

Cote du document: EB 2013/110/R.4
Point de l'ordre du jour: 4
Date: 29 novembre 2013
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



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

Examen des mesures et plan de mise en œuvre pour accroître l'efficacité en appui à la gouvernance du FIDA

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Raşit Pertev

Secrétaire du FIDA
téléphone: +39 06 5459 2254
courriel: r.pertev@ifad.org

Andreina Mauro

Responsable de l'Unité stratégique et d'appui
Bureau du Secrétaire
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 dixième session
Rome, 10-12 décembre 2013

Pour: **Approbation**

Recommandation d'approbation

Le Conseil d'administration est invité à approuver la recommandation figurant au paragraphe 25.

Examen des mesures et du plan de mise en œuvre pour accroître l'efficacité en appui à la gouvernance du FIDA

I. Contexte

1. Lors de la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA9), les deux objectifs ci-après ont été fixés en relation avec le groupe 4¹ pour la période 2013-2015:
 - a) réduction de 25% du budget; et
 - b) réduction de 27,8% des effectifs de personnel.
2. La direction a présenté au Conseil d'administration, à sa cent sixième session, un document (EB 2012/106/R.3) contenant un ensemble de propositions générales autour des axes suivants: a) réduire le volume global des documents destinés aux organes directeurs; b) élargir l'éventail des documents présentés au Conseil dans une seule langue officielle du FIDA; c) limiter le nombre des réunions des organes directeurs et de leurs comités durant lesquelles sont fournis des services d'interprétation si; et d) introduire d'autres réductions des coûts afférents au groupe relatif aux activités de gouvernance. Les mesures proposées, qui s'inscrivent dans le droit fil des orientations fixées lors de la Consultation sur FIDA9, ont pour but d'accroître l'efficacité sans pour autant entraver le Conseil dans l'exercice de ses fonctions. Par ailleurs, l'intention est de proposer une approche stratégique s'agissant de la fourniture de services aux organes directeurs du FIDA.
3. La Consultation sur FIDA9 a déclaré que les mesures nécessaires pour atteindre ces objectifs devaient être "identifiées et mises en œuvre en consultation étroite avec le Conseil d'administration"². Par conséquent, la direction a été invitée à préparer un ensemble de propositions détaillées qui devront être approuvées par le Conseil, en application de l'article 27 de son Règlement intérieur aux termes duquel: "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."
4. À l'occasion de la discussion du document EB 2012/106/R.3, le Conseil d'administration a demandé à la direction de procéder à une mise en œuvre échelonnée des mesures proposées, afin que le Conseil puisse évaluer, à la fin de 2013, les résultats obtenus à cette date, et que la direction puisse, le cas échéant, agir dans une perspective à moyen terme.
5. Ainsi, à la cent septième session du Conseil d'administration, la direction a présenté un plan de mise en œuvre tenant compte des observations formulées par les représentants au Conseil lors de la cent sixième session. Il a été convenu que la direction examinerait l'état d'avancement des mesures adoptées à ce jour et

¹ Le groupe 4 comprend les coûts relatifs à la tenue des réunions des organes directeurs (Conseil d'administration, Conseil des gouverneurs, organes subsidiaires, etc.) et à la documentation, à la traduction, à l'interprétation et aux 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 environ 83% des crédits du groupe 4.

² Document GC35/L.4.

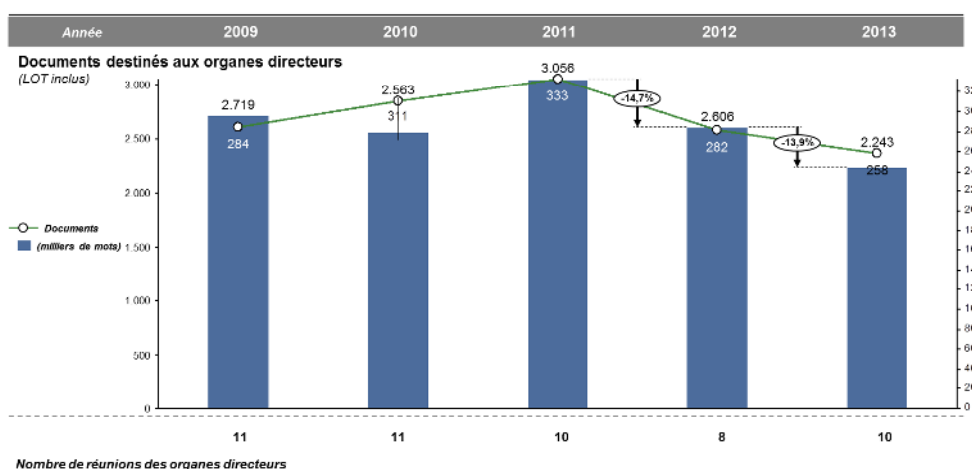
rendrait compte au Conseil, à sa session de décembre 2013, des progrès accomplis, tout en proposant d'autres mesures de réduction des coûts pour 2014 et 2015. Sur la base de cet examen, le Conseil pourrait alors décider le cas échéant de prendre les mesures appropriées.

