

Cote du document: REPL.IX/3/R.2  
Point de l'ordre du jour: 4  
Date: 7 octobre 2011  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



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

## **Gestion axée sur l'efficacité au FIDA: avancées réalisées durant FIDA8 et propositions pour FIDA9**

### **Note aux membres de la Consultation**

#### Responsables:

#### Questions techniques:

**Henock Kifle**  
Responsable principal des stratégies de  
développement  
téléphone: +39 06 5459 2021  
courriel: h.kifle@ifad.org

**Kevin Cleaver**  
Vice-Président adjoint responsable des  
programmes  
téléphone: +39 06 5459 2419  
courriel: k.cleaver@ifad.org

**Iain Kellet**  
Responsable financier principal et  
Chef du Département des opérations  
financières  
téléphone: +39 06 5459 2403  
courriel: i.kellet@ifad.org

**Michael Goon**  
Directeur par intérim du Département des  
services institutionnels  
téléphone: +39 06 5459 2880  
courriel: m.goon@ifad.org

#### Transmission des documents:

**Deirdre McGrenra**  
Fonctionnaire responsable des organes  
directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2374  
courriel: gb\_office@ifad.org

Consultation sur la neuvième reconstitution  
des ressources du FIDA – Troisième session  
Rome, 24-25 octobre 2011

---

Pour: **Examen**

## Table des matières

<b>Sigles et acronymes</b>	<b>ii</b>
<b>Résumé</b>	<b>iii</b>
<b>I. Introduction</b>	<b>1</b>
<b>II. Gestion axée sur l'efficacité organisationnelle et opérationnelle durant FIDA8: le Programme de changement et de réforme</b>	<b>2</b>
A. Le Programme de changement et de réforme	2
B. Renforcement de la structure organisationnelle du Fonds	2
C. Rationalisation du processus décisionnel	3
D. Alignement des ressources humaines et financières sur les objectifs stratégiques	4
E. Réformes relatives à la gestion des ressources humaines	5
F. Renforcement des services financiers	7
G. Amélioration des processus administratifs et opérationnels	7
<b>III. Gains d'efficacité durant FIDA8</b>	<b>8</b>
<b>IV. Gestion axée sur l'efficacité organisationnelle et opérationnelle durant FIDA9</b>	<b>10</b>
A. Consolider le Programme de changement et de réforme	10
B. Nouveaux instruments de gestion pour maîtriser/réduire les coûts	12
<b>V. Mesurer l'efficacité institutionnelle durant FIDA9</b>	<b>13</b>
A. Mesurer l'efficacité institutionnelle d'institutions financières internationales	13
B. Indicateurs de l'efficacité institutionnelle durant FIDA9	14
C. Indicateurs de l'efficacité institutionnelle	15
<b>VI. Résumé et conclusions</b>	<b>18</b>
 <b>Annexes</b>	
I. Indicateurs d'efficacité provisoires pour les processus opérationnels du FIDA	19
II. Indicateurs d'efficacité utilisés par d'autres IFI	20

## Sigles et acronymes

CFPI	Commission de la fonction publique internationale
FIDA8	Huitième reconstitution des ressources du FIDA
FIDA9	Neuvième reconstitution des ressources du FIDA
FOD	Département des opérations financières
IFI	Institutions financières internationales
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
PCR	Programme de changement et de réforme
PMT	Plan à moyen terme

## Résumé

1. Le présent document fait suite au souhait formulé par les membres de la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA9), à savoir que la direction présente, à la troisième session de ladite Consultation, un rapport sur la gestion axée sur l'efficacité organisationnelle et opérationnelle durant la période couverte par FIDA9. Ce rapport contient donc les solutions avancées par la direction en vue d'accroître l'efficacité du Fonds durant FIDA9 ainsi qu'une proposition d'élargissement des indicateurs d'efficacité utilisés à l'heure actuelle par le Fonds.
2. Étant donné que le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) mène actuellement, au niveau de l'institution, une évaluation de l'efficacité du Fonds, les propositions formulées dans le présent document n'ont qu'un caractère provisoire; elles devront être validées et, le cas échéant, étoffées une fois l'évaluation finalisée, en 2012. Par ailleurs, il est proposé qu'un document final, élaboré sur la base des résultats de la Consultation sur FIDA9 et des recommandations de l'évaluation au niveau de l'institution, soit soumis au Conseil d'administration, pour approbation, au plus tard en décembre 2012.
3. Afin de replacer les mesures d'efficacité proposées pour FIDA9 dans le contexte institutionnel approprié, le document passe tout d'abord en revue les mesures prises par la direction au titre de son Programme de changement et de réforme (PCR) lancé en 2009. Ce dernier vise à faire du FIDA une organisation plus efficace, plus efficiente et plus souple. Le document analyse ensuite les gains d'efficacité ainsi obtenus.
4. Le document rappelle que de nombreuses initiatives ont été mises en œuvre dans le cadre du PCR. La structure organisationnelle du Fonds a été consolidée grâce: au renforcement du Département gestion des programmes; à la création du Bureau de la stratégie et de la gestion des savoirs, sous la conduite d'un Responsable principal des stratégies de développement; et à la mise en place d'un Département des opérations financières, sous la conduite d'un Responsable financier principal, et d'un Département des services institutionnels sous la conduite d'un Chef de département. Par ailleurs, la création d'un Bureau de la mobilisation des ressources et des partenariats, sous la direction d'un Conseiller principal du Président, a permis de renforcer la capacité du Fonds dans ce domaine.
5. Des initiatives importantes ont été prises dans le cadre du PCR afin de garantir l'alignement des ressources humaines et financières sur les objectifs stratégiques du FIDA. Parmi les mesures spécifiques, citons l'adoption, d'une part, d'une budgétisation axée sur les résultats afin d'établir un lien direct entre dépenses et résultats et, d'autre part, d'une planification stratégique pour le personnel afin d'optimiser le déploiement des ressources humaines du Fonds. De plus, un certain nombre de réformes dans le domaine de la gestion des ressources humaines ont été mises en chantier afin d'améliorer l'environnement professionnel du Fonds; de gérer la performance du personnel et de garantir un bon niveau de productivité; et d'harmoniser le niveau de rémunération du personnel sur celui appliqué par des organisations comparables. Le PCR s'est également attaché à améliorer les processus financiers, administratifs et opérationnels du FIDA.
6. Le document souligne que, s'agissant d'efficacité, ces mesures ont permis au Fonds de dépasser les objectifs fixés pour FIDA8. Ainsi, la proportion du budget administratif par rapport au programme de prêts et dons devrait être ramenée à 12% en 2012 (dépassant ainsi l'objectif de 13,5%). La proportion des effectifs affectés aux opérations s'établit désormais à 67%, contre un objectif de 65%. Et les délais de traitement des demandes de retrait ont diminué, passant de 35 jours en 2009 à 27,5 jours durant le premier semestre 2011, soit un gain de 21,4%.

