

Cote du document: EB 2021/134/R.7
Point de l'ordre du jour: 4 a) iv)
Date: 15 novembre 2021
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Proposition relative à une gestion améliorée de l'efficacité et des ressources

Note à l'intention des représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Saheed Adegbite

Directeur
Bureau de la stratégie budgétaire
téléphone: +39 06 5459 2957
courriel: s.adebite@ifad.org

Christian Hackel

Spécialiste principal du budget
téléphone: +39 06 5459 2985
courriel: c.hackel@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre Mc Grenra

Cheffe
Gouvernance institutionnelle
et relations avec les États membres
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent trente-quatrième session
Rome, 13-16 décembre 2021

Pour: **Approbation**

Table des matières

I.	Introduction	1
	A. Contexte et objet	1
II.	La perspective des IFI	2
	A. Récapitulatif: la gestion continue de l'efficacité, une constante au sein des banques multilatérales de développement examinées	2
	B. Rapport de situation: les indicateurs budgétaires des IFI portent principalement sur les coûts et le recouvrement des coûts	2
	C. Rapport de situation: les IFI utilisent les indicateurs de performance pour piloter leur stratégie et leur processus décisionnel	3
III.	La perspective du système des Nations Unies	3
	A. Récapitulatif: la comparabilité des coûts, catalyseur de la réforme du système des Nations Unies	3
	B. Récapitulatif: les classifications harmonisées des coûts permettent les comparaisons entre différentes institutions du système des Nations Unies pour le développement	4
	C. Rapport de situation: le recouvrement des coûts, un catalyseur de la collaboration entre organismes	4
IV.	La perspective du FIDA	5
	A. Récapitulatif: des opportunités pour améliorer la transparence, la souplesse et l'orientation du FIDA vers les résultats	5
	B. Rapport de situation: un portefeuille de projets du FIDA en pleine croissance, et une hausse de la part du Fonds dans les pays en situation de fragilité et touchés par un conflit	6
	C. Rapport de situation: une hausse modérée des dépenses d'administration du FIDA qui reflète principalement des investissements dans la mobilisation de ressources, les fonctions juridiques et la gestion des risques	6
	D. Rapport de situation: adoption par le FIDA d'un processus de gestion des bonnes pratiques avec l'examen de l'efficacité et de la performance de l'institution	7
V.	La voie à suivre: s'appuyer sur ce qui est déjà en place et sur les bonnes pratiques	7
	A. Amélioration de la transparence et de la souplesse	8
	B. Renforcement de l'accent mis sur les résultats	8
	C. Amélioration de la gestion de l'efficacité	9

Recommandation pour approbation

Le Conseil d'administration est invité à approuver l'établissement et la soumission d'un budget ordinaire du FIDA fondé sur une classification des coûts, dans le cadre duquel les ressources de gestion couvriraient les coûts indirects et les ressources de programme couvriraient les coûts directs, à partir de l'exercice financier 2023. Cette décision sera reprise dans la résolution relative au budget administratif qui sera soumise à l'approbation du Conseil des gouverneurs.

I. Introduction

A. Contexte et objet

1. À la cent trente et unième session du Conseil d'administration, tenue en décembre 2020, les représentantes et les représentants des États membres ont demandé des précisions sur les ratios d'efficacité du FIDA et chargé la direction de mener une analyse approfondie des instruments de mesure de l'efficacité administrative dans les institutions analogues, puis de la communiquer. L'objectif était de dresser un tableau complet de l'efficacité administrative du Fonds et de présenter des moyens permettant d'en mesurer la progression au fil du temps.
2. Lors du séminaire informel du Conseil d'administration organisé le 22 juillet 2021, le FIDA a présenté les principales constatations de son analyse, ainsi qu'un projet de proposition en trois étapes destiné à améliorer l'efficacité et la gestion des ressources:
 - i) **améliorer la transparence et la souplesse** en définissant les coûts directs et indirects et en séparant le budget relatif aux ressources affectées à la gestion annuelle (coûts indirects) du budget relatif aux ressources affectées à des programmes pluriannuels (coûts directs);
 - ii) **mettre davantage l'accent sur l'obtention de résultats** en affectant les coûts directs aux projets selon qu'il convient, en s'appuyant sur les facteurs de coût identifiés pour déterminer les efforts et les coûts associés à certains processus spécifiques;
 - iii) **améliorer la gestion de l'efficacité** en affinant les mesures d'efficacité et en examinant les pratiques connexes.
3. Les représentantes et représentants des États membres ont accueilli favorablement la proposition préliminaire et félicité la direction pour son analyse et les mesures prises en vue d'assurer une plus grande transparence. Ils ont également souligné l'importance d'adopter l'approche pragmatique proposée, en tirant parti des bonnes pratiques mises en place par d'autres organismes des Nations Unies et institutions financières internationales (IFI).
4. Le présent document vise, en s'appuyant sur les commentaires reçus, à informer les États membres des progrès réalisés depuis le séminaire informel et à demander la séparation du budget ordinaire du FIDA en deux parties fondées sur la classification des coûts, conformément aux bonnes pratiques: une composante « dépenses indirectes », et une composante « programmes » ayant vocation à couvrir les dépenses directes liées aux programmes et projets.
5. Étant donné que le perfectionnement de l'approche suivie pour mesurer et gérer les coûts et l'efficacité est un processus d'amélioration permanente, il est évident qu'un suivi régulier s'impose, à la fois en interne par la direction et en externe par les organes directeurs.
6. En interne, un examen trimestriel de l'efficacité et de la performance institutionnelle a été mis en place au sein du FIDA, dans le cadre duquel la direction peut évaluer la performance réelle et prévue en se fondant sur les

données recueillies par les systèmes institutionnels et apporter des corrections à mi-parcours le cas échéant et selon les besoins du modèle opérationnel hybride du FIDA. Les premiers enseignements tirés de ce processus d'examen par la direction sont exposés dans le présent document.

7. En externe, le FIDA invite le Conseil d'administration à suivre et à superviser ce processus d'amélioration constante lors de consultations formelles et informelles. Le FIDA remettra au Conseil des points écrits sur l'amélioration de l'efficacité et de la gestion des ressources dans son rapport annuel.