6. À l'issue de discussions approfondies, le Conseil d'administration a approuvé que le nombre de mots des documents soit limité, dans les termes exposés au paragraphe 7 a), alinéas i) à x) du document EB 2012/107/R.4, tout en invitant la direction à veiller à ce que cela ne nuise ni à la substance ni à la qualité des documents. Le Conseil a également souhaité que les documents présentés pour information et les annexes ne soient plus traduits, ce à titre expérimental, mais que les représentants en soient informés au préalable.
7. À la trente-sixième session du Conseil des gouverneurs, en février 2013, plusieurs représentants ont insisté sur le fait que, pour garantir une participation équitable de tous les représentants des États membres, il était essentiel de maintenir le principe du multilinguisme au FIDA, en particulier la parité des langues. Ils se sont par conséquent opposés à toute réduction des services de traduction ou d'interprétation.
8. Le Conseil a pris note de l'assurance, fournie par le Président du FIDA, que, à compter d'avril 2013, tous les documents soumis au Conseil d'administration, y compris les annexes et les documents d'information, présentés aux sessions du Conseil d'administration en tant que documents du Conseil, seraient mis à disposition dans les quatre langues.

II. Examen des mesures approuvées pour 2013

9. À la fin du troisième trimestre de 2013, les limites approuvées en termes de nombre de mots avaient effectivement conduit à la réduction de la longueur des documents et, partant, des coûts de production y relatifs. Durant les neuf premiers mois de l'année, le volume de travail nécessaire pour produire les documents destinés aux organes directeurs a diminué d'environ 14% par rapport aux années antérieures, d'où une économie de 210 000 USD. À noter que ce montant aurait été bien plus élevé sans les coûts supplémentaires dérivant de l'augmentation du nombre de documents du Conseil d'administration et de la traduction des annexes et des documents présentés pour information.
10. On trouvera au tableau ci-après une comparaison du volume de travail, en nombre de mots, correspondant aux documents destinés aux organes directeurs entre les neuf premiers mois de 2013 et les années 2009-2012.

Organes directeurs – nombre de mots
9 premiers mois - 2009 à 2013
(pour 2013, uniquement les 9 premiers mois)



III. Mesures à mettre en œuvre en 2014 et 2015

11. Pour pouvoir réaliser les économies requises d'ici à la fin de 2015, et dans le droit fil des délibérations du Conseil d'administration à sa cent septième session, les mesures suivantes seront introduites en 2014 et 2015 sur la base d'un calendrier précis.

2014

- limitation du nombre de mots pour les politiques et les stratégies ainsi que pour les documents divers, qui continueront d'être traduits dans les quatre langues officielles;
- suppression du remboursement des frais de voyage pour les visites de terrain effectuées par les représentants au Conseil d'administration.

Décembre 2014

- Une proposition d'amendement du Règlement pour la conduite des affaires du Fonds, en relation avec le remboursement des frais de voyage des représentants au Conseil d'administration, est présentée au Conseil d'administration en vue de sa soumission au Conseil des gouverneurs de 2015, pour approbation³.

