

Cote du document: EB 2012/106/R.3
Point de l'ordre du jour: 4
Date: 23 août 2012
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



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

Appui à la gouvernance du FIDA: faire plus avec moins

Cadre de discussion élaboré par le Bureau du Secrétaire

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Paolo Ciocca
Secrétaire du FIDA
téléphone: +39 06 5459 2254
courriel: p.ciocca@ifad.org

Andreina Mauro
Responsable de
l'Unité stratégique et d'appui
téléphone: +39 06 5459 2088
courriel: a.mauro@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre McGrenra
Chef du Bureau des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent sixième session
Rome, 20-21 septembre 2012

Pour: **Approbation**

Table des matières

Résumé	ii
Recommandation d’approbation	1
I. Contexte: les engagements de FIDA9	1
II. Appui du FIDA aux activités des Membres relatives à la gouvernance institutionnelle	1
III. Régime linguistique	2
IV. Documentation	2
V. Délais de livraison de la documentation destinée aux réunions des organes directeurs	4
VI. Frais de voyage et de subsistance des membres du Conseil d’administration, et visites sur le terrain	5
VII. Autres gains d’efficience concernant les processus	6
VIII. La voie à suivre	8
IX. Incidence financière	9
X. Conclusion	9
 Annexes	
I. Cadre de mesure des résultats 2013-2015	10
II. Extraits des textes juridiques fondamentaux du FIDA	11
III. Pratiques linguistiques des organisations des Nations Unies et d’autres institutions internationales	12

Appui à la gouvernance du FIDA: faire plus avec moins

Cadre de discussion élaboré par le Bureau du Secrétaire

Résumé

1. Le présent document a été élaboré par le Bureau du Secrétaire en réponse aux recommandations formulées dans le rapport de la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA9). Il porte spécifiquement sur la nécessité, indiquée dans ce rapport, d'améliorer l'efficacité et l'efficacités de l'emploi des ressources humaines et financières du FIDA dans le domaine des services rendus aux organes directeurs. La recherche de possibilités de réduction des coûts relatifs au fonctionnement des organes directeurs du FIDA est un engagement fondamental visant à accroître l'efficacité institutionnelle du FIDA au cours de la période couverte par FIDA9.
2. La Consultation sur FIDA9 a fixé deux objectifs importants pour la période 2013-2015 concernant le groupe 4 (coûts de gouvernance):
 - a) réduction de 25% du budget; et
 - b) réduction de 27,8% des effectifs du personnel.
3. Les mesures nécessaires pour atteindre ces objectifs doivent être identifiées en consultation étroite avec le Conseil d'administration. Le présent document préconise en conséquence d'abaisser le niveau réel des coûts relatifs au fonctionnement des organes directeurs du FIDA en agissant dans les quatre grandes directions suivantes: i) réduction du volume global des documents destinés aux organes directeurs; ii) extension de la documentation présentée au Conseil dans une seule langue officielle du FIDA; iii) réduction de la gamme des réunions des organes directeurs et de leurs comités auxquels sont fournis des services d'interprétation simultanée; et iv) autres réductions des coûts afférents au groupe de résultats relatif à la gouvernance.
4. Le Conseil d'administration est invité à examiner la ligne de conduite proposée et à approuver les mesures énoncées au paragraphe 38. Ensuite, à la session de décembre du Conseil, la direction:
 - a) présentera un document proposant des lignes directrices visant la documentation destinée aux réunions des organes directeurs; et
 - b) appliquera dans le projet de budget pour 2013 l'impact financier sur la première année des mesures approuvées
5. Parallèlement, une évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité institutionnelle fournira, entre autres, d'ici à la fin de 2012, un examen complet du fonctionnement des organes directeurs du Fonds. La direction étudiera les résultats de cette évaluation à la lumière des orientations énoncées dans le présent document et proposera, le cas échéant, un plan d'action qui sera soumis au Conseil d'administration pour approbation.

Recommandation d'approbation

Le Conseil d'administration est invité à approuver les mesures énoncées au paragraphe 38.

I. Contexte: les engagements de FIDA9

1. La Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA9) a pris un certain nombre d'engagements d'ordre opérationnel, institutionnel et financier afin d'accroître la contribution du Fonds à la réalisation du premier Objectif du Millénaire pour le développement, à savoir éradiquer la pauvreté et la faim, et de renforcer l'attention accordée à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes, optimisant ainsi l'emploi de ses ressources durant la période couverte par FIDA9 (2013-2015).
2. L'amélioration de l'efficacité des processus et des coûts sera l'élément principal de l'effort institutionnel portant sur l'efficacité au cours de la période couverte par FIDA9. De nouveaux outils de gestion seront mis en place pour permettre au Fonds de mieux suivre les coûts de ses processus opérationnels et faciliter la maîtrise et la réduction des coûts chaque fois que cela sera possible. Par ailleurs, le Cadre de mesure des résultats pour 2013-2015 comprend de nouveaux indicateurs et des cibles plus ambitieuses en matière d'efficacité opérationnelle et institutionnelle afin de permettre la communication d'informations plus complètes sur les progrès accomplis et les résultats obtenus.
3. Le Cadre de mesure des résultats approuvé pour 2013-2015 conserve la structure d'une matrice de résultats à cinq niveaux, dans laquelle les indicateurs du niveau 5 (voir annexe I) mesurent les progrès accomplis dans les réformes internes qui renforcent l'efficacité et l'efficacité institutionnelles, en mettant fortement l'accent sur l'efficacité administrative, en particulier dans le groupe 4 (gouvernance).