II. La perspective des IFI

A. Récapitulatif: la gestion continue de l'efficacité, une constante au sein des banques multilatérales de développement examinées

8. En réponse à la demande d'analyse approfondie des instruments de mesure de l'efficacité administrative utilisés dans les institutions analogues formulée par les États membres, le FIDA a examiné les pratiques adoptées par d'autres organismes des Nations Unies et IFI, qu'il a ensuite présentées au séminaire informel de juillet.
9. Le FIDA a choisi trois banques multilatérales de développement (BMD) pour représenter la perspective des IFI: la Banque mondiale, la Banque asiatique de développement et la Banque africaine de développement. Trois constatations ont pu être tirées de l'examen des derniers documents budgétaires qu'elles ont publiés¹:
 - i) **Les définitions des mesures d'efficacité et de performance varient d'une institution à l'autre.** Le nombre et le type de mesures d'efficacité et de performance utilisées variaient selon les institutions².
 - ii) **Il est essentiel de mesurer, analyser et comprendre les coûts.** Les trois BMD s'attachaient à contenir les coûts et dépenses. La Banque mondiale a insisté sur la nécessité d'analyser les coûts qui changent en permanence, ce qui reflète la nature évolutive de ses activités.
 - iii) **La gestion de l'efficacité suppose de mettre en place des initiatives ciblées et une évaluation continue.** Les trois BMD avaient mis en place des initiatives spécifiques pour générer des gains d'efficacité. La Banque mondiale a indiqué que l'évaluation des dépenses était essentielle au suivi et à la gestion de l'efficacité.

B. Rapport de situation: les indicateurs budgétaires des IFI portent principalement sur les coûts et le recouvrement des coûts

10. Dans un sondage sur la procédure budgétaire et les indicateurs de performance mené en mars 2021 par la Nouvelle Banque de développement, 21 IFI ont soumis 95 indicateurs de performance budgétaire utilisés actuellement par leurs organisations respectives. Sur la base d'une évaluation de leurs axes principaux, le FIDA a regroupé les indicateurs de performance en cinq catégories:
 - i) **Dépenses d'administration.** Quarante indicateurs de performance portaient principalement sur des aspects relatifs aux dépenses d'administration, dont 22 étaient liés à un portefeuille de prêts, subventions ou projets et 16 étaient liés au recouvrement des coûts, c'est-à-dire à l'utilisation de recettes ou frais pour couvrir les dépenses d'administration.

¹ Voir l'appendice III.

² Voir l'appendice I.

- ii) **Organisation et processus.** Trente indicateurs de performance portaient principalement sur les coûts et autres mesures de l'efficacité ou de la productivité de certaines parties ou de certains processus de l'institution, en particulier les ressources humaines.
- iii) **Utilisation du budget, rendement financier et situation financière.** Onze indicateurs de performance portaient sur l'utilisation du budget; sept sur le rendement financier, tel que le rendement des actifs et le rendement des fonds propres; cinq sur la situation financière, comme le ratio dette/actifs; et deux n'étaient pas classés³.

C. Rapport de situation: les IFI utilisent les indicateurs de performance pour piloter leur stratégie et leur processus décisionnel

11. Afin de compléter le sondage de la Nouvelle Banque de développement, le FIDA a diffusé, en septembre, un sondage⁴ auprès du réseau des IFI, axé sur les pratiques organisationnelles de gestion de l'efficacité et de la performance, à laquelle 18 institutions ont répondu.
12. **Alignement stratégique des indicateurs de performance.** Au total, 83% des IFI ont répondu que leurs indicateurs de performance étaient alignés sur leur stratégie et reflétaient leur modèle opérationnel. Les 17% restants ont indiqué qu'ils prévoyaient de mettre en œuvre de telles pratiques dans un avenir proche.
13. **Déclinaison des indicateurs.** Au total, 67% des IFI ont répondu que leurs indicateurs de performance avaient été déclinés dans les parties concernées de l'institution, 61% qu'elles utilisaient leurs indicateurs de performance dans des conventions d'objectifs internes, et 17% qu'elles prévoyaient de mettre en œuvre cette pratique dans un avenir proche. La moitié (50%) d'entre elles a répondu que leurs indicateurs de performance se reflétaient dans les objectifs de performance individuelle des hauts dirigeants concernés, et 17% qu'elles prévoyaient de mettre en œuvre cette pratique dans un avenir proche.
14. **Examen de la performance institutionnelle.** Un total de 78% des personnes interrogées ont indiqué mener des examens réguliers de la performance institutionnelle, suffisamment fréquemment pour laisser la place à des ajustements et corrections en milieu d'année. Le même nombre a répondu que la haute direction participait à ces examens, et 72% d'entre elles ont affirmé que ces derniers étaient suivis de décisions.
15. Les réponses qualitatives au sondage ont souligné l'importance de l'appui et de l'appropriation par la haute direction, ainsi que celle de la gouvernance des données et de l'alignement de la stratégie et des processus d'affectation des ressources.

III. La perspective du système des Nations Unies

A. Récapitulatif: la comparabilité des coûts, catalyseur de la réforme du système des Nations Unies

16. Le pacte de financement de 2019, un document clé de la réforme du système des Nations Unies, dispose qu'une plus grande transparence sera recherchée dans l'approche du Groupe des Nations Unies pour le développement durable en matière de gestion des coûts, ce qui poussera les entités de ce dernier à améliorer la comparabilité des classifications et définitions des coûts. Cela favorisera la tenue d'un dialogue mieux éclairé entre les entités du Groupe et leurs partenaires sur le coût effectif de l'exécution des missions, des programmes et des projets.

³ Voir l'appendice IV.

⁴ Voir l'appendice VI.

17. L'examen quadriennal complet de 2020 a réitéré la demande exprimée par les États membres, exigeant que les entités du système des Nations Unies pour le développement analysent et étudient les possibilités d'harmonisation des politiques de recouvrement des coûts sur la base d'une classification des coûts et de méthodes communes. À cet égard, l'examen quadriennal complet a noté l'existence d'une bonne pratique établie par la politique commune de recouvrement des coûts du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes). Il a invité les organes directeurs compétents à examiner des propositions fondées sur des données factuelles de politiques actualisées de recouvrement des coûts pour leurs entités respectives.