7. Pour la période couverte par FIDA9, la direction propose une série de mesures visant à améliorer encore l'efficacité du Fonds. La première d'entre elles consiste à consolider le PCR afin de disposer d'un cadre organisationnel et stratégique solide qui permette la mise en œuvre d'autres mesures d'efficacité. La seconde vise l'introduction de nouveaux outils de gestion destinés à maîtriser les coûts, voire les réduire. Les outils proposés sont les suivants: un système de suivi de l'utilisation du temps de travail afin de pouvoir évaluer les dépenses de personnel pour chaque activité opérationnelle; et l'établissement d'indicateurs d'efficacité pour tous les processus opérationnels du Fonds. Ces indicateurs feront l'objet de comptes rendus réguliers – à la direction dans le cadre du rapport trimestriel sur la performance et au Conseil d'administration dans le cadre du Rapport annuel sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE). Grâce à ces instruments, le Fonds pourra surveiller de près les coûts des principaux processus opérationnels et prendre les mesures de maîtrise ou de réduction qui s'imposent. Ces mesures devraient par ailleurs favoriser une prise de conscience des notions de coût et d'efficacité au niveau de l'institution tout entière.
8. Une série de nouveaux indicateurs sont proposés afin de mesurer et contrôler l'efficacité globale du Fonds. De plus, chaque indicateur a été assorti d'un objectif illustrant les gains d'efficacité attendus des initiatives prises durant FIDA9 afin d'améliorer l'efficacité du Fonds. Dans leur ensemble, ces indicateurs permettront d'avoir une vision plus complète des progrès réalisés par le FIDA sur la voie de l'amélioration de son efficacité institutionnelle.

**Action requise:**

La direction du FIDA invite les membres de la troisième session de la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA9) à formuler des observations sur les propositions figurant dans le présent document. Celles-ci seront par la suite intégrées dans le Rapport de la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA, qui sera examiné plus en détail lors de la session finale de la Consultation sur FIDA9, en décembre 2011, avant d'être soumis à l'approbation du Conseil des gouverneurs, en février 2012.

## **Gestion axée sur l'efficacité au FIDA: avancées réalisées durant FIDA8 et propositions pour FIDA9**

### **I. Introduction**

1. À la première session de la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA9), les membres ont demandé à la direction de préparer un document portant sur la gestion axée sur l'efficacité organisationnelle et opérationnelle, en particulier la gestion du budget et des ressources humaines. Même s'ils ont pris acte du fait que le FIDA avait déjà fixé des objectifs d'efficacité pour la période de FIDA8 dans son Cadre de gestion des résultats, les membres ont néanmoins invité la direction à proposer des mesures additionnelles afin d'améliorer encore l'efficacité organisationnelle et opérationnelle du Fonds<sup>1</sup>. C'est donc là l'objet du présent document.
2. Depuis la septième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA7), le Fonds s'est attaché en permanence à améliorer son efficacité, l'objectif étant d'accroître les ressources investies dans ses programmes de développement et d'améliorer les services offerts par le FIDA à ses États membres emprunteurs. L'année 2006, durant FIDA7, a vu le lancement du Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement<sup>2</sup>. Pendant la période couverte par la huitième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA8), la direction a mis en œuvre le Programme de changement et de réforme (PCR), lancé en 2009 afin de faire du Fonds une organisation plus efficace, plus efficiente et plus souple.
3. L'incidence significative des mesures prises dans le cadre du PCR sur l'efficacité du FIDA commence à se faire sentir; ainsi, le ratio d'efficacité s'est amélioré et les ressources allouées aux opérations ont augmenté. Cet impact positif du PCR devrait se poursuivre jusqu'à la fin de la période couverte par FIDA8. La direction est parfaitement consciente du fait que des mesures additionnelles doivent être adoptées si l'on veut améliorer encore l'efficacité. C'est dans cette optique que ce rapport présente des propositions à mettre en œuvre durant FIDA9 afin de pouvoir mieux mesurer, démontrer et garantir l'efficacité. Celles-ci feront fond sur les solides bases jetées par le PCR.
4. De plus, le Bureau indépendant de l'évaluation (IOE) du FIDA mène actuellement une évaluation, au niveau de l'institution, de l'efficacité du Fonds. Cette étude, qui devrait se conclure en 2012, fera un certain nombre de recommandations en vue d'améliorer l'efficacité. Les propositions pour FIDA9 exposées ci-après (sections IV et V) devront donc être réexaminées en 2012 à la lumière des conclusions et recommandations formulées par IOE. Même si elles sont pleinement développées et représentent une impulsion d'envergure pour l'amélioration de l'efficacité du FIDA

<sup>1</sup> Voir la synthèse du président de la première session de la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (document REPL.IX/1/INF.2).

<sup>2</sup> La Suède a octroyé en faveur de ce programme un financement de 15 millions d'USD.

durant FIDA9, ces propositions ont un caractère provisoire et devront être validées et étoffées une fois l'évaluation finalisée. Des propositions finales pour une gestion axée sur l'efficacité dans le cadre de FIDA9 seront soumises à l'examen et à l'approbation du Conseil d'administration, au plus tard en décembre 2012.

5. Le présent document s'articule comme suit: la section II aborde les mesures prises par la direction afin d'améliorer l'efficacité organisationnelle et opérationnelle du FIDA durant FIDA8 au titre du PCR. La section III expose les gains d'efficacité obtenus à ce jour dans le cadre du PCR. La section IV aborde les mesures proposées par la direction afin de renforcer l'efficacité organisationnelle et opérationnelle du Fonds durant FIDA9. La section V présente une proposition concernant les indicateurs d'efficacité qui devront faire l'objet d'un suivi, qui devront être mesurés et dont les résultats devront être communiqués durant la période couverte par FIDA9. Enfin, la section VI fait la synthèse des principales propositions.