II. Appui du FIDA aux activités des Membres relatives à la gouvernance institutionnelle

4. Le coût direct de l'appui du FIDA aux activités des Membres relatives à la gouvernance institutionnelle (groupe 4) ont représenté 8% du budget administratif de 2011. Ce chiffre comprend le coût de la tenue des réunions des organes directeurs (Conseil d'administration, Conseil des gouverneurs, organes subsidiaires, etc.) et de la documentation, de la traduction, de l'interprétation et des autres services qui s'y rapportent. Il comprend aussi les services d'appui fournis par d'autres divisions. Le budget administratif du Bureau du Secrétaire représente 80% des crédits du groupe 4.
5. Après en avoir débattu, la Consultation sur FIDA9 a fixé deux objectifs pour ce groupe de résultats durant la période 2013-2015:
 - a) une réduction de 25% du budget; et
 - b) une réduction de 27,8% des effectifs du personnel.

La direction a été invitée à élaborer des propositions pour atteindre ces objectifs, qui seront identifiées et "mises en œuvre en étroite consultation avec le Conseil d'administration" (document GC 35/L.4).

6. Le Bureau du Secrétaire a élaboré en conséquence un ensemble de propositions portant notamment sur les points suivants: a) réduction du volume global des documents destinés aux organes directeurs; b) extension de la gamme des documents présentés au Conseil dans une seule langue officielle du FIDA; c) réduction de la gamme des réunions des organes directeurs et de leurs comités auxquels des services d'interprétation simultanée sont fournis; et d) autres réductions de coûts concernant le groupe relatif à la gouvernance.

7. L'application de ces mesures entraînera en fait un changement dans le niveau des services fournis à la structure de gouvernance du FIDA, et exigera la modification de certains documents de base du FIDA. En revanche, elle apportera les gains d'efficacité souhaités sans changer notablement le mode de fonctionnement de la structure de gouvernance du Fonds.

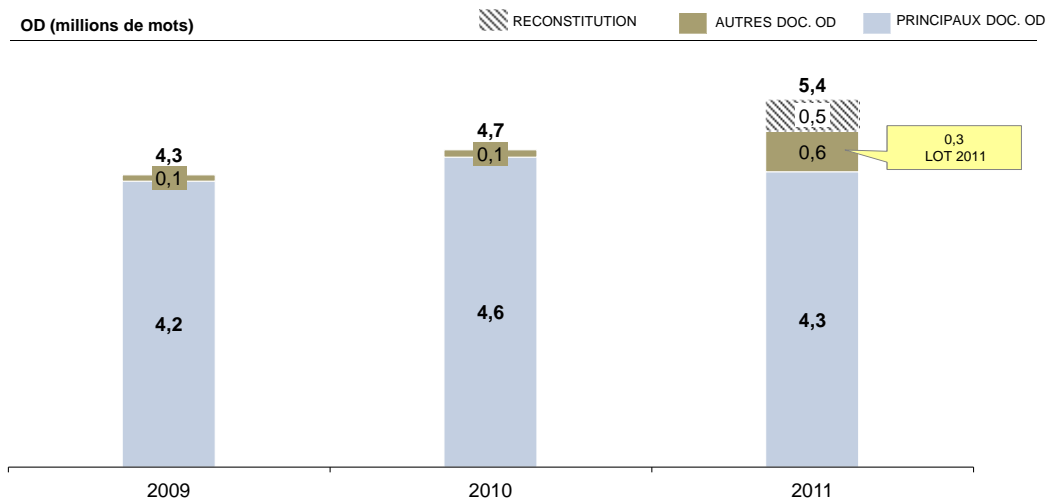
III. Régime linguistique

8. La responsabilité de fournir des services linguistiques institutionnels (interprétation, édition et traduction pour les documents et réunions statutaires) incombe au Bureau du Secrétaire. La nécessité d'interpréter et de traduire découle de la structure de gouvernance du Fonds, qui comprend 168 États membres; il est par conséquent crucial, pour permettre une saine prise de décision, de communiquer avec les gouverneurs et les représentants et de leur fournir la documentation dans toutes les langues officielles du FIDA.
9. Les quatre langues officielles du FIDA sont l'anglais, l'arabe, le français et l'espagnol, conformément à la composition de la base de ses parties prenantes et de ses membres. Le FIDA met la documentation à la disposition des organes directeurs et fournit les services d'interprétation pour leurs réunions dans les langues officielles. Cette prescription est énoncée dans les documents fondamentaux, dont les dispositions correspondantes sont reproduites à l'annexe II.
10. Par souci d'efficacité, le Bureau du Secrétaire a activement recherché ces dernières années un mode opératoire plus économique. Par exemple, comme les organisations comparables (voir annexe III), il a tenté de maîtriser l'accroissement des coûts de traduction, imputable à l'expansion du volume de la documentation des organes directeurs, en prenant trois mesures délibérées: i) sous-traitance accrue jointe à des réductions de personnel, l'assurance de la qualité faisant l'objet d'une attention particulière; ii) recours accru à la technologie; et iii) rationalisation des processus. Cet effort actuellement déployé pour faire des économies et accroître l'efficacité de la gouvernance a produit des résultats tangibles: les économies réalisées se sont élevées à environ 0,5 million d'USD en 2010 et 0,7 million d'USD en 2011.
11. En dépit de ces efforts, les gains d'efficacité obtenus jusqu'ici ne sont pas suffisants pour atteindre les objectifs fixés par la Consultation sur FIDA9. Il est clair, au vu de ces objectifs, qu'il n'est plus possible de continuer sans rien changer. Le maintien du multilinguisme va donc de pair avec une importante réduction de la production réelle (nombre de pages/mots à traiter). Devant la baisse des ressources alors que le volume de la production augmente, et compte tenu du principe du multilinguisme qui régit le Fonds, de nouvelles solutions doivent être trouvées: une analyse de la justification de certains documents est donc nécessaire et la pratique passée de traduire tous les documents indépendamment de leur nature n'est peut-être plus tenable.