B. Récapitulatif: les classifications harmonisées des coûts permettent les comparaisons entre différentes institutions du système des Nations Unies pour le développement

18. Pour représenter la perspective du système des Nations Unies, le FIDA a passé en revue les mesures et pratiques de quatre institutions dont la politique commune de recouvrement des coûts a été reconnue comme une bonne pratique: le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF et ONU-Femmes. Trois conclusions ont pu être tirées de l'examen des derniers documents budgétaires qu'ils ont publiés⁵:
- i) **Les classifications harmonisées des coûts améliorent la transparence et la comparabilité.** Si les pratiques d'application des classifications des coûts varient légèrement d'une institution à l'autre, les définitions et catégories de coûts communes améliorent la capacité de comparaison des institutions de façon plus systématique.
 - ii) **L'échelle a une incidence sur la performance en matière d'efficience.** Au sein du PNUD et de l'UNICEF, le rapport entre le total des dépenses biennales afférentes aux activités de gestion et les dépenses biennales totales était de respectivement 7% et 6% environ, contre approximativement 14% et 13% pour le FNUAD et ONU-Femmes. Cela reflète probablement l'effet des économies d'échelle dans les deux institutions les plus grandes.
 - iii) **Le type de financement a son importance.** Dans tous les cas sauf à l'UNICEF, le rapport entre le total des dépenses biennales afférentes aux activités de gestion et celui des dépenses biennales était considérablement plus élevé pour les ressources ordinaires que pour les autres ressources. Ceci peut signifier que les ressources ordinaires sont souvent utilisées dans les situations les plus fragiles, entraînant des niveaux d'efficience inférieurs⁶.

C. Rapport de situation: le recouvrement des coûts, un catalyseur de la collaboration entre organismes

19. Dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies menée par le Groupe des résultats stratégiques sur les innovations institutionnelles, quatre principes fondamentaux pour le calcul du coût et de la tarification des services ont été élaborés: i) recouvrement total des coûts; ii) recouvrement des coûts directs et indirects; iii) divulgation transparente des coûts; iv) accords de niveau de service clairs. Le FIDA est l'un des signataires de ces principes, compte tenu de sa participation à la réforme du système des Nations Unies.

⁵ Voir l'appendice III.

⁶ Voir l'appendice II.

20. Le FIDA suit de près les évolutions futures en matière de recouvrement et de classification dirigées par le Réseau Finances et budget des Nations Unies.

IV. La perspective du FIDA

A. Récapitulatif: des opportunités pour améliorer la transparence, la souplesse et l'orientation du FIDA vers les résultats

21. Des études indépendantes et des évaluations externes contribuent à améliorer l'efficacité et l'efficacité du FIDA. Un examen des rapports d'étude et d'évaluation⁷ axé sur les différents aspects de l'efficacité du FIDA est parvenu à trois conclusions principales:
- i) **La transparence des coûts peut être améliorée.** Par exemple, l'évaluation d'Alvarez & Marsal de 2020 recommande au FIDA de « s'attacher à améliorer la visibilité des efforts considérables déployés par les ressources du FIDA au profit des projets (dont une grande partie est "dissimulée" dans les dépenses d'administration), ce qui favoriserait le débat sur la meilleure façon d'affecter ce coût. De plus, une meilleure visibilité permettrait probablement de mieux comprendre et gérer cette base de coût, au bénéfice de toutes les parties. »
 - ii) **Le lien entre résultats et utilisation des ressources peut être renforcé.** L'évaluation de l'architecture financière du FIDA de 2018 recommande que « les contributions complémentaires et les financements supplémentaires [soient] traités de la même façon [...]. Ils devraient tous deux être soumis à des redevances de service afin de couvrir les dépenses d'administration connexes ». L'évaluation du FIDA effectuée en 2018 par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN) conclut que « Si les systèmes internes sont capables de suivre les coûts, de la réalisation de l'activité jusqu'à ses résultats, cela ne s'est pas encore traduit par une analyse et l'élaboration de rapports systématiques, ce qui exclut également une budgétisation axée sur les résultats: les principaux documents faisant un compte rendu des résultats (le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA et le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement) n'alignent pas l'affectation ou l'utilisation des ressources (ou les dépenses) sur les domaines de résultats. »
 - iii) **Une gestion plus souple des ressources de programmes peut s'avérer utile dans un environnement en constante évolution.** Par exemple, l'évaluation du MOPAN de 2018 signale qu'« il existe des préoccupations constantes concernant les facteurs à l'origine de retards au niveau des procédures. [...] Ces difficultés sont dues à différents problèmes (principalement externes) liés aux projets dans les pays, tels que: difficultés administratives et procédurales lors de la conduite des activités fiduciaires au début du projet, procédures de recrutement problématiques, interférences politiques, respect de la législation du travail et fragilité des États. »

⁷ « IFAD's Institutional Efficiency and Efficiency of IFAD-funded Operations » (Évaluation de l'efficacité institutionnelle du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance), FIDA, évaluation indépendante, 2013; « IFAD's Financial Architecture » (Architecture financière du FIDA), FIDA, évaluation indépendante au niveau de l'institution, 2018; « Évaluation du MOPAN, Fonds international de développement agricole », Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN), 2018; « Business Process Re-engineering (BPR) Work Area 2 » (Domaine de travail 2 de la reconfiguration des processus), Rapport d'Alvarez & Marsal, 2020.

B. Rapport de situation: un portefeuille de projets du FIDA en pleine croissance, et une hausse de la part du Fonds dans les pays en situation de fragilité et touchés par un conflit

22. Un examen interne du portefeuille de projets en cours d'exécution entre 2016 et 2020 du FIDA a révélé une hausse de près de 25%, passant d'environ 6 milliards d'USD en 2016 à 7,5 milliards d'USD en 2020⁸.
23. Au cours de la même période, le nombre de projets en cours d'exécution est passé de 205 à 201, ce qui a donné lieu à une hausse de la taille moyenne des projets, de 29 millions d'USD à 37 millions d'USD environ. Cela peut témoigner d'une meilleure efficacité au niveau des projets.
24. La répartition du portefeuille de projets en cours d'exécution suivant la classification des pays par groupes de revenu pendant la période était stable: 35% en moyenne dans les pays à faible revenu, 52% dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure et 13% dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure.
25. La part du portefeuille de projets en cours d'exécution dans les pays en situation de fragilité ou touchés par un conflit a presque doublé, passant de 16% en 2016 à 27% en 2020. L'ajout du Mozambique (2018), et du Niger et du Nigéria (2020) dans la catégorie des pays en situation de fragilité ou touchés par un conflit a largement contribué à cette tendance.
26. Dans son budget 2020, la Banque mondiale indique que « l'octroi de volumes de prêts plus importants se traduira par une expansion du portefeuille et une proportion croissante de nouveaux prêts dans les pays à revenu faible ou intermédiaire de la tranche inférieure et dans les États fragiles. Cette expansion offrira la possibilité de renforcer l'impact sur le développement, mais entraînera une augmentation des risques, de la complexité et des pressions financières connexes [...]. La Banque étend son empreinte dans les États fragiles et les petits États, où les opérations sont plus complexes et plus risquées. Le coût moyen de la mise en place de personnel dans un pays fragile est environ 40% plus élevé que dans les pays non fragiles. » Une évolution similaire au sein du FIDA souligne également l'importance de renforcer la transparence et la gestion des coûts.