## **II. Gestion axée sur l'efficacité organisationnelle et opérationnelle durant FIDA8: le Programme de changement et de réforme**

### **A. Le Programme de changement et de réforme**

6. Durant FIDA8, le PCR a constitué le principal vecteur utilisé par la direction afin d'améliorer l'efficacité organisationnelle et opérationnelle du Fonds. Le but de ce programme est de faire du FIDA une institution plus efficace, plus efficiente et plus souple<sup>3</sup>. Ses objectifs stratégiques sont les suivants: i) garantir une mise en œuvre effective de FIDA8 en renforçant les capacités d'organisation du Fonds; ii) renforcer le FIDA en tant qu'institution de savoirs; iii) améliorer la gestion financière du Fonds; et iv) améliorer l'efficacité du Fonds.
7. Les mesures spécifiques mises en place dans le cadre du PCR et qui ont eu un impact direct sur l'amélioration de l'efficacité sont les suivantes: i) renforcement de la structure organisationnelle du Fonds et simplification des processus de décision; ii) alignement des ressources humaines et financières du Fonds sur ses objectifs stratégiques afin de garantir une utilisation efficiente des ressources; iii) mise en chantier de réformes en matière de gestion des ressources humaines afin de mieux gérer la performance du personnel et d'accroître la productivité; iv) renforcement de la gestion financière afin d'améliorer l'efficacité des services financiers; et v) amélioration des processus opérationnels au niveau de l'organisation tout entière afin d'obtenir des gains d'efficacité. Ces initiatives sont expliquées plus en détail ci-après.

### **B. Renforcement de la structure organisationnelle du Fonds**

8. Depuis 2009, le FIDA a introduit toute une série de reconfigurations organisationnelles qui ont concerné essentiellement les attributions de la haute direction et les lignes hiérarchiques. L'objectif était de garantir que le Fonds dispose d'une structure et de capacités organisationnelles optimales, de lignes hiérarchiques précises, de cadres de responsabilités efficaces, et de processus de décision efficaces afin qu'il puisse s'acquitter de son mandat et utiliser les ressources dont il dispose de manière efficace et efficiente. Ces mesures ont porté sur l'ensemble des départements.
9. **Département gestion des programmes.** Le Fonds a consolidé son Département gestion des programmes (PMD) grâce, d'une part, à la création d'une nouvelle Division environnement et climat et, d'autre part, au renforcement des capacités de sa Division des politiques et du conseil technique qui a intégré une partie de l'ancienne Division des politiques. Il a par ailleurs renforcé le cadre administratif et

<sup>3</sup> Un rapport de situation sur le PCR a été présenté à la Consultation dans le cadre de l'examen à mi-parcours de FIDA8.

organisationnel pour la création de **bureaux de pays du FIDA**. Grâce notamment au renforcement et à l'expansion des bureaux de pays – l'un des piliers du modèle opérationnel du Fonds –, les activités d'élaboration et d'appui à l'exécution des programmes de pays sont menées de manière plus efficace et efficiente<sup>4</sup>.

10. **Département des opérations financières et Département des services institutionnels.** Au début de 2011, le Département finances et administration a été scindé en deux départements: le Département des opérations financières (FOD) sous la conduite d'un Responsable financier principal, et le Département des services institutionnels (CSD), sous la conduite d'un Chef de département. Grâce à ces changements organisationnels, il a été possible: i) d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des services financiers du Fonds; et ii) de renforcer la gestion des ressources humaines et des processus administratifs et opérationnels internes du Fonds (examinés dans le détail ci-après). À leur tour, ces améliorations permettent, et continueront à permettre, d'obtenir des gains d'efficacité notables.
11. **Bureau de la stratégie et de la gestion des savoirs (SKM).** Ce bureau, sous la conduite du Responsable principal des stratégies de développement, a pour mission de renforcer les activités d'analyse du Fonds ainsi que ses capacités de concertation et de plaider au niveau mondial au profit du développement de la petite agriculture. On attend par ailleurs de lui qu'il apporte une importante contribution à la programmation par pays à travers: i) l'élaboration de documents de politique et de stratégie<sup>5</sup> qui fassent fond sur les pistes de réflexion les plus avancées; et ii) la mise au point d'instruments plus efficaces de gestion des savoirs qui privilégient la création et la diffusion de savoirs au niveau interne ainsi que l'utilisation effective des sources de savoirs externes.
12. **Bureau de la mobilisation des ressources et des partenariats (RMP).** Sous la conduite du Conseiller principal du Président, ce Bureau jouera un rôle central pour le renforcement des capacités du Fonds en matière de mobilisation des ressources en mettant ce dernier à même d'exploiter tant les sources traditionnelles que non traditionnelles. Il jouera également un rôle de premier plan s'agissant de renforcer les partenariats stratégiques de manière à ce que le FIDA puisse atteindre l'un de ses principaux objectifs pour 2015 – à savoir la **reproduction à plus grande échelle** des programmes et projets du FIDA – et, partant, accroître son impact et son efficacité en matière de développement.

### C. Rationalisation du processus décisionnel

13. Le renforcement de la structure organisationnelle s'est accompagné de mesures visant à rationaliser le processus décisionnel dans une optique plus participative. Le Comité exécutif de gestion, dirigé par le Président et composé des membres de la haute direction, a été créé en 2009 afin de prendre les décisions relatives aux grandes orientations. Le Comité de gestion des opérations, lui aussi créé en 2009, est chargé de coordonner et de prendre les décisions de nature opérationnelle. Il est présidé par le Vice-Président et est composé des directeurs du FIDA. Le renforcement de la participation au processus décisionnel et de la transparence de celui-ci accroît l'efficacité du déroulement du travail au sein du Fonds.

<sup>4</sup> Voir *Modèle opérationnel du FIDA pour FIDA9* présenté à la deuxième session de la Consultation sur FIDA, en juin 2011.

<sup>5</sup> Le nouveau Cadre stratégique du FIDA 2011-2015 a été préparé par SKM et approuvé par le Conseil d'administration en mai 2011.