2015⁴

- suppression des services d'interprétation durant les réunions des organes subsidiaires;
 - suppression de la traduction des documents présentés pour examen aux organes subsidiaires;
 - suppression de la traduction des documents financiers (à l'exception du budget et des états financiers);
 - suppression de la traduction des additifs et rectificatifs concernant les projets et programmes;
 - suppression du remboursement des frais de voyage et de l'indemnité de subsistance pour les représentants au Conseil d'administration.
12. En ce qui concerne les visites sur le terrain effectuées par les représentants des États membres, le Conseil a approuvé de nouvelles dispositions en décembre 2012⁵, à savoir que:
- "i) il appartiendra désormais au Conseil de choisir la destination des visites;
 - ii) les visites de pays seront effectuées par neuf membres: quatre de la Liste A, deux de la Liste B et trois de la Liste C; iii) les membres du Conseil d'administration qui ne sont pas membres du Comité de l'évaluation pourront y participer; iv) il appartiendra aux listes de choisir, pour chaque liste, la personne qui participera; v) les visites seront entièrement financées par le FIDA et des efforts seront faits afin de contenir les coûts autant que possible;
 - vi) trois autres membres, au maximum, du Conseil d'administration qui ne sont pas membres du Comité de l'évaluation pourront prendre part aux visites de pays, à leurs frais. Les nouvelles règles mentionnées ci-dessus prendront effet à partir de 2014."

³ La section 5 dudit Règlement a trait au remboursement des frais de voyage et de l'indemnité journalière de subsistance aux représentants assistant à une session du Conseil d'administration.

⁴ Il n'est pas prévu d'appliquer ces mesures avant 2015 afin que cela coïncide avec l'élection des membres et membres suppléants du Conseil d'administration par le Conseil des gouverneurs, en février 2015; les États membres auront ainsi la possibilité de se préparer au nouvel environnement de travail pour les travaux du Conseil.

⁵ Procès-verbal de la cent septième session du Conseil d'administration (EB/107/Rev.1).

Considérations connexes

13. **Visites dans les pays.** Même si le Conseil d'administration a préconisé la prise en charge intégrale des visites de pays par le FIDA, il est possible que le Bureau du Secrétaire, vu la conjoncture budgétaire – actuelle et prévisible – ne soit pas en mesure d'atteindre les objectifs fixés en termes d'efficience s'il doit prendre en charge ces coûts.
14. **Approche sur mesure.** Vu que certains États membres se sont vivement opposés à la réduction des services d'interprétation et de traduction, comme il est noté au paragraphe 7, il est proposé d'adopter une approche différente, à savoir une approche sur mesure. Confrontées aux contraintes budgétaires dérivant de la conjoncture mondiale actuelle, d'autres organisations internationales ont décidé d'adopter le principe de la pertinence, comblant le vide conceptuel entre voir ce dont on a besoin et faire ce qui est jugé préférable. Appliquée de manière systématique à tout un éventail de tâches, cette méthode peut constituer une façon viable d'utiliser intelligemment les ressources s'agissant de la traduction et de la révision. Le principe du sur-mesure est un étalon précieux par rapport auquel garantir l'équilibre entre les risques et les ressources. Ayant cela à l'esprit, et vu qu'il est désormais facile d'obtenir des informations en temps réel sur le site web du FIDA et sur la plateforme externe, la direction propose qu'un certain nombre de documents – à savoir les rapports sur l'état des contributions⁶ et l'état des arriérés⁷, les activités prévues au titre des projets⁸, et les projets/programmes approuvés par le biais de la procédure de défaut d'opposition⁹ (LOT) – qui sont régulièrement soumis à chaque session du Conseil, ne soient désormais présentés qu'une fois par an au Conseil afin que les États membres puissent les examiner et prendre les décisions qui s'imposent. Par ailleurs, des informations actualisées seraient mises à disposition sur le site web du FIDA et sur la plateforme réservée aux États membres avant chaque session du Conseil, et les représentants au Conseil en seraient dûment avisés. Toutefois, si un représentant au Conseil le souhaite, les informations fournies pourront à tout moment faire l'objet d'une question inscrite à l'ordre du jour d'une session du Conseil.

En outre, il est proposé que la liste des documents du Conseil d'administration (et leur date de publication associée), qui est actuellement régulièrement soumise à chaque session du Conseil, soit désormais disponible sur le site web du FIDA et sur la plateforme réservée aux États membres.