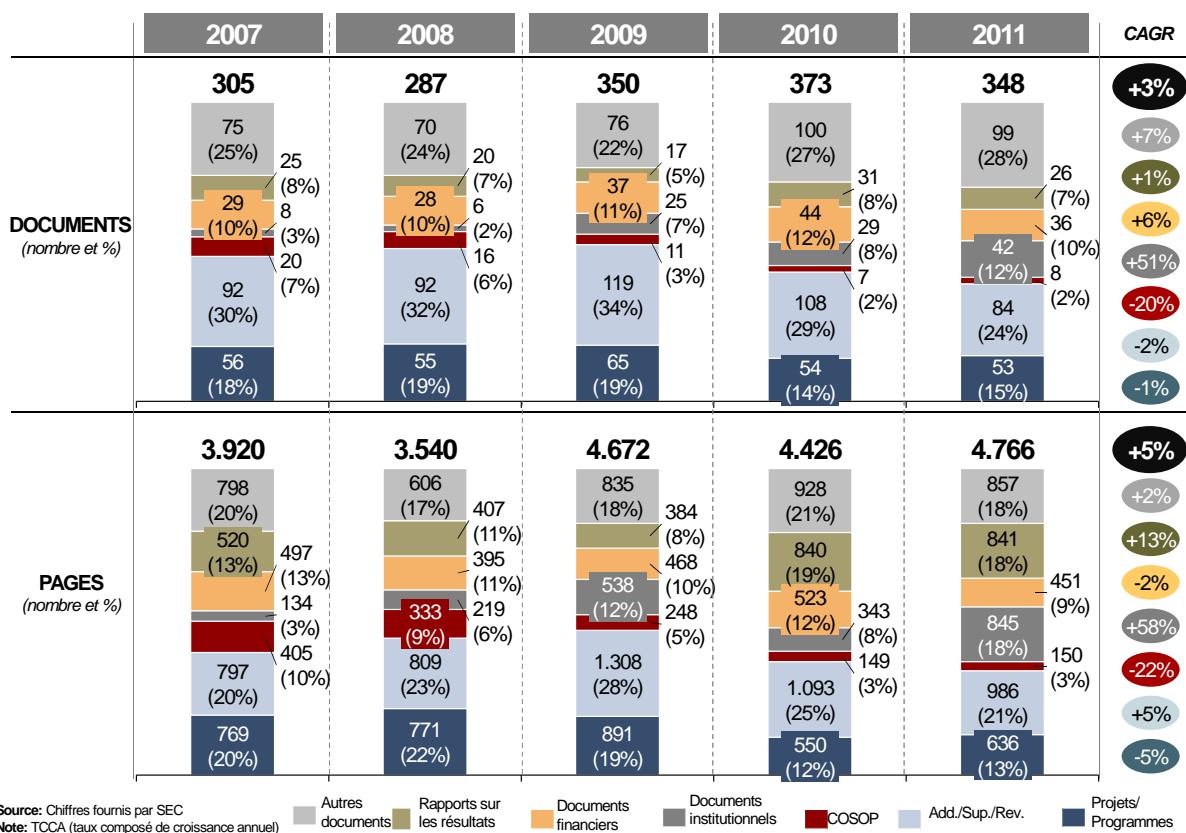
IV. Documentation

12. Au cours de la période 2009-2011, le nombre de mots édités et traduits annuellement pour les réunions des organes directeurs est passé de 4,3 millions à 5,4 millions, ce qui représente une augmentation annuelle de 10% et un total cumulé de 26% (voir graphique 1). Le nombre de jours d'interprétation fourni pour les réunions de tous les organes directeurs a aussi augmenté au cours de la même période.
13. En 2011, 348 documents au total ont été présentés au Conseil d'administration. Soit approximativement 4 800 pages, ce qui représente une augmentation régulière de 5% par an en volume depuis 2007, et un total cumulé de 15% sur la période 2007-2011 (voir graphique 2). Comme il ressort du graphique, certaines catégories de documents ont manifesté une forte tendance à la hausse en termes de pages/mots (par exemple, les documents institutionnels et les rapports sur les résultats).

Graphique 1
Organes directeurs (OD): analyse de tendance du volume de mots traduits



Graphique 2
Conseil d'administration: analyse de tendance du volume de documents traités par nombre et type de documents et par nombre de pages (2007-2011)



14. Le Fonds s'est récemment concentré davantage sur l'exhaustivité des informations qu'il fournit que sur la longueur des documents. Il n'a fixé une limite en nombre de mots que dans le cas des rapports au Président et des programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP), qui sont maintenant soumis aux directives approuvées par le Conseil et relatives tant à la présentation qu'à la longueur. Dans les autres cas, la longueur varie d'un document à l'autre sans aucune régularité au cours des années. Dans ces conditions, la fixation de limites précises à la longueur des documents par catégorie ne réduirait pas seulement les coûts de traitement mais contribuerait aussi à l'efficacité des délibérations du Conseil d'administration en concentrant l'attention de la direction et du Conseil d'administration sur les éléments essentiels des décisions à prendre.
15. Pour réduire les coûts, la longueur des documents devrait être limitée au strict minimum nécessaire. Les documents devraient aussi respecter les modèles normalisés approuvés et déjà en place, lorsqu'ils sont applicables:
 - a) Tous les documents de politique/stratégie institutionnelle devraient comprendre une synthèse;
 - b) Tous les documents exigeant une décision devraient comprendre une recommandation claire et concise pour approbation. Le texte de ces recommandations sera reproduit dans le document final sur les décisions et délibérations, distribué à la clôture de chaque session du Conseil.
16. Parallèlement, quelques règles nouvelles seront mises en place, comme suit:
 - a) Les annexes ne devront être utilisées que pour fournir des informations supplémentaires pertinentes, nécessaires pour compléter un document, et qui ne peuvent pas être fournies sur le site web du FIDA sous une forme facilement accessible pour l'utilisateur. Ces informations seront fournies dans la langue originale uniquement.
 - b) Les appendices devront comprendre des éléments supplémentaires qui ne font pas partie du corps du texte et ne sont pas essentiels pour compléter le document. Ces éléments supplémentaires ne devront être mis à disposition que sur le site web du FIDA et dans la langue dans laquelle ils ont été établis.
17. Là encore, ces règles ne suffiront pas à elles seules pour atteindre les cibles d'efficacité prévues dans le cadre des objectifs de FIDA9. L'ordre de grandeur des cibles d'efficacité prévues suppose une **réduction d'au moins 50%** du volume de la documentation à éditer et à traduire à l'intention du Conseil d'administration. À cette fin, des limites strictes du nombre de mots – différenciées selon les diverses catégories de documents – devront être imposées.
18. De plus, une réduction de la gamme des réunions des organes directeurs et de leurs comités pour lesquelles sont fournis des services d'interprétation simultanée devra être recherchée.