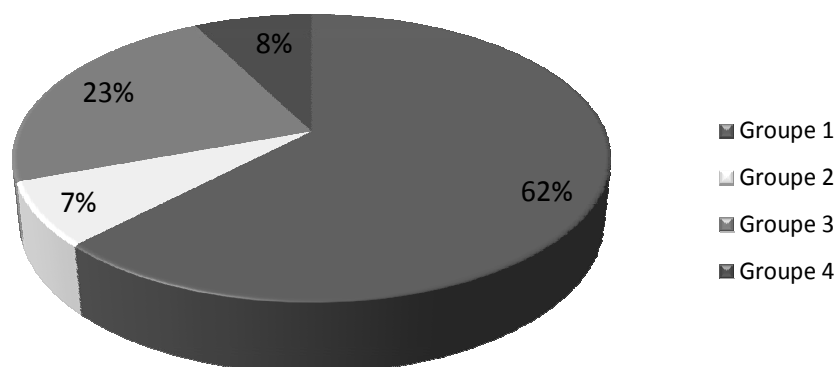


## D. Alignement des ressources humaines et financières sur les objectifs stratégiques

14. Avec le PCR, le Fonds a introduit trois instruments majeurs afin que ses ressources humaines et financières correspondent mieux aux objectifs stratégiques de l'institution, comme il est énoncé dans le Cadre stratégique du FIDA 2011-2015. Le premier de ces instruments est le **Plan à moyen terme**, qui expose dans le détail la relation entre utilisation des ressources et produits escomptés (intrants/produits) pour chaque département et division sur une période triennale à horizon mobile. Le deuxième est le **système de budgétisation axée sur les résultats**, qui vise à garantir une affectation optimale des ressources du Fonds en reliant directement celle-ci aux résultats et à l'impact attendus en matière de développement. Le troisième instrument est le **Plan stratégique pour le personnel**, dont l'objectif est d'harmoniser le déploiement des effectifs du FIDA en fonction des objectifs stratégiques. Ces trois instruments s'avèrent essentiels s'agissant de garantir le rendement optimal des ressources financières et humaines du FIDA.
15. **Plan à moyen terme.** Le premier Plan à moyen terme (PMT) du Fonds a été élaboré et présenté au Conseil en 2010. Il utilise un cadre logique pour exposer dans le détail la répartition des ressources entre les différentes unités de l'organisation, les produits escomptés ainsi que les contributions à l'appui de l'obtention des résultats et des effets de développement attendus sur une période triennale à horizon mobile. Il offre par ailleurs un cadre précis de responsabilité pour l'exécution du programme de travail et l'utilisation des ressources. Avec l'introduction du PMT, le FIDA dispose pour la première fois d'un cadre à moyen terme pour la planification et l'allocation de ses ressources et pour la présentation de données comparatives sur une base annuelle.
16. **Budgétisation axée sur les résultats.** En 2010, le FIDA a mis en place un système de budgétisation axée sur les résultats en vue d'atteindre les objectifs ci-après: établir un lien direct entre dépenses et résultats; aligner les allocations budgétaires sur les exigences de résultat; et instituer un cadre de responsabilité afin d'assurer le suivi des dépenses par rapport aux résultats obtenus. Pour faciliter l'établissement des priorités ainsi que l'analyse, le budget administratif a été subdivisé en quatre groupes: groupe 1 – élaboration et exécution des programmes de pays; groupe 2 – concertation de haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique; groupe 3 – gestion, réforme et administration au niveau de l'institution; et groupe 4 – appui aux activités des membres relatives à la gouvernance.
17. Au niveau de l'institution, une allocation *ex ante* des ressources efficiente suppose d'une part une distribution optimale des ressources aux groupes 1 et 2 pour pouvoir obtenir les produits escomptés et atteindre les objectifs d'efficacité et de qualité fixés dans le Cadre de mesure des résultats<sup>6</sup> et, d'autre part, la rationalisation des ressources allouées aux groupes 3 et 4, sous réserve que les services administratifs nécessaires soient fournis à tous les niveaux. Le graphique 1 ci-dessous illustre la répartition des ressources budgétaires du FIDA entre les groupes en 2011. Pour 2012, il est proposé d'augmenter l'allocation au groupe 1 et de réduire l'allocation au groupe 3.

<sup>6</sup> Même si une importance relative est accordée aux budgets des groupes 1 et 2, on cherchera en priorité à maximiser le rapport coût-efficacité des dépenses encourues au sein de ces groupes.

Graphique 1

**Répartition des ressources budgétaires du FIDA entre les groupes en 2011**

*Note:* Groupe 1 – élaboration et exécution des programmes de pays; groupe 2 – concertation de haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique; groupe 3 – gestion, réforme et administration au niveau de l'institution; et groupe 4 - appui aux activités des membres relatives à la gouvernance.

18. **Plan stratégique pour le personnel.** Les effectifs du FIDA – personnel et consultants – constituent la principale ressource dont dispose le Fonds pour atteindre les objectifs fixés, et les dépenses y relatives représentent près des deux tiers du budget annuel du Fonds. Il est donc essentiel que le déploiement des effectifs (et la maîtrise des dépenses de personnel) soit optimal tant au regard de l'efficacité que de l'efficience. Il s'agit ici essentiellement de concentrer l'affectation du personnel au profit des groupes 1 et 2 et de limiter autant que possible les affectations aux groupes 3 et 4, en veillant cependant à ce que les services administratifs et d'appui nécessaires soient fournis.
19. Dans cette optique, le Fonds a, depuis 2009, mis en place un plan stratégique pour le personnel. Le déploiement des membres du personnel et des consultants au sein du FIDA a fait l'objet d'un recensement. De plus, dans le cadre du Plan à moyen terme, les divisions doivent préciser les effectifs dont elles ont besoin pour pouvoir mener à bien leur propre programme. Par ailleurs, l'examen externe des ressources humaines du Fonds ayant mis en évidence un certain nombre d'"anomalies" en relation avec la composition et la distribution des postes, des consultants externes mènent actuellement un audit afin d'évaluer les fonctions, les qualifications et les compétences requises par le programme de travail de chaque division<sup>7</sup>.
20. Comme convenu dans le Cadre de mesure des résultats pour FIDA<sup>8</sup>, les trois indicateurs d'efficacité et d'efficience ci-après font actuellement l'objet d'un suivi: i) le pourcentage de personnel affecté aux opérations; ii) le pourcentage de personnel appartenant aux États membres des Listes B et C; et iii) le pourcentage de femmes occupant des postes de cadre de niveau P-5 et au-dessus. Le premier indicateur (pourcentage de personnel affecté aux opérations) joue le rôle d'indicateur de substitution pour apprécier l'efficience de l'allocation des ressources en personnel; à cet égard, le Fonds a fait des avancées notables. Ce point est abordé dans la section suivante.

## E. Réformes relatives à la gestion des ressources humaines

21. Les exigences d'efficience supposent non seulement le déploiement optimal des ressources en personnel, mais également la mise en place d'un environnement de

<sup>7</sup> Il ressort de l'examen externe que le rapport entre personnel de la catégorie des services généraux et cadres est pratiquement de 1:1 et que, dans les deux catégories, les postes sont regroupés dans les classes supérieures.

travail dans lequel les résultats que l'on attend du personnel sont atteints et la productivité du personnel est renforcée<sup>8</sup>. Il est essentiel que le système veille à ce que les "incitations concordent avec les résultats, les bons résultats devant être récompensés et les mauvais résultats devant être expliqués"<sup>9</sup>. Par ailleurs, étant donné que le régime des traitements et prestations est un facteur clé de la structure de coûts et de l'efficacité du Fonds, il est indispensable de le revoir périodiquement pour s'assurer qu'il coïncide avec celui appliqué par des entités comparables sur le marché du travail<sup>10</sup>. Avec l'adoption du PCR, la direction a pris un certain nombre de mesures destinées à améliorer l'environnement de travail au FIDA.

