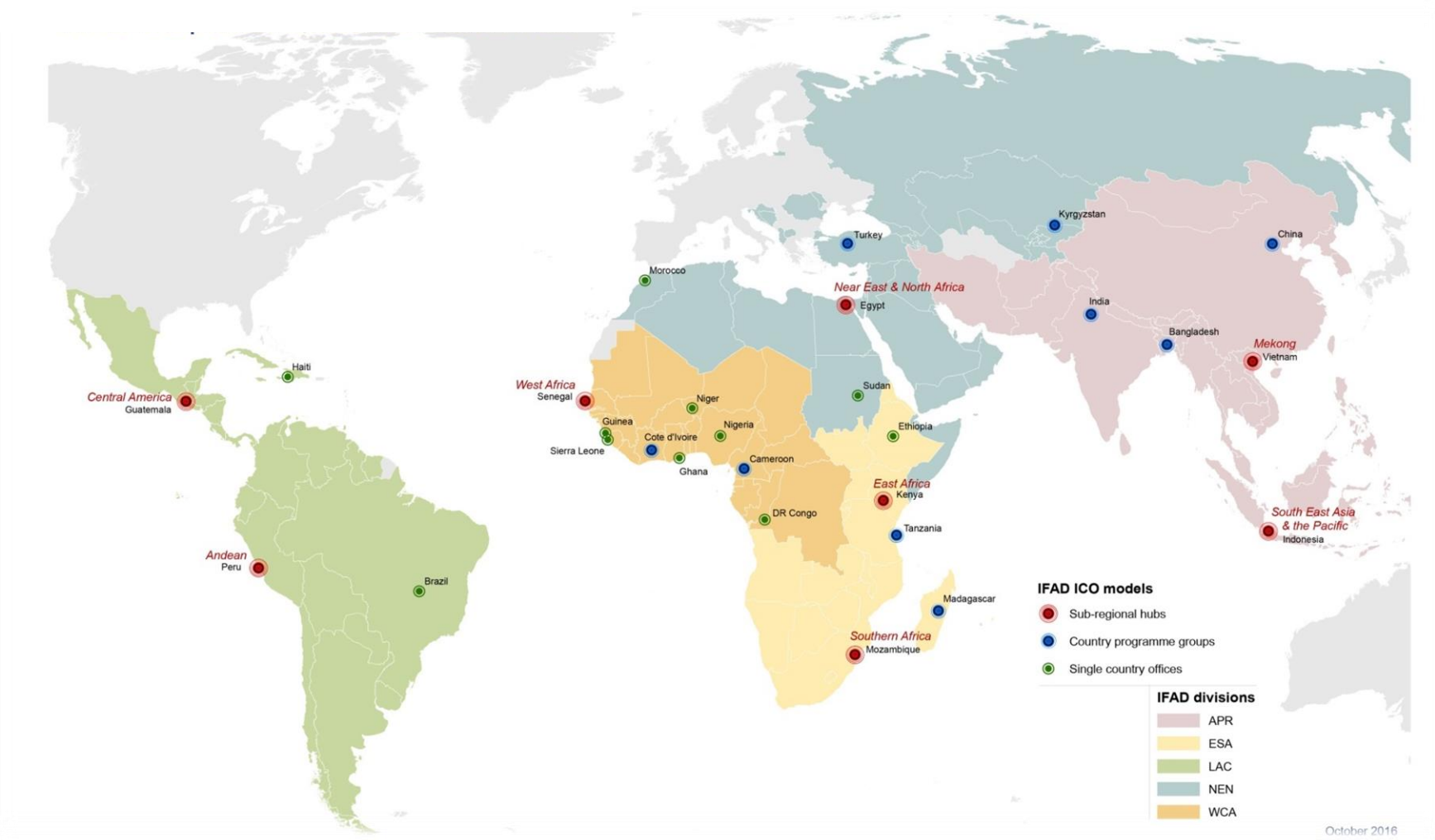
32. Coprésidé par le Vice-Président adjoint, PMD et le Vice-Président adjoint, Département des services institutionnels, le Groupe de coordination sur la décentralisation institutionnelle sera chargé de superviser la planification et l'exécution du plan de décentralisation du FIDA, et de lui fournir des orientations stratégiques. En collaboration avec PMD, la FSU continuera d'apporter, au jour le jour, le soutien institutionnel essentiel aux bureaux de pays. Le programme de travail annuel comportera des informations actualisées sur l'avancement de la mise en œuvre du plan.