C. Rapport de situation: une hausse modérée des dépenses d'administration du FIDA qui reflète principalement des investissements dans la mobilisation de ressources, les fonctions juridiques et la gestion des risques

27. Un examen interne des dépenses d'administration du FIDA entre 2016 et 2020 révèle une hausse modérée de l'ordre de 10% environ, passant d'environ 135 millions d'USD en 2016 à 149 millions d'USD en 2020.
28. Cette hausse est imputable principalement aux investissements de l'institution dans la communication et les partenariats, ainsi que dans les fonctions juridiques et financières et la gestion des risques.
29. Une évaluation affinée des dépenses d'administration effectuées par le FIDA entre 2016 et 2020, alimentée par le cadre harmonisé de classification des coûts du PNUD, du FNUAD, de l'UNICEF et d'ONU-Femmes, a été réalisée pour préparer la séparation des budgets fondée sur la classification des coûts. Un examen fonctionnel des départements et divisions du FIDA a permis d'identifier les activités pouvant être liées au cadre. Une évaluation documentée a ensuite été effectuée au

⁸ Les données sous-jacentes qui ont alimenté l'analyse proviennent du Système de projets d'investissement et de dons du FIDA, et ont été utilisées pour l'élaboration de rapports annuels. Ces données reflètent la valeur approuvée des projets dont le statut est « disponible pour décaissement » et « entré en vigueur ». L'identification des pays classés comme étant en situation de fragilité ou touchés par un conflit est fondée sur les classifications de la Banque mondiale appliquées à l'année considérée.

niveau des centres de coûts subsidiaires, par tranches de 25%, afin de déterminer la part directe et la part indirecte des dépenses historiques.

30. **Les coûts directs peuvent être directement reliés à un programme ou à un projet et aux avantages tirés par les bénéficiaires dudit programme ou projet.** Parmi les exemples de coûts directs, citons: i) les dépenses liées aux missions et voyages qui sont engagées expressément pour mener ou appuyer des activités de programme ou de projet; ii) les dépenses de personnel et de consultants et consultants recrutés pour le programme ou le projet; iii) les dépenses liées aux services consultatifs ou techniques (pleinement chiffrées: dépenses personnel, part de la location des bureaux, services, communication, fournitures, sécurité du bureau); iv) les dépenses liées au traitement des services transactionnels (finances, administration, marchés publics, ressources humaines, logistique); v) l'équipement, y compris informatique, maintenance, licences et appui aux programmes et projets; vi) les frais d'évaluation et d'audit des programmes ou des projets.
31. **Les coûts indirects ne peuvent pas être directement reliés à un programme ou à un projet, mais sont considérés comme nécessaires pour gérer une institution, et assurer le maintien ou améliorer les structures organisationnelles.** Parmi les exemples de coûts indirects, citons: i) la direction générale de l'institution; ii) la mobilisation des ressources, les relations de partenariat, le plaidoyer et la communication de l'institution; iii) la comptabilité et la gestion financière de l'institution; iv) l'assistance juridique institutionnelle; v) la gestion des ressources humaines de l'institution; vi) la gestion des bureaux de pays, régionaux ou de l'institution; vii) les enquêtes et les audits internes au niveau des unités et du siège.
32. L'évaluation affinée des dépenses d'administration historiques du FIDA a confirmé les constatations de l'évaluation effectuée pour le séminaire informel de juillet. Près d'un tiers des dépenses pouvaient être classées dans la catégorie des dépenses indirectes, et deux tiers environ dans celle des dépenses directes.

D. Rapport de situation: adoption par le FIDA d'un processus de gestion des bonnes pratiques avec l'examen de l'efficacité et de la performance de l'institution

33. Le FIDA s'est fondé sur l'analyse financière, les sondages des IFI, des consultations internes et des normes prescrivant des examens par la direction, comme l'ISO 9001, pour examiner ses propres indicateurs, résultats et cibles en matière de performance et d'efficacité au début du quatrième trimestre de 2021.
34. Cet examen a donné lieu à la décision d'aligner davantage le processus annuel d'affectation des ressources sur le cadre de résultats et les cibles triennales. Il a également été décidé que le FIDA examinerait l'utilisation des conventions d'objectifs internes et l'alignement des objectifs de performance individuels pour le personnel de direction concerné.

V. La voie à suivre: s'appuyer sur ce qui est déjà en place et sur les bonnes pratiques

35. L'amélioration de l'efficacité et de la gestion des ressources passe par l'optimisation de l'utilisation des ressources, elle-même obtenue en comprenant mieux les coûts et les activités qui les génèrent. La démarche proposée représente une évolution dans la façon dont le FIDA considère et gère son modèle opérationnel, fondée sur une amélioration des processus d'information et de gestion.

36. La mise en œuvre de la proposition en trois points n'est pas une nouvelle initiative d'amélioration, mais plutôt un processus continu pour mettre en œuvre la stratégie avec des ressources limitées. Elle doit contribuer à cibler l'utilisation des ressources de l'institution et à accélérer la mise en œuvre des initiatives existantes.
37. Pour éviter d'ajouter des niveaux supplémentaires de bureaucratie et de créer une situation dans laquelle le coût des nouveaux efforts surpasse les avantages, les principes suivants seront appliqués:
- **utiliser les informations existantes des systèmes institutionnels**, en peaufinant et en améliorant, si nécessaire, le contenu et la qualité;
 - **réduire la complexité et la fragmentation**, en recherchant un équilibre entre le besoin d'informations affinées et le temps et les efforts nécessaires pour les produire;
 - **automatiser et intégrer** la production et l'extraction de données pour l'élaboration de rapports dans les outils et processus institutionnels existants.