22. **Améliorer l'environnement de travail au FIDA.** Le règlement et les procédures concernant le personnel régissent les conditions de travail et de service au FIDA. Ils sont actuellement en cours de révision et devraient être finalisés en 2011. Avec la nouvelle version, qui fera fond sur les pratiques modernes en matière de ressources humaines, l'environnement de travail et la gestion de la performance au FIDA devraient s'améliorer.
23. Au titre des engagements pris pour FIDA8, un examen externe du système de gestion des ressources humaines du FIDA, dont les résultats ont été présentés au Conseil d'administration, a été mené. Ses principales conclusions sont les suivantes: i) les traitements du personnel des services généraux sont onéreux et ne coïncident pas avec les conditions du marché du travail à Rome; ii) le système actuel de gestion de la performance, en particulier concernant une éventuelle rémunération en fonction de la performance, manque de souplesse; et iii) la proportion du personnel des services généraux par rapport aux cadres est forte.
24. Le Fonds examine actuellement, avec la Commission de la fonction publique internationale (CFPI), les deux premières questions, en vue de l'introduction éventuelle de modifications qui affecteront le régime des traitements et le système de gestion de la performance non seulement au FIDA, mais également dans les autres organisations des Nations Unies basées à Rome et le système des Nations Unies dans son ensemble. Le troisième point, à savoir la proportion du personnel des services généraux par rapport aux cadres, est examiné dans le cadre de l'audit des fonctions, en cours d'exécution.
25. Sous réserve de l'issue de ces discussions et des conclusions de l'audit des fonctions, la direction a pris les mesures suivantes: le gel des recrutements dans la catégorie des services généraux et le gel des augmentations de salaire de cette même catégorie pour 2010 et 2011. De plus, dans une optique de maîtrise des dépenses de personnel, un certain nombre de mesures d'économie ont été mises en place – rationalisation des frais de voyage remboursables et suppression de l'assurance pour les maladies et les accidents non attribuables au service –, d'où des économies significatives.
26. **Améliorer la performance et la productivité du personnel.** Le système d'amélioration de la performance a été revu et affiné, la priorité étant accordée, en 2011, à la question de l'insuffisance de performance. Un système électronique et un système d'évaluation à 360 degrés ont été mis en place. Malgré ces améliorations, beaucoup reste à faire pour que le système d'amélioration de la performance devienne un instrument efficace de gestion et d'amélioration de la performance. À ce jour, l'expérience montre que la conception du système d'amélioration de la performance doit être améliorée et que les superviseurs doivent bénéficier d'une formation constante dans ce domaine.

<sup>8</sup> Le Cadre de mesure des résultats prévoit un indice composite – l'indice d'engagement du personnel – qui permet de mesurer et de suivre la perception qu'a le personnel de l'environnement de travail au FIDA.

<sup>9</sup> Un point souligné par le Rapport de la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA, présenté au Conseil des gouverneurs en février 2009.

<sup>10</sup> Le niveau des traitements du personnel du FIDA (en sa qualité d'agence spécialisée des Nations Unies) est fixé par la CFPI.

27. **Rotation et formation du personnel.** Le Fonds encourage la rotation de son personnel dans une optique d'amélioration de la performance. Au cours de l'année passée, la rotation a concerné quelque 45 fonctionnaires, dont certains directeurs. De plus, des ressources importantes ont été allouées à la formation du personnel afin que celui-ci dispose des compétences et des savoirs nécessaires pour mener à bien ses tâches. Cette formation a porté essentiellement sur la gestion des projets et programmes, avec des retombées importantes pour l'efficacité organisationnelle et l'efficacité en matière de développement.
28. **Programme de départ volontaire.** La première phase du Programme de départ volontaire (2009) a été mise en œuvre et la deuxième phase est en cours. Vingt-cinq membres au maximum devraient en bénéficier. Ce programme contribuera à réduire les dépenses et favorisera l'acquisition de nouvelles compétences et de nouveaux savoirs dont le Fonds a besoin. D'autres initiatives pour le renouvellement constant des effectifs seront envisagées après l'achèvement des réformes en cours dans le domaine des ressources humaines.

## **F. Renforcement des services financiers**

29. Comme on l'a vu, d'importantes mesures ont été prises dans le cadre du PCR afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des services financiers du FIDA, notamment: la création d'un nouveau Département des opérations financières (FOD), sous la conduite d'un Responsable financier principal; la réorganisation de la Division du Contrôleur et des services financiers afin de mieux faire face à l'évolution des besoins du Fonds; un investissement supplémentaire, à hauteur de 15 millions d'USD, dans les technologies de l'information (TI) afin de mettre à niveau le Système prêts et dons du Fonds; et le transfert de l'élaboration du budget et de la fonction de contrôle à FOD, avec la création de l'Unité de planification financière et d'analyse des risques afin d'améliorer la planification financière et l'exécution budgétaire.
30. Il est prévu que ces changements génèrent les gains d'efficacité suivants: la réduction des délais de retrait (décaissement) (le Cadre de mesure des résultats évalue "les délais de traitement des demandes de retrait"); l'accroissement de la rentabilité des placements, sous réserve des conditions fixées par la politique du FIDA en la matière; et l'amélioration du suivi de l'utilisation des ressources budgétisées dans une optique de renforcement de l'efficacité.