## V. Conclusions

33. Le Plan de décentralisation institutionnelle a été élaboré pour consolider la stratégie de décentralisation du FIDA et pour renforcer les efficacités institutionnelles et l'efficacité du programme au cours de la période FIDA10/FIDA11 et au-delà. L'exécution du plan devrait avoir un impact positif important sur les opérations du FIDA, grâce au passage d'un modèle opérationnel centré autour du siège avec une faible présence dans les pays vers un modèle mixte de stratégie opérationnelle et de présence plus consolidé siège-terrain. Six principes directeurs sont à la base de cette évolution: i) passer de la quantité à la qualité, en consolidant et renforçant les capacités dans les bureaux de pays existants, et avec seulement une modeste augmentation du nombre de nouveaux bureaux; ii) passer d'une diversité d'expériences à une harmonisation, en adoptant une approche plus uniforme dans les différentes régions, afin de renforcer une identité institutionnelle unifiée du FIDA; iii) passer d'une approche légère à une masse critique, en établissant sur le terrain une capacité technique et administrative adéquate pour renforcer l'impact; iv) passer d'un système où le travail cloisonné est remplacé par une mise en commun des effectifs, pour une utilisation efficiente de l'ensemble du personnel du FIDA; v) passer d'actions se chevauchant à des actions rationalisées, en veillant à la complémentarité des fonctions entre le siège et les bureaux de pays; et vi) passer d'une délégation de pouvoirs limitée à une délégation accrue, pour accélérer l'exécution des activités sur le terrain.
34. Dans le cadre de l'exécution initiale du plan, les activités essentielles suivantes seront réalisées: i) analyse approfondie, sur le plan fonctionnel et sur celui de la charge de travail, de tous les programmes de pays pour apporter des éléments d'information à la répartition des modèles de bureau de pays; établissement des besoins en personnel, de leurs rôles et leurs responsabilités au sein des équipes de pays; définition des tâches et des activités prioritaires au niveau des bureaux de pays; et poursuite de la rationalisation des tâches faisant double emploi au siège; ii) évaluation de l'expérience pilote de délégation des pouvoirs en matière budgétaire au bureau du Viet Nam, afin d'envisager l'extension de cette pratique à d'autres bureaux de pays; et iii) élaboration d'une vision institutionnelle plus claire concernant les activités hors-prêts et les activités de prêt (objectifs, cibles, type de produits et de services, personnel et ressources nécessaires) pour accroître l'efficacité de la décentralisation.
35. L'exécution du plan et des activités associées exigera un appui de l'ensemble des services du FIDA. Le GCDI assurera la coordination nécessaire entre les divisions et supervisera la planification, l'exécution et le suivi des activités du plan, et fournira les orientations stratégiques.

# Carte de la présence du FIDA dans les pays durant FIDA10 et FIDA11

## Plan de décentralisation institutionnelle du FIDA



## Avantages dérivant de la décentralisation du FIDA

Tableau 1

Performance du projet à l'achèvement, avec et sans bureau de pays\*

Critères d'évaluation	Note moyenne RAP		Écart
	Avec bureau de pays	Sans bureau de pays	
Pertinence	5,02	4,82	0,21
Efficacité	4,44	4,17	0,27
Efficiences	4,11	3,86	0,26
Durabilité	4,22	3,89	0,33
Revenus et actifs des ménages	4,66	4,22	0,43
Capital humain et social et autonomisation	4,67	4,24	0,43
Sécurité alimentaire	4,53	4,21	0,32
Productivité agricole	4,51	4,21	0,31
Institutions et politiques	4,48	4,24	0,24
Égalité des sexes et autonomisation des femmes	4,69	4,18	0,50
Accès aux marchés	4,10	3,81	0,28
Innovation	4,53	4,24	0,29
Potentiel de reproduction à plus grande échelle	4,72	4,24	0,47
Gestion de l'environnement et des ressources naturelles	4,32	4,03	0,29
Adaptation au changement climatique	4,21	4,00	0,21
Ciblage et portée	4,59	4,17	0,42
Performance du FIDA	4,68	4,29	0,39
Performance des pouvoirs publics	4,34	3,99	0,35
Évaluation globale du projet	4,44	4,14	0,30
<b>Moyenne</b>			<b>0,33</b>