V. Délais de livraison de la documentation destinée aux réunions des organes directeurs

19. L'article 6 du Règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit que les documents présentés pour décision doivent être distribués aux membres du Conseil quatre semaines au minimum avant la réunion pour en permettre l'examen¹.
20. La direction continuera à rationaliser le flux de travail relatif à la préparation interne afin de raccourcir les délais de présentation des documents au Bureau du Secrétaire. À cette fin, de nouveaux outils informatiques de gestion du flux de

¹ <http://www.ifad.org/pub/basic/eb/e/106exboa.pdf>

travail seront mis en place à partir de la session de décembre prochain du Conseil d'administration et un système de rétrofacturation interne sera appliqué en cas de retard à partir de 2013².

21. En ce qui concerne les délais de présentation au Conseil d'administration, la direction a récemment proposé de modifier la règle des quatre semaines à la lumière de l'accès immédiat à la documentation offert par la plateforme interactive des États membres. Aucune décision n'a encore été prise à ce sujet. La solution des technologies de l'information (TI) offerte par la plateforme interactive permet de modifier les règles relatives aux délais de traitement et de distribution des documents³. En conséquence, la direction estime qu'il convient de se prononcer favorablement pour la réduction à trois semaines du délai de présentation des documents au Conseil d'administration.
22. En outre, à l'ouverture des sessions des organes directeurs concernés, le Secrétariat présentera un bref exposé oral indiquant les documents qui n'ont pas respecté les délais prescrits, de telle sorte que les écarts de performance au cours du temps seront suivis et signalés.

VI. Frais de voyage et de subsistance des membres du Conseil d'administration, et visites sur le terrain

23. Même si toutes les mesures mentionnées ci-dessus sont appliquées, la cible fixée par FIDA9 pour le groupe 4 ne sera pas atteinte. Des économies supplémentaires devront être faites dans des domaines qui touchent directement les services rendus aux membres du Conseil d'administration, tels que le remboursement des frais de voyage et de subsistance, et les visites sur le terrain.
24. Conformément aux dispositions de la section 5 du Règlement pour la conduite des affaires du Fonds: "Les représentants d'un Membre ou d'un Membre suppléant du Conseil d'administration, nommés conformément aux dispositions de l'article 4, qui assistent à une réunion du Conseil auront droit au remboursement de leurs dépenses effectives au titre du voyage aller et retour, par l'itinéraire le plus direct, pour assister à la réunion, à moins que le Membre intéressé ne renonce à ce droit. Dans le cas d'un voyage par avion, le remboursement est effectué sur la base du tarif de la classe économique. Les représentants désignés auront également droit à la même indemnité journalière de subsistance – et aux mêmes conditions – que celle versée par le Fonds à ses fonctionnaires principaux." Par conséquent, à chaque session du Conseil d'administration, les membres qui en font la demande sont remboursés du montant total de leurs frais de voyage au tarif de la classe économique et perçoivent une indemnité journalière de subsistance.
25. Vu les cibles d'efficacité du groupe 4 prévues pour la période couverte par FIDA9, il est proposé que le remboursement aux membres du Conseil d'administration des frais de voyage et de subsistance soit supprimé à partir de 2013.
26. Étant donné que le pouvoir de prendre une telle décision appartient au Conseil des gouverneurs, une proposition d'amendement du Règlement pour la conduite des affaires du Fonds sera présentée à la prochaine session du Conseil d'administration pour être soumise ensuite à la session de 2013 du Conseil des gouverneurs.
27. À la suite de l'examen par les pairs du Bureau de l'évaluation et des fonctions d'évaluation du FIDA, le Bureau du Secrétaire (avec le Département gestion des programmes) a repris la responsabilité de l'organisation logistique des visites sur le terrain du Comité de l'évaluation.

² Des arrangements analogues sont en place dans les organisations partenaires.

³ Le système 9-3-4 actuel régit le traitement et la distribution des documents: les auteurs présentent leurs documents au Bureau du Secrétaire neuf semaines avant le début de la session, ce qui laisse trois semaines pour l'édition et la traduction, permettant ainsi la distribution/l'affichage des documents de six à quatre semaines avant la réunion.