## **G. Amélioration des processus administratifs et opérationnels**

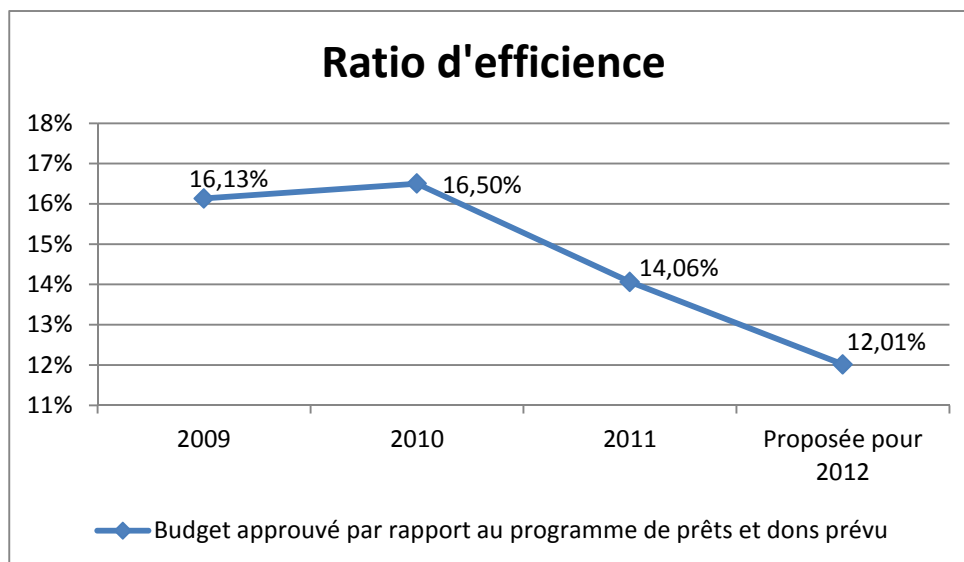
31. Le Fonds suit en permanence ses processus administratifs et opérationnels en vue de réduire les dépenses et d'améliorer les temps de réaction en simplifiant les procédures administratives et en mettant à profit les technologies de pointe. Ces examens ont également concerné le Bureau du Président et du Vice-Président pour ce qui est de la due diligence et de la prise de décision; le Bureau du Secrétaire pour ce qui est de la communication en ligne avec les membres du Conseil; et la Division du Contrôleur et des services financiers.
32. Par ailleurs, la Division des ressources humaines dispose désormais d'un système de recrutement électronique via internet, et un examen des processus de travail, de l'organisation et de la dotation en effectifs est en cours. Au sein de la Division des services administratifs, un dispositif d'achats communs avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Programme alimentaire mondial (PAM) a été mis en place, et d'autres services communs sont à l'étude afin de réduire les dépenses liées aux achats pour les trois organisations. De plus, un examen externe des processus et procédures de la division est en cours. Au sein de la Division des technologies de l'information et des communications, un examen externe du système des technologies de l'information et des communications (TIC) du Fonds a été entrepris, et des plans ont été établis afin de garantir que le FIDA mette pleinement à profit les TI les plus récentes pour améliorer l'efficacité de ses processus opérationnels internes.

### III. Gains d'efficacité durant FIDA8

33. Comme on l'a déjà vu, le Cadre de mesure des résultats pour FIDA8 fixe des indicateurs destinés à mesurer l'efficacité du Fonds pour le niveau 5 – gestion et efficacité institutionnelles. Ces indicateurs permettent de mettre en évidence les avancées réalisées en relation avec les réformes internes, notamment l'amélioration de l'efficacité institutionnelle. Plus précisément, les indicateurs mesurent les progrès accomplis dans les quatre domaines d'activité ci-après: i) mobilisation et gestion des ressources; ii) gestion des ressources humaines; iii) gestion du risque; et iv) efficacité administrative.
34. Alors que la plupart des indicateurs concernent l'efficacité, l'indicateur spécifique relatif à l'**amélioration de l'efficacité administrative** mesure la proportion des dépenses administratives annuelles par rapport au programme annuel de prêts et dons financés grâce aux ressources du Fonds<sup>11</sup>. Le Cadre de mesure des résultats prévoit d'autres indicateurs destinés à mesurer l'efficacité des processus opérationnels: le pourcentage de personnel affecté aux opérations donne la mesure de l'efficacité s'agissant d'allocation des ressources *ex ante*; le délai entre l'approbation et le premier décaissement et le délai de traitement des demandes de retrait (niveau 4 du Cadre de mesure des résultats) peuvent être considérés tant comme un indicateur de substitution de l'efficacité des processus administratifs internes que comme une mesure de la réactivité du FIDA. Comme on peut le voir ci-dessous, ces trois indicateurs d'efficacité permettent de constater l'importance des avancées réalisées.
35. **Efficacité institutionnelle.** En termes de proportion des dépenses administratives par rapport au programme de prêts et dons, le FIDA a fait des progrès considérables depuis le lancement du PCR, il y a trois ans. Le graphique 2 ci-dessous en donne la preuve, à savoir que cette proportion est passée d'un peu plus de 16% en 2009 à 14% en 2011. Cette proportion devrait chuter à 12,1% en 2012, alors que l'objectif pour FIDA8 était de 13,5%.

Graphique 2

Évolution du ratio d'efficacité du FIDA

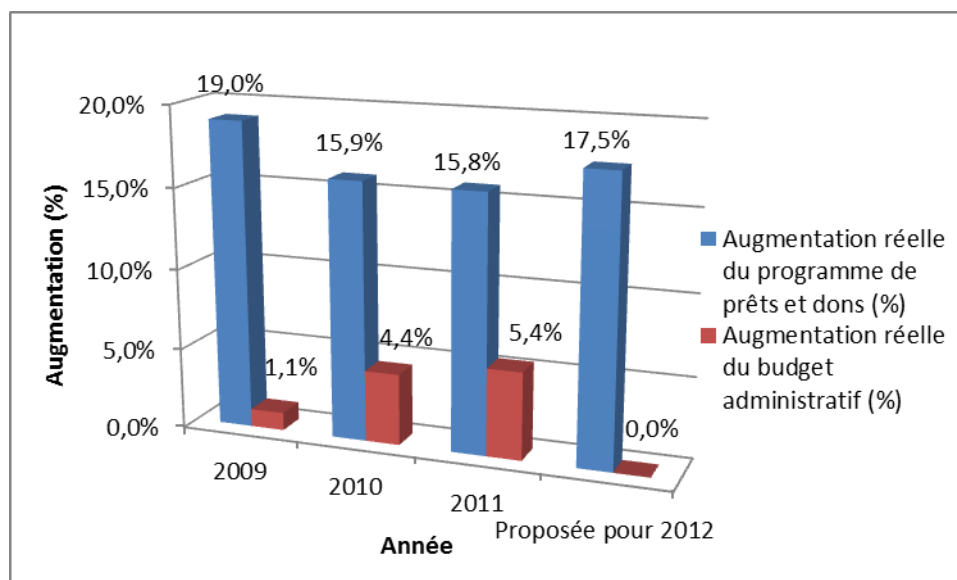


36. Les gains d'efficacité enregistrés durant FIDA8 sont principalement dus aux mesures prises dans le cadre du PCR. Deux mesures en particulier ont eu un impact direct.

<sup>11</sup> Non compris les programmes et projets financés par d'autres entités (Union européenne et Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire) et administrés par le FIDA ainsi que les frais de gestion et les fonds supplémentaires qu'il reçoit.