⁶ La résolution 166/XXXV du Conseil des gouverneurs sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA stipule ce qui suit:

"XI. Rapports au Conseil des gouverneurs

Le Président soumettra à la trente-sixième session du Conseil des gouverneurs ainsi qu'aux sessions suivantes des rapports sur l'état des engagements, les paiements, les emprunts et autres questions pertinentes concernant la reconstitution. Les rapports seront soumis au Conseil des gouverneurs accompagnés des observations du Conseil d'administration, le cas échéant, et de ses recommandations.

XII. Examen par le Conseil d'administration

a) Le Conseil d'administration examine périodiquement l'état des contributions au titre de la reconstitution et prend les mesures qui peuvent s'avérer nécessaires pour l'application des dispositions de la présente résolution.

b) Si, durant la période couverte par la reconstitution, des retards dans le versement d'une contribution entraînent ou risquent d'entraîner une suspension des opérations de prêt du Fonds ou empêchent par ailleurs la réalisation substantielle des objectifs de la reconstitution, le Président du Conseil des gouverneurs peut, à la demande du Conseil d'administration, convoquer une réunion de la Consultation établie en vertu de la résolution 160/XXXIV (2011) afin d'examiner la situation et d'étudier les moyens de remplir les conditions requises pour la poursuite des opérations de prêt du Fonds ou pour la réalisation substantielle de ces objectifs."

⁷ Le paragraphe 2 de la résolution 106/XXI du Conseil des gouverneurs stipule que "Le Président du FIDA rendra périodiquement compte au Conseil d'administration de la situation des arriérés à l'égard du Fonds."

⁸ À sa deuxième session (1978), le Conseil d'administration a décidé que des informations sur les activités prévues au titre des projets et programmes du FIDA en réserve et des activités de prêt potentielles et, s'ils le souhaitent, puissent formuler des observations le moment venu durant le cycle de développement du projet ou programme concerné (EB/2).

⁹ Lorsque le Conseil d'administration a approuvé la mise en place de la procédure du défaut d'opposition, en décembre 2009 (EB/98/Rev.1), il a été décidé qu'il serait rendu compte de tous les projets approuvés suivant cette procédure à la session successive du Conseil d'administration.

15. **Annexes.** Comme il est mentionné au paragraphe 8 ci-dessus, les économies réalisées en 2013 auraient été supérieures si les annexes n'avaient pas été traduites, comme cela était initialement prévu. Compte tenu de la décision de continuer à traduire les annexes, prise à la trente-sixième session du Conseil des gouverneurs, et eu égard à la parité des langues, des limitations du nombre de mots seront également appliquées à cette catégorie.

Mesures révisées

16. Au vu de ce qui précède, et afin de garantir le principe de la parité des langues ainsi que la participation équitable de tous les États membres, les mesures à mettre en œuvre seraient revues dans les termes suivants:

2014

- limitation du nombre de mots pour les documents qui continueront d'être traduits dans les quatre langues officielles;
 - o Politiques: 5 000 mots, soit 14 à 16 pages environ;
 - o Stratégies: 5 000 mots, soit 14 à 16 pages environ;
 - o Annexes: 2 000 mots, soit 4 à 6 pages environ;
 - o Documents divers: 2 000 mots, soit 4 à 6 pages environ;
- L'approche sur mesure s'appliquera aux documents du Conseil d'administration ci-après: situation en matière d'arriérés, état des contributions, activités prévues au titre des projets, et projets/programmes approuvés par le biais de la procédure de défaut d'opposition¹⁰. Ces documents seront désormais présentés au Conseil une fois l'an. Des informations actualisées seront toutefois mises à disposition, avant chaque session, sur le site web du FIDA et sur la plateforme réservée aux États membres et les représentants au Conseil en seront dûment avisés. Toutefois, si un représentant au Conseil le souhaite, les informations fournies pourront à tout moment faire l'objet d'une question inscrite à l'ordre du jour d'une session du Conseil.
- L'approche sur mesure s'appliquera également à la liste des documents présentés au Conseil d'administration (et leurs dates respectives de transmission). Dorénavant, ce document ne sera disponible que sur la plateforme réservée aux États membres et sur le site web du FIDA.

Décembre 2014

- Une proposition d'amendement du Règlement pour la conduite des affaires du Fonds, en relation avec le remboursement des frais de voyage des représentants au Conseil d'administration, est présentée au Conseil d'administration en vue de sa soumission au Conseil des gouverneurs de 2015, pour approbation¹¹.