A. Amélioration de la transparence et de la souplesse

38. Il est proposé que le FIDA révisé, à compter de 2023, la présentation actuelle de son budget, pour en faire une demande de budget ordinaire destiné à couvrir les coûts indirects et les coûts directs annuels prévus. Ce changement ne nécessitera pas de modifier le Règlement financier du FIDA.
39. Il est également proposé que le budget soit écourté et relié au Cadre de gestion des résultats et aux résultats de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA, comme indiqué dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement et le Rapport annuel⁹.
40. En interne, le FIDA perfectionnera son processus de planification et d'affectation des ressources, en se fondant sur le cadre de classification des coûts conformément aux bonnes pratiques, afin de refléter la distinction entre les ressources destinées aux coûts directs et celles destinées aux coûts indirects. Le processus établira par conséquent les enveloppes initiales de coûts directs pouvant être affectées aux programmes et projets.
41. Le FIDA continuera de rendre compte de ses dépenses réelles dans le Rapport annuel.

B. Renforcement de l'accent mis sur les résultats

42. En partant des enveloppes de coûts établies au cours du processus de planification et d'affectation des ressources, le FIDA affectera des coûts directs aux projets selon les cas, en utilisant les facteurs de coûts identifiés.
43. Afin d'utiliser les informations existantes des systèmes institutionnels, le Fonds cherchera à identifier les facteurs de coûts à partir des données systémiques disponibles. Il s'appuiera sur les coûts standard et moyens pour affecter des coûts directs aux projets, afin de réduire la complexité et la fragmentation.
44. Un atelier transversal a été organisé au mois d'octobre pour évaluer les options de mise en œuvre, les éventuelles révisions à apporter aux politiques, aux procédures, à la planification des ressources institutionnelles et aux conditions connexes liées aux ressources. Pour mieux documenter les options de mise en œuvre, le FIDA consultera les institutions ayant de l'expérience dans la mise en œuvre de solutions similaires à l'aide de PeopleSoft, le système de planification des ressources institutionnelles du FIDA.

⁹ Pour un plan indicatif de la présentation révisée du budget, voir l'appendice V.

C. Amélioration de la gestion de l'efficacité

45. À partir des enseignements tirés du premier examen des mesures et pratiques en matière d'efficacité, le FIDA améliorera à chaque fois le processus d'examen, afin de s'assurer qu'il répond aux besoins de la direction et du modèle opérationnel hybride.
46. L'examen de la performance et de l'efficacité de l'institution devrait améliorer ses capacités à mesurer et gérer l'efficacité et les résultats, ce qui facilitera également le processus de planification annuelle.
47. La méthode utilisée joue un rôle capital pour améliorer l'efficacité et la gestion des ressources. Par conséquent, le FIDA continuera de consulter ses pairs et d'autres parties prenantes pour étudier les meilleures pratiques en matière d'efficacité institutionnelle et de gestion de la performance.

MDBs efficiency comparison

Efficiency at the World Bank

The World Bank FY20 budget document lists the following performance indicators:

Performance indicator	Reported performance
Bank Budget to Lending Volume Ratio [Total Administrative Budget (BB) per US\$ billion of loans approved (US\$ million)]	The document reflects a trend of decrease for IBRD from 74 in FY03 to 46 in FY20 and the corresponding trend for IDA from 111 to 56. The aggregate trend is from 88 to 51
Bank Budget to Portfolio Volume Ratio [Total Administrative Budget (BB) per US\$ billion portfolio under supervision (US\$ million)]	The document reflects a trend of decrease for IBRD from 14 in FY03 to 10 in FY20 and the corresponding trend for IDA from 24 to 11. The aggregate trend is from 17 to 10.
Bank Budget per Project Approved Ratio [Total Administrative Budget (BB) per lending project approved (FY19 US\$ million)]	The document reflects a trend of decrease for IBRD from 12 in FY03 to 8 in FY20 and the corresponding trend for IDA from 9 to 5. The aggregate trend is from 10 to 6
Bank Budget per Project Supervision Ratio [Total Administrative Budget (BB) per project under supervision (FY19 US\$ million)]	The document reflects an increase for IBRD from 1.6 in FY03 to 2.0 in FY20. IDA shows a trend of moderate decrease for the corresponding period from 1.4 to 1.3. The aggregate trend is from 1.5 to 1.6

Efficiency at ADB

ADB's Corporate Results Framework, 2019–2024 lists the following indicators under the heading "ADB's Organizational Effectiveness" and sub-heading "Organizational Systems and Processes (organizational systems and processes improved)":

Performance indicator	Reported performance
Quality of budget management (%) , [unutilized budget at the end of the year]	The 2018 baseline is 5.4 and 2024 target is 5.0 or less
Procurement contract transactions of \$10 million or more with processing time of 40 days or less (%) (sovereign)	The 2017-2018 baseline is 67 and 2024 target is 80
Representation of women in the international staff category (%)	The 2018 baseline is 36.3 and 2024 target is 40.0
Projects or transactions with sovereign–nonsovereign collaboration (number, cumulative) (sovereign and nonsovereign).	The 2016-2018 baseline is 2 and 2024 target 18

The BUDGET OF THE ASIAN DEVELOPMENT BANK FOR 2020 identifies the following indicator for budget management:

Performance indicator	Reported performance
-----------------------	----------------------

ADB Efficiency Compared with Other Institutions [Ratio of Administrative Costs to 2-Year Average Disbursements]	The document reflects a trend of performance of ADB from app. 5.5% in 2010 to app. 5.0% in 2018
Further tracking indicators listed in the budget document	
(i) share of operational expenses for direct operations support	The document reflects a trend of increase from 81.2% in 2014 to a forecast 84.2% in 2019
(ii) internal administrative expenses (IAE) per \$1 million disbursement	The document reflects a trend of decrease from 59.9 in 2014 to a forecast 46.7 in 2019
(iii) IAE per project approved	The document reflects a slight increase from 4,191 in 2014 to a forecast 4,296 in 2019
(iv) IAE per project under administration	The document reflects an increase from 683 in 2014 to a forecast 743 in 2019

Efficiency at AfDB

The 2020 – 2022 Work programme and Budget Document lists the following measures in the Bank Group Institutional KPIs 2020-2022, under the heading Budget, Income & Expenditure:

Performance indicator	Reported performance
Administrative Budget Implementation Rate (%)	The document reflects a trend from 96 in 2016 to 96 in 2018. The target for 2022 is 98
Capital Budget Implementation Rate (%)	The document reflects a trend from 67 in 2016 to 64 in 2018. The target for 2022 is 65.
Proportion of capital projects exceeding 3 years (%)	The document reflects a trend from 67 in 2016 to 49 in 2018. The target for 2022 is 55
Proportion of Operations Expenses (%)	The document reflects a trend from 44 in 2016 to 60 in 2018. The target for 2022 is 60
Cost to Income ratio ADB Only (%)	The document reflects a trend from 34.51 in 2016 to 45.52 in 2018. The target for 2022 is 47
Loan to Income ratio – Public Sector (%)	The document reflects a trend from 71 in 2016 to 81 in 2018. The target for 2022 is equal to- or more than 100
Loan to Income ratio – Public Sector (%)	The document reflects a trend from 71 in 2016 to 81 in 2018. The target for 2022 is equal to- or more than 100
Total Bank net income before distribution (UA millions)	The document reflects a trend from 120.07 in 2016 to 129 in 2018. The target for 2022 is 228
Total Bank net income before distribution (UA millions)	The document reflects a trend from 120.07 in 2016 to 129 in 2018. The target for 2022 is 228
Administrative costs per UA 1 million disbursed (UA millions)	The document reflects a trend from 72 in 2016 to 90 in 2018. The target for 2022 is less than 90

UNDS efficiency comparison

Budget expenditure in USD millions

Cost-classification category	UNDP, 2018-2019 actual (1)			UNICEF, 2018-2021 revised (4)		
	Regular resources (2)	Other Resources (3)	Total	Regular resources	Other Resources (5)	Total
Development activities	857.3	8 459.7	9 317.0	4 573.4	18 426.6	23 000.0
UN Development coordination activities	99.5		99.5	35.1	23.0	58.1
Management activities	303.5	427.0	730.5	376.1	1 250.8	1 626.9
Special purpose activities	22.9	104.8	127.7	975.9	255.5	1 231.4
Posts to be transferred to UN regular budget			-			-
Total expenditure	1 283.2	8 991.5	10 274.7	5 960.5	19 955.9	25 916.4
<i>Example efficiency ratio 1: Management activities/Total expenditure</i>	23.65%	4.75%	7.11%	6.31%	6.27%	6.28%
<i>Example efficiency ratio 2: Development activities/Total expenditure</i>	66.81%	94.09%	90.68%	76.73%	92.34%	88.75%

Cost-classification category	UNFPA, 2018-2021 midterm review (6)			UN WOMEN, 2018-2019 estimates (7)		
	Regular resources	Other Resources (5)	Total	Regular resources	Other Resources (5)	Total
Development activities	1 064.5	2 357.2	3 421.7	274.4	519.9	794.3
UN Development coordination activities	16.3		16.3	27.2		27.2
Management activities	384.3	169.2	553.5	96.4	25.1	121.5
Special purpose activities	20.0		20.0	3.0		3.0
Posts to be transferred to UN regular budget			-	2.0		2.0
Total expenditure	1 485.1	2 526.4	4 011.5	403.0	545.0	948.0
<i>Example efficiency ratio 1: Management activities/Total expenditure</i>	25.88%	6.70%	13.80%	23.92%	4.61%	12.82%
<i>Example efficiency ratio 2: Development activities/Total expenditure</i>	71.68%	93.30%	85.30%	68.09%	95.39%	83.79%

(1) Midterm review of the integrated resources plan and integrated budget, 2018-2021, (Annexes to DP/2020/09)

(2) Regular resources: Regular resources + Regular (other income utilization resources)

(3) Other resources: Bilateral + multilateral partner resources + Government cost sharing + Cost recovery

(4) Report on the midterm review of the UNICEF integrated budget, 2018-2021 (E/ICEF/2020/AB/L.5)□

(5) Other resources: Programmes + Cost recovery

(6) UNITED NATIONS POPULATION FUND Midterm review of the UNFPA integrated budget, 2018-2021 (DP/FPA/2020/5)□

(7) Integrated budget estimates for the United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women for the biennium 2018-2019 (UNW/2017/7)□

Reference documents

A. Context and reform

[GA resolution on the Addis Ababa Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development \(Addis Ababa Action Agenda\) \(A/RES/69/313\)](#)

[Repositioning the United Nations development system to deliver on the 2030 Agenda: our promise for dignity, prosperity and peace on a healthy planet](#)

[Funding Compact](#)

[Financing for sustainable development, Note by the Secretary-General \(E/FFDF/2020/2\)](#)

[OECD Multilateral Development Finance 2020](#)

[Quadrennial comprehensive policy review of operational activities for development of the United Nations system](#)

[Joint comprehensive proposal on the cost-recovery policy \(DP/FPA-ICEF-UNW/2020/1\)](#)

B. IFI budget documents

[FY20 World Bank Budget](#)

[BUDGET OF THE ASIAN DEVELOPMENT BANK FOR 2020](#)

[ADB Corporate Results Framework, 2019–2024](#)

[2020 – 2022 Work programme and Budget Document \(AfDB\)](#)

C. UNDS organization budget documents

[Midterm review of the UNFPA integrated budget, 2018-2021](#)

[Midterm review of the UNICEF integrated budget, 2018–2021](#)

[Midterm review of the integrated resources plan and integrated budget, 2018-2021 \(UNDP\)](#)

[Integrated budget estimates for the United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women for the biennium 2018-2019](#)

D. IFAD documents

[IFAD's 2021 results-based programme of work and regular and capital budgets, the IOE results-based work programme and budget for 2021 and indicative plan for 2022-2023, and the HIPC and PBAS progress reports](#)

Methodology and detailed analysis of IFI performance indicators

Background

In March 2021, the New Development Bank (NDB) initiated a survey to learn about the budgeting process and use of budget performance indicators at members of the IFI Planning, Budgeting and Performance Management Network, which is an instrument for collaboration among International Financial Institutions (IFIs). The survey consisted of two parts: 1) an online survey and 2) an Excel spreadsheet where respondents were requested to enter i) budget performance indicator, ii) method of calculation and iii) benchmark and/or target.

Out of 23 respondents, NDB received responses from all on the online survey and 21 responses with a total of 95 entries for budget performance indicators. Summary and detailed responses were shared within the network.

The 21 respondents were AfDB, AIIB, AsDB, BSTD, CAF, CDB, CEB, EBRD, EIB, ESM, IADB, IDBI, IFAD, IFC, IMF, ISDB, NDB, NIB, OECD, OPEC and WB.

Performance indicator classification methodology

To enable comparison, IFAD has classified the budget performance indicators based on an assessment of their main thrust, informed by the performance indicator name and calculation method. Each budget performance indicator was assigned to a main category which represents its focus area, and a sub-category to provide further detail.

Performance indicator analysis

The below tables provide a detailed overview of the number of performance indicators by main categories and sub-categories. Two performance indicators were not classified.