37. La première est la décision de limiter la croissance annuelle du budget alloué à l'élaboration et à l'exécution des programmes de pays (groupe 1) à un taux considérablement inférieur à celui de la croissance annuelle du programme de prêts et dons, sans pour autant sacrifier les objectifs d'efficacité ou de qualité. Ainsi, entre 2009 et 2011, le budget du groupe 1 n'a augmenté que de 9,8%, contre une croissance de 39,5% pour le programme de prêts et dons.
38. La seconde mesure a comporté une réduction des budgets alloués au groupe 3 (gestion et administration) et au groupe 4 (appui aux activités des membres relatives à la gouvernance). Cela a été possible grâce aux gains d'efficacité dérivant des réformes et des changements relatifs aux processus administratifs et opérationnels internes. La conjugaison de ces mesures a débouché sur des résultats positifs. Comme le montre le graphique 3, malgré la croissance significative du programme de prêts et dons et l'amélioration de la performance des programmes appuyés par le Fonds, la croissance annuelle de l'ensemble du budget administratif a été modeste pour la période 2009-2011, et devrait être nulle en 2012.

Graphique 3

**Évolution du programme de prêts et dons et évolution du budget administratif**

39. On constate par ailleurs que le ratio d'efficacité s'est amélioré en dépit de l'accroissement considérable des activités hors prêts du FIDA, comme la contribution à l'élaboration des politiques au niveau national, la participation accrue à des forums internationaux sur les grandes orientations et l'enrichissement de la base de savoirs sur la pauvreté rurale. De plus, le FIDA fournit aux États membres des services relatifs à l'élaboration des projets et à l'administration des prêts et dons, services pour lesquels il ne reçoit qu'une compensation partielle, d'où un accroissement des coûts financiers.
40. **Allocation optimale des ressources.** Dans le cadre de FIDA8, l'objectif visé pour 2012 était que 65% du personnel soit affecté aux programmes (opérations). Cette cible a déjà été atteinte en 2011: 67% des effectifs étaient affectés aux opérations au deuxième trimestre de la même année.
41. **Efficacité des processus opérationnels.** Durant FIDA8, le délai de traitement des demandes de retrait est passé de 35 jours en 2009 à 27,5 jours en 2011 (moyenne des deux premiers trimestres), soit un gain de 21,4%. Le nouveau Système prêts et dons, qui sera mis en place en 2012, devrait générer des gains supplémentaires importants du fait du traitement électronique des demandes de retrait.

## IV. Gestion axée sur l'efficacité organisationnelle et opérationnelle durant FIDA9

42. Durant la période couverte par FIDA9, la direction est déterminée à améliorer encore l'efficacité organisationnelle et opérationnelle du Fonds et, à cette fin, envisage de prendre toute une série de mesures complémentaires, à savoir:
- **Consolidation du PCR.** La direction envisage de consolider les mesures destinées à accroître l'efficacité adoptées dans le cadre du PCR afin de garantir la mise en place des cadres institutionnel et politique qu'exige une organisation efficace.
  - **Introduction de nouveaux instruments de gestion destinés à maîtriser/réduire les dépenses.** La direction envisage d'introduire de nouveaux instruments pour que le Fonds puisse contrôler de plus près les coûts de chaque processus opérationnel et pour que les différentes unités parviennent à maîtriser, voire réduire, ces mêmes coûts. D'ici à 2015, le FIDA disposera d'un **système de comptabilisation/communication de données** sur le temps en personnel utilisé pour chaque activité afin de pouvoir quantifier avec précision les dépenses de personnel relatives à chaque activité et processus opérationnels. De plus, chaque unité devra élaborer des **indicateurs clés de l'efficacité opérationnelle**, qui feront l'objet d'un suivi et dont il sera rendu compte sur une base trimestrielle. De cette manière, le Fonds prévoit non seulement d'instiller une prise de conscience des coûts et de l'efficacité dans l'organisation tout entière, mais également d'offrir des instruments efficaces pour la maîtrise des coûts, la réduction des dépenses et les gains d'efficacité.

### A. Consolider le Programme de changement et de réforme

43. La direction prévoit que le PCR sera pleinement consolidé durant la période de FIDA9 et veillera à ce que toutes les composantes organisationnelles et politiques dudit programme susceptibles de concourir à l'amélioration de l'efficacité soient en place. Les principales mesures qu'il est prévu d'adopter sont les suivantes:
- i) **Structure organisationnelle et prise de décisions.** La direction est convaincue que, depuis sa reconfiguration, en 2009, le FIDA dispose du cadre organisationnel nécessaire pour qu'il puisse s'acquitter de son mandat de manière efficace et efficace. S'agissant des programmes, des savoirs, des finances, de l'administration, de la mobilisation des ressources et des partenariats, les **pilliers organisationnels** sont désormais solidement implantés. L'efficacité des nouveaux dispositifs au niveau organisationnel, redditionnel et décisionnel devra cependant faire l'objet d'un suivi constant, et des mesures correctives devront le cas échéant être adoptées dans les plus brefs délais.

Le principal changement organisationnel que la direction envisage de mettre en œuvre durant FIDA9 a trait à **l'accroissement du nombre des bureaux de pays et à leur renforcement**. Comme on l'a vu, il s'agit là d'un pilier du modèle opérationnel du Fonds. La décision de porter le nombre des bureaux de pays de 30 en 2010 à 40 en 2013 a déjà été approuvée par le Conseil d'administration.

Avec les bureaux de pays, le Fonds peut réduire considérablement les coûts d'élaboration et d'appui à l'exécution de ses programmes dans la mesure où une grande partie du travail est effectuée par du personnel recruté au niveau local. On peut donc s'attendre à ce que l'expansion et le renforcement des bureaux de pays du FIDA génèrent des gains d'efficacité additionnels, dans le respect des objectifs de qualité et d'efficacité. En conséquence, la direction

continuera à s'assurer que les bureaux de pays bénéficient de l'appui administratif et organisationnel dont ils ont besoin<sup>12</sup>.

- ii) **Alignement des ressources humaines et financières sur les objectifs stratégiques.** Le Fonds continuera à développer son PMT afin que celui-ci devienne un instrument efficace pour l'établissement du programme de travail et budget. Par ailleurs, il continuera à affiner son système de budgétisation axée sur les résultats dans l'optique de l'allocation de ses ressources financières et humaines et mettra pleinement en œuvre son Plan stratégique pour le personnel, une fois l'audit des fonctions achevé.

En ce qui concerne la **budgétisation axée sur les résultats**, l'agrégation du budget en quatre groupes sera affinée. Le système de comptabilité analytique du Fonds (en particulier le système de suivi de l'utilisation du temps de travail) allant en s'améliorant, les allocations budgétaires devraient gagner en précision, d'où une répartition plus ciblée des ressources entre les quatre groupes. L'efficacité de l'allocation des ressources du Fonds continuera à faire l'objet d'un suivi sur la base de l'évaluation du pourcentage du budget total alloué à chaque groupe.