\*Les données figurant dans tous les rapports d'achèvement de projet (RAP) ont été examinées, soit 304 RAP entre 1995 et 2015. Lorsque le projet s'est achevé au moins deux ans après l'ouverture du bureau de pays, le RAP a été classé comme étant «avec bureau de pays». Les cinq pays où les bureaux de pays sont les derniers en date n'ont pas été pris en compte dans l'analyse. Source: Base de données sur les notes RAP - SharePoint (données extraites en août 2016)

Tableau 2  
**Performance du projet durant l'exécution, avant et après l'ouverture du bureau de pays\***  
 (Août 2016)

<i>Critères d'évaluation</i>	<i>Note moyenne du Rapport sur l'état d'avancement du projet</i>		<i>Variation</i>
	<i>Après l'ouverture du bureau de pays</i>	<i>Avant l'ouverture du bureau de pays</i>	
Progrès d'ensemble en matière d'exécution	4,25	3,91	0,33
Probabilité d'atteindre les objectifs de développement	4,29	3,96	0,33
Accent mis sur la pauvreté	4,62	4,18	0,44
Attention portée à la problématique hommes-femmes	4,54	4,00	0,54
Performance du système de S&E	4,01	3,83	0,18
Qualité de la gestion du projet	4,38	3,88	0,50
Réactivité des prestataires de services	4,28	3,89	0,38
Taux de décaissement acceptable <sup>25</sup>	3,88	3,82	0,06
Fonds de contrepartie	4,36	4,24	0,12
Conformité avec les clauses de financement	4,35	4,15	0,20
Conformité des passations de marchés	4,22	4,11	0,11
Qualité et ponctualité des audits	4,23	4,03	0,20
Qualité de la participation des bénéficiaires	4,49	4,14	0,36
Actifs matériels/financiers	4,22	4,00	0,22
Cohérence entre PTBA et mise en œuvre	4,21	4,08	0,13
Sécurité alimentaire	4,30	3,94	0,36
Qualité de la gestion financière	4,15	3,95	0,20
<b>Moyenne</b>			<b>0,27</b>

\*Analyse réalisée sur un échantillon de 69 projets. Un même projet a été examiné à deux moments précis: deux ans avant l'ouverture du bureau de pays (avant bureau de pays) et deux après l'ouverture du bureau de pays (après bureau de pays). L'échantillon, qui contient 138 observations, est significatif au plan statistique et résout la question de la comparabilité des projets. Les cinq pays où les bureaux de pays sont les derniers en date n'ont pas été pris en compte dans l'analyse. Source: Données du Rapport sur l'état d'avancement du projet (REAP en ligne).