Main category	Main category description	Sub-category	Sub-category description	Number of performance indicators
Admin expense	The main thrust refers to measurement of aspects of administrative expense.	Assets	Refers to administrative expense in relation to assets.	1
		Cost-recovery	Refers to organizations' ability to cover administrative expenses from various sources of revenue. The term cost-recovery is frequently used in the UN. At IFIs, cost-to-revenue is a frequently used term. In substance, there is significant overlap between cost-recovery and cost-to-revenue. Several of the budget performance indicators assigned to this category referred to cost-to-revenue. The term cost-recovery was chosen to limit terminology to one	16

			category and because the descriptions in the method of calculation made reference to administrative expense.	
		External funds	Refers to administrative expense in relation to external funds.	1
		Portfolio	Refers to administrative expense in relation to loans, grants and projects; individual or portfolio; approved, active or disbursed; annual or year-to-date.	22

Main category	Main category description	Sub-category	Sub-category description	Number of performance indicators
Budget utilization	The main thrust refers to measurement of organizations' implementation of budgets, frequently by comparing budgeted to actual expenses.	Annual budget	Refers to utilization of annual budgets, mainly administrative.	9
		Capital budget	Refers to utilization of capital budgets, which may be multiyear.	2

Main category	Main category description	Sub-category	Sub-category description	Number of performance indicators
Financial position	The main thrust refers to measurement of financial position, based in part or fully on information in organizations' balance sheets.	Capital resources	Refers to capital resources and in relation to capital requirements and capital resources in relation to assets.	2
		Leverage	Refers to assets in relation to debt and equity.	2
		NPL	Refers to non-performing loans in relation to total outstanding loans.	1

Main category	Main category description	Sub-category	Sub-category description	Number of performance indicators
Financial return	The main thrust refers to measurement of financial returns, based in part or fully on information in organizations' income statements.	Revenue margin	Refers to revenue in relation to net income and operating income.	2
		ROA	Refers to return on assets.	2
		ROC	Refers to return on capital.	1
		ROE	Refers to return on equity.	2

Main category	Main category description	Sub-category	Sub-category description	Number of performance indicators
Organization & process	The main thrust refers to measurement of costs or process metrics associated with specific parts, functions, locations or processes of an organization	Assets	Refers to replacement and costs assets.	1
		Buildings & facilities	Refers to costs of building, facilities and at times utilities.	3
		Corporate services	Refers to costs of corporate services.	1
		Country & global engagements	Refers to costs of engagements at various levels of the organization.	2
		General savings	Refers to cost savings and avoidance from economies of scale and various cost optimization initiatives.	1
		IT	Refers to costs of information technology.	2
		Operations	Refers to budgets and cost of operations in relation to total budgets and costs.	3
		Procurement	Refers to cost avoidance from procurement.	1
		Project management	Refers to costs and processes associated with aspects of project management.	2
		Staff	Refers to budgets, costs, processes and productivity associated with staff.	8
		Travel	Refers to costs associated with travel.	2
		Treasury	Refers to return from treasury investments.	1
		Voluntary contributions	Refers to voluntary contributions, accepted and received.	3

Indicative outline for revised budget format

Current format	Revised format
<p>Part one – IFAD’s results-based programme of work and regular, capital and special expenditure budgets</p> <p>I. Context</p> <p>Global topics that impact IFAD at large</p> <p>II. Current perspective</p> <ul style="list-style-type: none"> A) Update on programme of loans and grants B) Prior year and current year net regular budget usage C) Prior year carry-forward allocation <p>III. Gender sensitivity of IFAD’s loans and regular budget</p> <p>IV. Budget year programme of work</p> <p>V. Budget year net regular budget</p> <ul style="list-style-type: none"> A) Introduction B) Budget process C) Assumptions D) Proposed staffing level E) Cost drivers F) Net regular budget proposal G) Gross budget proposal H) Efficiency ratios <p>VI. Capital budget for budget year</p>	<p>Part one – IFAD’s results-based programme of work and regular capital and special expenditure budgets</p> <p>I. Context</p> <p>Global topics that impact IFAD at large</p> <p>II. Current perspective</p> <ul style="list-style-type: none"> A) Update on programme of loans and grants with link to Results Management Framework (RMF) B) Prior year and current year net regular budget usage: management resources to cover indirect costs and programmatic resources to cover direct costs C) C. Prior year carry-forward allocation <p>III. Budget year programme of work</p> <ul style="list-style-type: none"> A) Planned outputs in relation to RMF targets B) Strategic Priorities <p>IV. Budget year net regular budget</p> <ul style="list-style-type: none"> A) Budget process and assumptions B) Cost drivers and proposed staffing level C) Net regular budget proposals: management resources to cover indirect costs and programmatic resources to cover direct costs D) Gross budget proposal E) Annual targets and resourcing <p>V. Capital budget for budget year</p>

IFAD survey to IFI network

To learn more about corporate performance and efficiency management, IFAD launched a survey to the IFI Network in September, 2021. The below is copy of the survey.

Intro

IFAD is in the process of establishing a quarterly efficiency and performance review. As a follow-up to the New Development Bank (NDB) survey on budget performance indicators, IFAD would like to ask members of the Network about organizational efficiency and performance management practices. The survey should take approximately 10 minutes to complete and responses will be shared in aggregate and detailed format with the Network.

Questions

1) Organizational performance, direction, alignment, responsibilities and accountabilities

A focused set of KPIs can be useful to drive organizational efficiency and performance. They can also help drive organizational direction, alignment and clarify responsibilities and accountabilities. To achieve this effect, an organization's KPIs and targets (individually or collectively) should be:

- Aligned to the organization's strategy (*"Agree but my organization has not [yet] implemented this practice", "Agree and my organization plans to implement this practice in the near future", "Agree and my organization has implemented this practice", "Do not agree"*)
- Reflect the organization's business model (*"Agree but my organization has not [yet] implemented this practice", "Agree and my organization plans to implement this practice in the near future", "Agree and my organization has implemented this practice", "Do not agree"*)
- Cascaded across relevant parts of the organization (*"Agree but my organization has not [yet] implemented this practice", "Agree and my organization plans to implement this practice in the near future", "Agree and my organization has implemented this practice", "Do not agree"*)
- Reflected in relevant Senior Managers' individual performance objectives (*"Agree but my organization has not [yet] implemented this practice", "Agree and my organization plans to implement this practice in the near future", "Agree and my organization has implemented this practice", "Do not agree"*)
- Used in internal target agreements (*"Agree but my organization has not [yet] implemented this practice", "Agree and my organization plans to implement this practice in the near future", "Agree and my organization has implemented this practice", "Do not agree"*)
- Other – please specify: (text box)