28. À l'issue des délibérations du Conseil d'administration et d'une réunion des coordonnateurs et amis, la direction a été invitée à proposer une idée pour les visites sur le terrain des membres du Conseil d'administration. Les visites sur le terrain se sont révélées extrêmement utiles en ce qu'elles permettent aux représentants des États membres de se familiariser avec le travail du Fonds, de se rendre personnellement compte des défis auxquels le FIDA est confronté dans le soutien qu'il apporte aux efforts de développement des pays et de comprendre les options et les enjeux se rapportant à l'amélioration de l'action du FIDA.
29. En particulier, la direction propose ce qui suit:
- Organiser une seule visite sur le terrain de cinq jours par an seulement pour neuf membres du Conseil d'administration au maximum (soit, selon la composition type des comités: liste A: 4; liste B: 2; liste C: 3). Les dates seraient fixées à l'avance et enregistrées dans le calendrier commun des trois institutions des Nations Unies qui ont leur siège à Rome.
 - Les participants seraient sélectionnés par chaque liste, à tour de rôle, et leurs noms seraient communiqués au Secrétariat par les coordonnateurs de chaque liste.
 - Les pays de destination seraient choisis par le Département gestion des programmes sur la base d'une répartition géographique équitable, après consultation entre le Conseil d'administration et la direction.
 - Un document du Conseil d'administration rendant compte de chaque visite et exposant de façon détaillée les arrangements pris pour la visite suivante serait présenté au Conseil d'administration une fois par an.
 - Les visites sur le terrain du Conseil d'administration se substitueraient aux visites sur le terrain du Comité de l'évaluation.
30. Dans le contexte budgétaire actuel (et à venir), où la direction est appelée à identifier les possibilités de réduction des dépenses, en ce qui concerne particulièrement le groupe 4, les frais de voyage et les indemnités de subsistance ne peuvent plus demeurer à la charge du Fonds, qu'il s'agisse des visites actuelles sur le terrain du Comité de l'évaluation ou, si la proposition est adoptée, des futures visites sur le terrain du Conseil d'administration. En conséquence, les deux options suivantes sont proposées: a) le coût des visites sur le terrain serait pris en charge par les participants eux-mêmes; ou b) d'autres sources de financement seraient identifiées pour ces visites⁴.

VII. Autres gains d'efficience concernant les processus

31. Le Fonds est déterminé à se tenir au fait des progrès technologiques et à en faire usage pour rendre la communication et le partage de la documentation à la fois plus efficaces et plus économiques. D'autre part, il est résolu à garantir à tous les membres de ses organes directeurs l'égalité d'accès à l'information, conformément à son mandat.

Plateforme interactive des États membres

32. Le FIDA a mis en place de nouvelles technologies à cet égard, telles que la plateforme interactive des États membres et l'enregistrement numérique des sessions des organes directeurs, pour faciliter leur travail. Le recours accru à des TI de pointe est un important pas en avant, donnant aux membres un plus large accès à une information augmentée.

⁴ Lors de la réunion des coordonnateurs et amis du 13 juillet 2012, la possibilité de mettre en place une ligne extrabudgétaire dédiée a été évoquée. Nécessairement, les dépenses correspondantes ne seraient pas comprises dans les réductions prévues pour le groupe 4.

33. Ainsi, la plateforme interactive sera utilisée, pendant l'intersession, comme forum en ligne à accès restreint, sur lequel il sera possible de partager les documents de référence et de débattre de questions relatives aux points de l'ordre du jour. Par conséquent, ce forum à accès restreint offrira aussi un espace de partage de vues et de commentaires sur la documentation, facilitant et abrégeant ainsi les débats en séance.
34. En ce qui concerne le travail en session, les mesures suivantes pourraient être renforcées:
- a) Recours à la vidéoconférence, par exemple pour permettre la participation des États membres aux moindres frais;
 - b) Diffusion en flux (streaming) des sessions des organes directeurs, avec accès réservé aux membres autorisés, pour diffuser plus largement les débats de réunions importantes, par exemple à partir du siège.

La méthode PaperSmart

35. Il est actuellement prévu de recourir plus largement aux TI afin de réduire l'empreinte carbone du FIDA, par exemple en appliquant la méthode PaperSmart (écopublication dématérialisée) pour distribuer la documentation des réunions aux organes directeurs. En pratique, la documentation diffusée avant et pendant les sessions ne serait plus distribuée sous forme imprimée. Tous les documents distribués avant la session seraient affichés avant la session sur la plateforme interactive et, en cours de session, les documents ne seraient diffusés en principe que par courriel⁵ et par affichage sur la plateforme en temps réel. Le Secrétariat exprime l'espoir que cette restriction délibérée recueillera le soutien des membres et que la distribution des documents de réunion au FIDA deviendra un autre exemple de mise en œuvre efficace de la méthode PaperSmart, actuellement appliquée par le système des Nations Unies.

Envoi automatisé des communications aux États membres

36. Un autre élément qui va avoir un impact non seulement sur l'empreinte carbone du FIDA mais aussi sur l'efficacité du Bureau du Secrétaire est l'objectif de réduction des coûts relatifs à la préparation et à l'envoi des communications, fixé pour 2015. Entre 2009 et 2011, le nombre d'envois s'est accru de plus de 100% par an, atteignant un total cumulatif de 300%. Une solution pratique consisterait à utiliser la plateforme interactive pour mettre en mémoire les adresses des membres ainsi que les voies et moyens de communication qu'ils préfèrent; à créer automatiquement les lettres d'invitation et autres communications aux organes directeurs; et à les envoyer automatiquement aux membres conformément à leurs préférences. L'automatisation de ce processus réduirait le coût des heures supplémentaires.

Représentation

37. Actuellement, les déjeuners, pauses café et réceptions sont offerts aux délégués participant à la plupart des réunions des organes directeurs du FIDA. Dans l'esprit de la vaste gamme de mesures d'économie actuellement mises en œuvre, la pratique du buffet offert aux délégués participant aux sessions du Conseil d'administration, pour le déjeuner, sera supprimée à compter de la session de septembre 2012. Des dispositions ont été prises pour servir un déjeuner dans la salle à manger d'honneur – selon une formule de libre-service et aux frais de chacun. D'autres réductions du budget de représentation sont envisagées et diverses options sont actuellement à l'étude.

⁵ Les délégations seront vivement encouragées à apporter leurs ordinateurs portables ou leurs tablettes en séance afin d'être sûres d'avoir accès à tous les documents. La connectivité Wi-Fi est déjà installée.