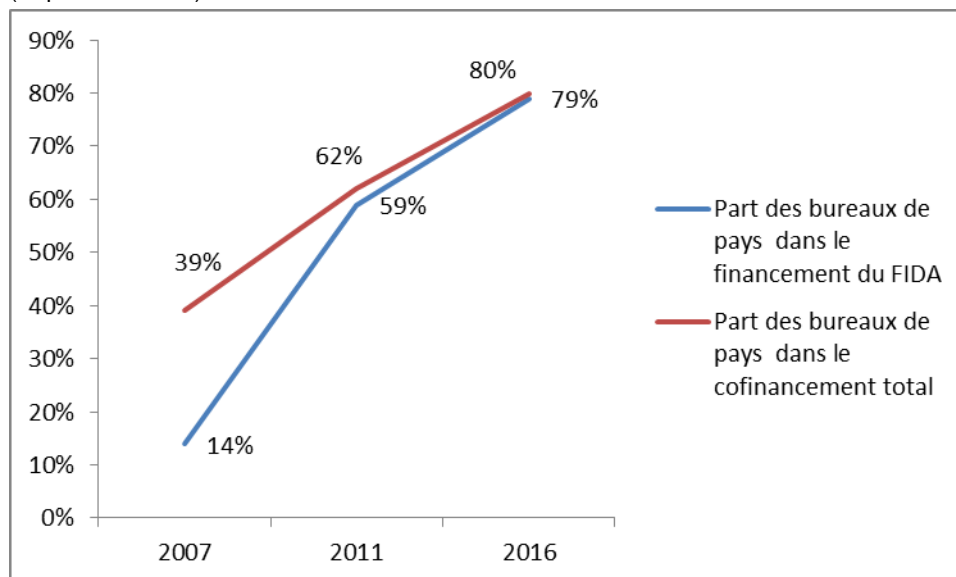
Tableau 3  
**Performance du projet durant l'exécution - Portefeuille à risque, avant et après l'ouverture du bureau de pays**  
 (Août 2016)

	<i>Nombre de projets</i>			<i>Total</i>	<i>PAR (%)</i>
	<i>ne comportant pas de risque</i>	<i>Problème actuel</i>	<i>Problème potentiel</i>		
Avant l'ouverture du bureau de pays	48	18	3	69	30%
Après l'ouverture du bureau de pays	57	7	5	69	17%
<b>Variation (pourcentage)</b>	<b>19%</b>	<b>-61%</b>	<b>67%</b>		<b>-43%</b>

\*Idem tableau 2. Source: REAP en ligne

<sup>25</sup> Malgré une discordance relativement faible au niveau de la performance en matière de décaissements dans les pays dotés d'un bureau de pays, les conclusions préliminaires de l'analyse approfondie menée en ce sens par la Division de la recherche et de l'évaluation de l'impact montrent l'existence d'une corrélation positive entre présence dans le pays et la performance du FIDA en matière de décaissements. L'étude montre que l'existence d'un bureau de pays a une incidence positive sur le taux de décaissement durant la mise en œuvre d'un projet. Le montant des décaissements est plus élevé et ceux-ci sont effectués plus régulièrement. Les résultats concernant les bureaux de pays reposent sur une analyse statistique de la performance, en matière de décaissements, de tous les projets approuvés entre 1995 et 2014. Ils sont significatifs et fiables au plan statistique dans la mesure où le modèle de régression utilisé dans ce cas permet également de contrôler les écarts sur un ensemble d'autres variables au niveau du pays et du FIDA.

Tableau 4A  
**Valeur du portefeuille en cours géré par les bureaux de pays\***  
 (Septembre 2016)



\*Source: Système de projets d'investissement et de dons.

Tableau 4B  
**Structure de cofinancement\***  
 (Septembre 2016)

Année	Cofinancement national (Pourcentage du portefeuille en cours)		Cofinancement international (Pourcentage du portefeuille en cours)	
	Avec bureau de pays	Sans bureau de pays	Avec bureau de pays	Sans bureau de pays
2007	16%	19%	5%	13%
2011	24%	9%	13%	10%
2016	39%	4%	24%	3%

\*Source: Système de projets d'investissement et de dons.

## **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)	<b>Recommandation acceptée.</b> 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.

**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	<b>Recommandation acceptée.</b> 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.  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.  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.
<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.	<b>Recommandation acceptée.</b> 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.  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.
<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.	<b>Recommandation acceptée.</b> 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.  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.

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

	<i>Réponse de la direction</i>
<p><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>	<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>
<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>	<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>
<p><b>4.a</b> Accroître les mesures d'incitation à l'intention du personnel délocalisé</p>	<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</p>

	d'incitation supplémentaires en matière de gestion de carrière, de mobilité et d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.
4.b Élargir et mieux structurer le programme d'orientation et d'encadrement	<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>
4.c Améliorer les perspectives de carrière pour les CAPP.	<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>
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><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>
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><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>
5.c Réviser périodiquement le plan institutionnel de décentralisation et communiquer au Conseil d'administration.	<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>