2015¹²

- La fourniture de services d'interprétation aux organes subsidiaires sera revue après l'élection des membres et membres suppléants du Conseil d'administration par le Conseil des gouverneurs, en février 2015;
- suppression du remboursement des frais de voyage et de l'indemnité de subsistance pour les représentants au Conseil d'administration.

¹⁰ Les éventuels documents additionnels seront soumis à l'approbation du Conseil d'administration avant l'adoption de l'approche sur mesure.

¹¹ La section 5 dudit Règlement a trait au remboursement des frais de voyage et de l'indemnité journalière de subsistance aux représentants assistant à une session du Conseil d'administration.

¹² Voir la note 4 de bas de page.

IV. Autres gains d'efficacité concernant les processus

17. **Dispositions en termes de recouvrement des coûts.** L'ordre de grandeur des cibles prévues suppose une réduction d'au moins 50% du volume de la documentation à réviser et à traduire pour le Conseil d'administration. À cette fin, il est nécessaire, et cela a déjà été fait, de limiter de manière stricte le nombre de mots – en fonction des catégories de documents.
18. De plus, il est essentiel que les dates butoirs pour la transmission des documents soient respectées, afin de permettre une planification rationnelle et d'éviter les dépassements de coûts dérivant d'une communication tardive. En conséquence, la direction est en train d'envisager l'application d'un système de recouvrement des coûts par les auteurs des documents n'ayant pas respecté ces directives. Cela favoriserait un processus plus strict de préparation des documents, améliorant ainsi la ponctualité et réduisant les coûts à charge de l'organisation.
19. **Initiative de modernisation.** Les membres ayant émis le vœu que l'accès à l'information soit renforcé et que la communication avec les États membres soit améliorée, la direction, au cours des deux dernières années, a offert des services améliorés et a simplifié les procédures internes de préparation des documents afin que ces derniers puissent être transmis et distribués en temps utile.
20. Une proposition de modernisation est à l'étude, dont l'objectif est d'une part d'introduire des améliorations supplémentaires et, d'autre part, de garantir une utilisation des ressources efficiente et efficace au service des organes directeurs. Cette proposition comporte la rationalisation des flux de travail internes dans une optique de réduction des délais de soumission des documents, l'adoption, lors des sessions, d'instruments tels que la consultation en ligne des documents depuis la salle de réunion, la diffusion vidéo des sessions des organes directeurs et autres fonctionnalités destinées à faciliter les processus décisionnels.
21. Cette initiative représente la contribution du FIDA à l'initiative PaperSmart, en cours dans l'ensemble du système des Nations Unies, et permettra au FIDA de devenir un modèle s'agissant de la mise en œuvre effective de l'approche PaperSmart.

V. Incidences financières

22. L'impact financier des mesures prévues en 2013 se reflétait déjà dans le programme de travail et budget du Bureau du Secrétaire pour 2013 (810 000 USD). Par ailleurs, comme il a déjà été mentionné au paragraphe 9, la mise en œuvre des mesures approuvées pour 2013 a permis de réaliser une économie additionnelle de 210 000 USD.
23. Outre les gains d'efficacité obtenus en 2013, la présentation du budget du Bureau du Secrétaire pour 2014, après absorption des hausses de salaire dérivant de l'audit des fonctions, à hauteur de 197 000 USD, comporte des économies supplémentaires de 140 000 USD environ.
24. Si les mesures proposées sont mises en œuvre avec succès, on peut s'attendre à des économies additionnelles. La mise en œuvre de toutes les mesures contribuera de manière significative à la réalisation des objectifs de FIDA9 pour le groupe 4, d'ici à la fin de 2015.

VI. Conclusion

25. Le Conseil d'administration est invité à approuver les mesures révisées qui sont proposées, telles qu'elles figurent au paragraphe 16, comme base pour la réalisation des objectifs fixés dans le cadre de FIDA9 en relation avec les éléments du groupe 4 en termes de coûts, en appui au fonctionnement efficace et efficient des organes directeurs du FIDA.

26. Lors de la session du Conseil d'administration de décembre 2014, la direction présentera un rapport sur l'état d'avancement des mesures adoptées.