VIII. La voie à suivre

38. À la lumière de ce qui précède, et compte tenu des pratiques des autres institutions financières internationales, il est proposé que les mesures suivantes soient prises pour atteindre les objectifs d'efficacité fixés par FIDA9:

- a) Réduction du volume global des rapports aux organes directeurs par la fixation des limites maximales suivantes à la longueur des documents des organes directeurs:
- 5 500 mots (environ 13-18 pages) pour les COSOP et les rapports sur les résultats;
 - 5 000 mots (environ 12-16 pages) pour les documents relatifs aux projets/programmes, dons, et politiques et stratégies institutionnelles;
 - 3 000 mots (environ 6-10 pages) pour les documents financiers (à l'exclusion du budget et des états financiers); et
 - 2 000 mots (environ 4-6 pages) pour tous les autres documents.

La direction va mettre en place un système de rétrofacturation pour les auteurs qui ne respectent pas les directives approuvées concernant la longueur des documents.

- b) Diminution de la traduction par l'extension de la gamme des documents présentés au Conseil d'administration dans une seule langue officielle de l'organisation:
- Les documents destinés à tous les organes subsidiaires du Conseil d'administration: Comité d'audit, Comité de l'évaluation, groupe de travail sur le système d'allocations fondé sur la performance, etc., ne seront présentés qu'en anglais;
 - Certains documents destinés au Conseil d'administration ou certaines parties des documents ne seront plus traduits, à savoir:
 - les documents financiers (à l'exclusion du budget et des états financiers);
 - les additifs et correctifs;
 - les documents distribués pour information; et
 - les annexes.
- c) Réduction de la gamme des réunions des organes directeurs et de leurs comités pour lesquelles sont fournis des services d'interprétation simultanée;
- Les services d'interprétation ne seront fournis qu'aux réunions du Conseil des gouverneurs, du Conseil d'administration et des réunions de la Consultation sur la reconstitution des ressources. Les débats de tous les organes subsidiaires du Conseil d'administration se tiendront en anglais uniquement.
- d) Suppression du financement des frais de voyage et de subsistance des membres du Conseil d'administration, et des visites sur le terrain.

39. En ce qui concerne tous les points ci-dessus, des changements devront être apportés aux règles et procédures afférentes à la politique linguistique et aux autres politiques relatives aux réunions. À cette fin, un document spécifique sera présenté à la session de décembre du Conseil d'administration, comme il est précisé ci-dessous.

IX. Incidence financière

40. L'application des mesures énoncées ci-dessus permettra de réaliser, sur une période de trois ans, une économie de près de 2,0 millions d'USD, se répartissant comme suit:
- a) Réduction de 50% du volume annuel global de la documentation relative au Conseil d'administration: environ 1,2 million d'USD;
 - b) Diminution de la traduction par extension de la gamme des documents présentés au Conseil d'administration et aux organes subsidiaires dans une seule des langues officielles du FIDA: environ 400 000 USD;
 - c) Réduction de la gamme des réunions des organes directeurs et de leurs comités auxquelles sont fournis des services d'interprétation simultanée: environ 100 000 USD;
 - d) Suppression du financement des frais de voyage et de subsistance des représentants du Conseil, et des visites sur le terrain: environ 150 000 USD; et
 - e) Autres mesures d'économie relatives aux processus, notamment la compression des frais de représentation, la pleine application de la méthode PaperSmart, la rationalisation du traitement des documents et l'automatisation de l'envoi des communications aux États membres, avec réduction consécutive des heures supplémentaires: environ 100 000 USD.

X. Conclusion

41. En proposant les mesures mentionnées ci-dessus, le Bureau du Secrétaire remplit deux de ses fonctions principales: maintenir une haute qualité de service aux États membres et assurer l'emploi efficient et économique des ressources. La réalisation des objectifs souhaités dépendra du niveau de la demande de services au sein du FIDA et de celui des organes directeurs. Il importe de souligner que, dans les deux cas, un dialogue permanent avec le Conseil d'administration et son ferme appui seront essentiels à la réussite de cet effort.
42. La direction proposera, dans le document qu'elle présentera en décembre au Conseil d'administration, une adoption progressive selon les mesures préconisées, en précisant à la fois les modalités d'exécution et tout amendement nécessaire des textes juridiques. L'incidence financière des mesures approuvées sera appliquée dans le programme de travail et budget du Fonds pour 2013.

Cadre de mesure des résultats 2013-2015

Niveau 5: Efficacité et efficacité institutionnelles

	Indicateurs	Source	Année de référence	Valeur de référence	Cible pour 2015
5.1	Amélioration de la mobilisation et de la gestion des ressources				
5.1.1	Pourcentage de contributions versées par rapport aux contributions annoncées	Dossiers administratifs	Mi-2011	n.d.	100
5.2	Amélioration de la gestion des ressources humaines				
5.2.1	Indice d'engagement du personnel: pourcentage du personnel positivement engagé à l'égard des objectifs du FIDA	Enquête personnel	2010	69,4	75
5.2.2	Pourcentage du personnel provenant des États membres des listes B et C	Dossiers administratifs	2011	40	Suivi
5.2.3	Pourcentage de femmes aux postes P-5 et au-dessus	Dossiers administratifs	2011	28	35
5.2.4	Délai de recrutement aux postes vacants du cadre organique (en jours)	Dossiers administratifs	2011	144	100
5.3	Amélioration de la gestion des risques				
5.3.1	Nombre de recommandations hautement prioritaires issues de l'audit interne dont l'application a pris du retard	Dossiers administratifs	2010	21	15
5.4	Amélioration de l'efficacité administrative	Programme de travail et budget annuel	2011	14,1	Suivi
5.4.1	Ratio budget administratif/programme de prêts et dons				
	Indicateurs nouveaux ou révisés (ex ante)				
5.4.2	Part des allocations budgétaires (référence 2011) affectée au:				
	Groupe 1			62	65
	Groupe 2			7	9
	Groupe 3			23	20
	Groupe 4 ^a			8	6
5.4.3	Ratio postes inscrits au budget/total des postes inscrits au budget (référence 2011) dans le				
	Groupe 1			57	61
	Groupe 2			7	9
	Groupe 3			25	22
	Groupe 4 ^a			11	8
5.4.4	Ratio postes inscrits au budget dans les bureaux de pays/postes inscrits au budget dans les divisions chargées des programmes de pays (référence 2011) (nouveau)			38	45
	Indicateurs nouveaux ou révisés (ex post)				
5.4.5.	Ratio dépenses administratives effectives (y compris les dépenses financées sur des frais de gestion)/programme annuel de prêts et dons financé par le FIDA augmenté de la valeur des programmes et projets gérés par le FIDA mais financés par d'autres organismes	Dossiers administratifs	Moyenne triennale	14,7	12,5
5.4.6.	Ratio dépenses administratives effectives (y compris les dépenses financées sur des frais de gestion) moins les dépenses effectives consacrées au "soutien technique" aux États membres en développement/programme de travail intégré	Dossiers administratifs	Moyenne triennale 2008-2010	12,5	10,6
5.4.7.	Ratio dépenses administratives effectives (y compris les dépenses financées sur des frais de gestion)/décaissements annuels.	Dossiers administratifs	Moyenne triennale 2008-2010	22,1	18,8
5.4.8.	Ratio dépenses effectives liées au personnel des services généraux/dépenses totales de personnel	Dossiers administratifs	2010	30	25