2) Corporate performance and efficiency reviews

Corporate reviews of efficiency and performance is good practice to monitor implementation of strategy and make adjustments. For corporate efficiency and performance reviews to be effective, they should:

- Be conducted on a regular basis with sufficient frequency to enable adjustments and course corrections during the year (*"Agree but my organization has not [yet] implemented this practice", "Agree and my organization plans to implement this practice in the near future", "Agree and my organization has implemented this practice", "Do not agree"*)
- Include the participation of Senior Management (*"Agree but my organization has not [yet] implemented this practice", "Agree and my organization plans to*

- implement this practice in the near future*", "Agree and my organization has implemented this practice", "Do not agree")
- Include the participation of Managers representing both the organization's lead- and support functions ("*Agree but my organization has not [yet] implemented this practice*", "*Agree and my organization plans to implement this practice in the near future*", "*Agree and my organization has implemented this practice*", "Do not agree")
 - Be informed by both actual and projected performance on relevant KPIs ("*Agree but my organization has not [yet] implemented this practice*", "*Agree and my organization plans to implement this practice in the near future*", "*Agree and my organization has implemented this practice*", "Do not agree")
 - Result in decision-making ("*Agree but my organization has not [yet] implemented this practice*", "*Agree and my organization plans to implement this practice in the near future*", "*Agree and my organization has implemented this practice*", "Do not agree")
 - Have a follow-up mechanism to ensure implementation of decisions ("*Agree but my organization has not [yet] implemented this practice*", "*Agree and my organization plans to implement this practice in the near future*", "*Agree and my organization has implemented this practice*", "Do not agree")
 - Other – please specify: (text box)

3) Reporting and communication

To ensure transparency and that relevant stakeholders are up-to-date, it is important that performance on KPIs is communicated beyond the organization's management team. To enhance transparency and communication, performance on KPIs should be:

- Communicated to organization internal stakeholders, e.g. through performance messages, newsletters, team meetings, town hall meetings and internally available dashboards ("*Agree but my organization has not [yet] implemented this practice*", "*Agree and my organization plans to implement this practice in the near future*", "*Agree and my organization has implemented this practice*", "Do not agree")
- Communicated to organization external stakeholders, e.g. through annual reports, bilateral consultations or externally available dashboards ("*Agree but my organization has not [yet] implemented this practice*", "*Agree and my organization plans to implement this practice in the near future*", "*Agree and my organization has implemented this practice*", "Do not agree")
- Based on data in corporate systems and, in the case of dashboards, updated on a daily basis ("*Agree but my organization has not [yet] implemented this practice*", "*Agree and my organization plans to implement this practice in the near future*", "*Agree and my organization has implemented this practice*", "Do not agree")
- Other – please specify: (text box)

4) Organizational efficiency and performance management good practice examples

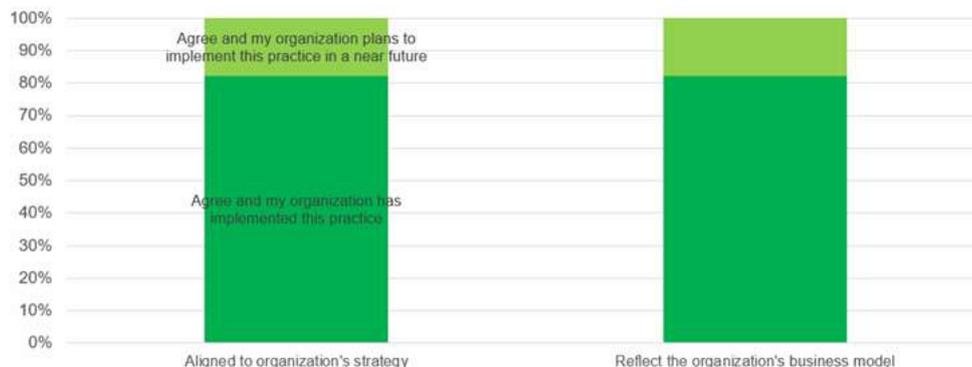
With regards to good practice examples of organizational efficiency and performance management:

- Please share any good practice or tips from your organization which you think could be useful to other members of the Network (*Response option: Free text entry box*)
- Please share any challenges your organization has faced or areas where you would like to learn more about practices at other members of the Network (*Response option: Free text entry box*)

Key findings of the survey were used to inform management decisions on how to enhance IFAD’s practices for efficiency and corporate performance management:

IFIs ALIGN PERFORMANCE INDICATORS TO STRATEGY AND ENSURE THEY REFLECT THE BUSINESS MODEL

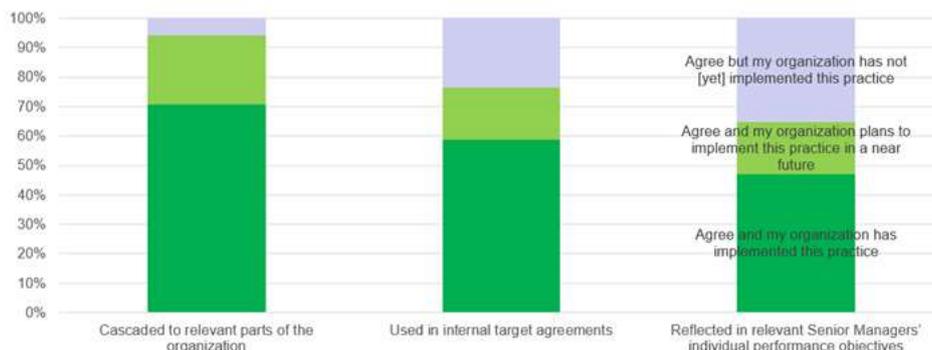
Responses to survey statement: “To drive organizational efficiency and performance, indicators and targets should be:”



* Based on survey data collected by IFAD in September, 2021. Percentages reflect responses from 17 participating organizations.

IFIs CASCADE INDICATORS AND TARGETS TO DRIVE ORGANIZATIONAL ALIGNMENT

Responses to survey statement: “To help help drive organizational direction, alignment and clarify responsibilities and accountabilities, indicators and targets should be:”



* Based on survey data collected by IFAD in September, 2021. Percentages reflect responses from 17 participating organizations.

IFIs REVIEW EFFICIENCY AND PERFORMANCE ON A REGULAR BASIS IN ORDER TO INFORM DECISION-MAKING



* Based on survey data collected by IFAD in September, 2021. Percentages reflect responses from 17 participating organizations.