^a Les réductions des allocations budgétaires et des effectifs du personnel du groupe 4 seront identifiées et mises en œuvre en étroite consultation avec le Conseil d'administration.

Extraits des textes juridiques fondamentaux du FIDA

Le Règlement intérieur du Conseil des gouverneurs⁶ prévoit ce qui suit:

"VII. Langues:

Article 20 – **Langues du Conseil des gouverneurs** – Les langues du Conseil des gouverneurs sont l'anglais, l'arabe, l'espagnol et le français.

Article 21 – **Interprétation**

1. Les interventions prononcées dans l'une des langues du Conseil des gouverneurs sont interprétées dans les trois autres.
2. Un représentant peut s'exprimer dans une autre langue à condition d'assurer l'interprétation dans une des langues ci-dessus.

Article 22 - **Langues pour les documents, rapports et décisions officielles** – Tous les documents et rapports du Conseil des gouverneurs, y compris le texte de ses décisions officielles, sont publiés dans les quatre langues du Conseil."

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration⁷ prévoit ce qui suit:

"X. Langues du Conseil:

Article 27 – **Langues du Conseil d'administration** – Les langues du Conseil d'administration sont l'anglais, l'arabe, l'espagnol et le français. Afin d'assurer à ses travaux une efficacité maximum, le Conseil peut à l'occasion étudier et prescrire des directives concernant l'interprétation des interventions et la traduction des propositions, décisions et documents."

Le Règlement pour la conduite des affaires du Fonds⁸ prévoit ce qui suit:

"Section 12 – **Rapports** – Outre le rapport annuel mentionné à l'article 6.11 de l'Accord, le Fonds peut également publier tout autre rapport qu'il estime nécessaire à la réalisation de son objectif et de ses fonctions. Lesdits rapports sont établis dans les langues du Conseil des gouverneurs et transmis aux Membres."

⁶ <http://www.ifad.org/pub/basic/gc/f/qcfr.pdf>

⁷ <http://www.ifad.org/pub/basic/eb/f/ebfr.pdf>

⁸ <http://www.ifad.org/pub/basic/bylaws/f/conductfr.pdf>

Pratiques linguistiques des organisations des Nations Unies et d'autres institutions internationales

L'organisation des **Nations Unies**⁹ a six langues officielles: l'arabe, le chinois, l'anglais, le français, le russe et l'espagnol. Tous les documents de l'Assemblée générale, de ses comités, sous-comités et organes subsidiaires, ainsi que du Conseil de sécurité sont publiés dans toutes les langues officielles. Le principe de la parité des langues régit la fourniture des services linguistiques aux Nations Unies. Les six langues officielles sont toutes considérées comme également importantes, et les versions dans les six langues de tous les documents sont publiées simultanément.

L'**Organisation de coopération et de développement économiques** (OCDE) a deux langues officielles: l'anglais et le français, et elle a l'obligation de fournir la traduction de tous les documents officiels et l'interprétation pour toutes les réunions officielles, dans les deux langues. La moitié environ du volume de travail est sous-traitée à des prestataires indépendants.

La **Banque mondiale** a adopté un dispositif-cadre de traduction en 2003¹⁰ proposant un modèle qui partait de l'hypothèse que la Banque pouvait obtenir les traductions de haute qualité dont elle avait besoin de façon économique en confiant aux services demandeurs le soin de s'adresser en toute indépendance au marché de la traduction, un appui leur étant apporté sous forme d'information, d'outils technologiques et de services d'assurance de la qualité. La clé de voute de ce modèle était le recours à la technologie en appui à la fourniture décentralisée des services de traduction. Le personnel des centres d'information du public des bureaux de pays était censé jouer un rôle essentiel dans la compréhension de la demande de traduction des documents et dans l'assistance au personnel qui devait décider ce qu'il fallait traduire et dans quelles langues. La direction a ensuite modifié ce modèle à la lumière des enseignements tirés à l'occasion de sa mise en œuvre¹¹.

Le modèle révisé prévoyait que le service central continuerait de jouer un rôle de gestion, de coordination et d'assurance de la qualité comme l'envisageait le dispositif originel de traduction. Parallèlement, des pôles décentralisés de traduction hébergés dans certains bureaux de pays de la Banque mondiale étaient chargés d'assurer une grande partie du travail de traduction que le dispositif-cadre avait prévu de faire exécuter normalement par des prestataires extérieurs. Elle continuerait d'avoir recours à des prestataires pour compléter les capacités internes pendant les périodes de pointe et occasionnellement pour la traduction de textes hautement spécialisés, et s'appuierait pour ce faire sur les pôles de pays pour des raisons de coût, d'efficacité et d'assurance de la qualité.

Des directives à l'intention du personnel définissent un ensemble de documents, publications gratuites et contenus en ligne de base, qui doivent être traduits normalement dans certaines langues et mis à jour périodiquement. La Banque revoit actuellement cette liste de documents de base à traduire en vue d'une éventuelle extension.

⁹ <http://www.un.org>

¹⁰ *A Document Translation Framework for the World Bank Group* (SecM2003-0284; IDA/SecM2003- 0369; IFC/SecM2003-0037; MIG/SecM2003-0045), juillet 2003.

¹¹ Voir *Translation Framework for the World Bank: Progress in Implementation*, décembre 2006.

Le **Fonds monétaire international** (FMI)¹², comme la Banque mondiale, n'a pas l'obligation statutaire de publier ses documents dans d'autres langues que l'anglais. La décision de traduire est prise sur la base de l'utilité perçue, de la demande et du coût du document¹³. Le groupe des services linguistiques fournit des services de traduction et d'interprétation, au siège et à l'étranger, pour faciliter la communication entre le FMI, ses pays membres et le public général. Il est aussi chargé de produire des publications du FMI dans des langues autres que l'anglais. Le FMI traduit ordinairement des documents de l'anglais en allemand, en arabe, en chinois, en espagnol, en français, en portugais et en russe, et de ces langues en anglais. Il peut aussi produire des documents selon d'autres combinaisons entre ces langues, et occasionnellement à partir d'autres langues vers l'anglais. Au siège du FMI, à Washington, des services d'interprétation sont fournis en anglais, en arabe, en espagnol, en français, en portugais et en russe. Des services d'interprétation sont aussi fournis, selon les besoins, pour les réunions multilingues du FMI dans le reste du monde, notamment les assemblées annuelles et de printemps, ainsi qu'aux missions, conférences, séminaires, cours de formation, conseillers résidents et experts techniques sur le terrain.

La **Banque européenne pour la reconstruction et le développement** (BERD)¹⁴ a quatre langues officielles: l'allemand, l'anglais, le français et le russe. Elle sous-traite une grande partie de ses traductions. Sa politique en matière de communication et d'information (PIP)¹⁵ prévoit que la Banque traduise chaque projet de stratégie de pays dans la langue nationale officielle pertinente et la mette à disposition au bureau du résident et sur son site web. Les stratégies de pays approuvées sont traduites selon les mêmes modalités. La PIP prévoit aussi que la Banque veillera à fournir la traduction de la politique en matière de communication et d'information, de la politique environnementale et sociale et des conditions de performance y relatives, et du mécanisme de plaintes relatives aux projets dans un certain nombre de langues nationales officielles de la région et, à la demande, dans des langues locales.

La charte de la **Banque africaine de développement** (BAfD)¹⁶ énonce que la Banque "s'efforce de rendre disponibles [...] tous les documents disponibles dans les principales langues utilisées en Afrique. Les langues de travail de la Banque sont, si possible, les langues africaines, l'anglais et le français". Les documents sont normalement traduits dans ces langues, selon les besoins des pays. La BAfD est dotée d'un service interne de traduction.

La **Banque asiatique de développement** (BASD) a élaboré un dispositif-cadre de traduction en 2007. Ce dispositif est axé sur la traduction des documents à l'intention de ses pays membres en développement. Il s'appuie sur l'engagement pris dans les politiques de la Banque, en ce qui concerne particulièrement la communication avec les populations concernées dans une langue qu'elles sont capables de comprendre. La décision relative aux documents que la BASD juge nécessaire de traduire dépend de l'objet du document et de la (des) langue(s) pratiquée(s) par les parties prenantes visées. Étant donné le contexte de restriction des ressources dans lequel elle travaille, la BASD prend les décisions relatives à l'ouverture des crédits destinés à la traduction avec prudence et dans une optique stratégique. Le dispositif-cadre réitère que la langue de travail de la BASD est l'anglais et que la version anglaise est la version officielle de tous les documents de la BASD. Toutefois, la BASD doit s'efforcer de produire des traductions de haute qualité reflétant fidèlement le sens du texte anglais.

¹² Informations recueillies sur le site web: <http://www.imf.org>

¹³ *A Review of the Fund's External Communications Strategy*, 2003.

¹⁴ <http://www.ebrd.com>

¹⁵ Approuvée par le Conseil d'administration de la BERD à sa réunion des 26 et 27 juillet 2011.

¹⁶ Accord portant création de la Banque africaine de développement, édition 2011, article 41, section 1, <http://www.afdb.org>

La **Banque interaméricaine de développement** (BID)¹⁷ a deux langues de travail, l'anglais et l'espagnol, et quatre langues officielles, l'anglais, l'espagnol, le français et le portugais. Les documents présentés au Conseil d'administration doivent être produits en anglais et en espagnol; ceux qui sont présentés au Conseil des gouverneurs doivent être publiés dans les quatre langues officielles. La BID n'a pas de dispositif-cadre de traduction ni de politique linguistique proprement dits. Elle est dotée d'un service interne de traduction et sous-traite une part importante du travail de traduction à des prestataires externes indépendants. Toutes les traductions faites à l'extérieur sont révisées en interne.

La nouvelle politique d'accès à l'information, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2011, renforce l'engagement de la BID en faveur de la transparence dans toutes ses activités. L'obligation de donner accès à l'information à tous ses pays membres d'une façon propre à renforcer la transparence a provoqué une augmentation du volume de traduction. Si l'anglais et l'espagnol demeurent les langues de travail, la décentralisation de la BID a entraîné une importante augmentation du nombre de documents produits en français et en portugais.

¹⁷ <http://www.iadb.org>