Pour favoriser une utilisation toujours plus efficace des ressources du FIDA, il est nécessaire de finaliser et de mettre en œuvre le **Plan stratégique pour le personnel**. Cela suppose que l'audit des fonctions soit mené à terme. Il faut souligner que, étant donné que le Plan stratégique pour le personnel pourrait comporter un réalignement et un redéploiement majeurs des effectifs du FIDA, il devra être soigneusement planifié et mis en place par étapes.

- iii) **Réformes relatives à la gestion des ressources humaines.** Il ne fait aucun doute que la réforme des ressources humaines restera le principal défi que le FIDA devra relever sur la voie de l'amélioration de l'environnement de travail, de la gestion de la performance et de la productivité de son personnel, de la rationalisation des systèmes et des procédures, et de la mise en adéquation des traitements du personnel des services généraux avec le marché du travail.

Le nouveau Règlement du personnel et les nouvelles procédures relatives aux ressources humaines entreront en vigueur en 2012. Le système d'amélioration de la performance sera réexaminé en 2012 et les cadres supérieurs seront formés pour être mieux à même de gérer la performance de leur personnel. De plus, la direction continuera de privilégier les besoins en formation dans une optique d'accroissement de la productivité.

Élément tout aussi important, la consultation avec la CFPI se poursuivra concernant la sélection d'entités comparables afin de déterminer le niveau de rémunération de la catégorie des services généraux du FIDA. Il s'agit là d'un facteur essentiel si l'on veut contenir les dépenses de personnel et les mettre en adéquation avec celles d'entités raisonnablement comparables. Par conséquent, la réduction du coût en personnel des services généraux par rapport au total des dépenses de personnel constituera un important indicateur des progrès réalisés. Cet indicateur fera l'objet d'un suivi tout au long de FIDA9 (voir ci-après). Les échanges avec la CFPI porteront également sur l'assouplissement du régime actuel de rémunération des Nations Unies en vue de la mise en place d'un système de rémunération fondée sur la performance.

<sup>12</sup> Voir Politique du FIDA concernant la présence dans les pays – rapport de situation, présenté au Conseil à sa session de septembre 2011 (document EB 2011/103/R.8). Les bureaux de pays du FIDA sont petits (2-3 personnes) et financièrement avantageux dans la mesure où ils sont hébergés par d'autres agences des Nations Unies ou institutions internationales de développement.



- iv) **Renforcement des services financiers.** La direction ira de l'avant sur la voie du renforcement de ses services de gestion financière. Outre la consolidation des changements organisationnels déjà en place et qui devraient générer des gains d'efficacité notables, le nouveau Système prêts et dons devrait entrer en vigueur en 2012. Il est prévu que celui-ci favorise progressivement l'amélioration de l'efficacité.
- v) **Amélioration des processus administratifs et opérationnels.** Le Fonds réexaminera ses processus opérationnels et administratifs en vue d'obtenir des gains additionnels. À cet égard, la nouvelle matrice pour la délégation de pouvoir, en cours d'élaboration, constitue une initiative importante. Elle devrait entrer en vigueur en 2012. Conformément aux recommandations de l'examen externe du système TIC du FIDA, un plan pour mettre à niveau les plateformes TI du FIDA et pour garantir une dotation en personnel appropriée de la Division des technologies de l'information et des communications est en cours de mise en œuvre afin de limiter les risques que font courir les systèmes obsolètes et de jeter les bases pour de futurs gains d'efficacité. Ces mesures devraient permettre de contenir, voire réduire, les coûts en personnel, biens et services de la division.

## **B. Nouveaux instruments de gestion pour maîtriser/réduire les coûts**

- 44. **Suivi de l'utilisation du temps de travail.** Vu que les dépenses de personnel représentent près des deux tiers du budget annuel total du FIDA (80% si l'on inclut le coût des consultants), il est essentiel que le Fonds mette en place des systèmes efficaces de gestion et de suivi de l'utilisation du temps de travail. Cela permettrait non seulement au Fonds et à ses différentes unités d'avoir une meilleure idée du coût effectif des activités opérationnelles, mais également de comprendre dans quels domaines il est urgent de prendre des mesures. À cette fin, la direction envisage de mettre en place, en 2013, un système de suivi de l'utilisation du temps de travail, qui devrait être pleinement opérationnel d'ici à 2015.
- 45. Avant de mettre en place ce système, la direction examinera attentivement les expériences d'autres institutions financières internationales (IFI) ainsi que les meilleures pratiques du secteur privé. Un certain nombre d'IFI, comme la Banque mondiale, ont établi des systèmes de suivi de l'utilisation du temps de travail relativement complexes alors que d'autres, comme la Banque asiatique de développement, utilisent des systèmes plus simples pour les principaux processus opérationnels. On trouve sur le marché toute une gamme de logiciels qui pourraient améliorer la précision des systèmes de suivi autogérés. La conception et la mise en place du système de suivi de l'utilisation du temps de travail au FIDA mettra à profit toutes ces options.
- 46. **Indicateurs d'efficacité des processus opérationnels de l'organisation.** Outre l'introduction d'un système de suivi de l'utilisation du temps de travail, toutes les unités devront se charger de l'élaboration et du suivi des indicateurs d'efficacité des processus opérationnels convenus, par département et par division, et de la présentation de rapports périodiques en ce sens.
- 47. Dans ce contexte, PMD devra contrôler et communiquer les coûts des principales composantes du cycle d'élaboration et d'exécution des programmes telles que la conception des projets ou programmes; l'assurance qualité et de l'amélioration de la qualité; l'appui à l'exécution; la supervision; et la taille des programmes et projets (c'est-à-dire les principaux coûts des activités budgétisées pour le groupe 1). Dans le cas de ces indicateurs, il sera difficile de fixer des objectifs *ex ante* dans la mesure où ils devront remplir les critères de qualité et d'efficacité, et que la baisse de la valeur d'un indicateur (par exemple les coûts de supervision) ne signifie pas nécessairement amélioration. Néanmoins, grâce à un suivi rigoureux, la direction pourra veiller à ce que des efforts constants soient déployés

afin de rationaliser le coût de chaque activité opérationnelle sans nuire pour autant aux objectifs d'efficacité. Ces indicateurs viendront s'ajouter à ceux énumérés pour le niveau 4 (efficacité opérationnelle des programmes de pays) du Cadre de mesure des résultats (voir document REPL.IX/3/R.4).

48. Le Bureau de la stratégie et de la gestion des savoirs et des divisions telles que la Division de la communication et les bureaux de liaison régionaux devront également contrôler les coûts liés à la création de produits axés sur les savoirs, à la promotion de la concertation sur les politiques au niveau mondial ainsi qu'à la mise en œuvre d'activités de gestion des savoirs, de sensibilisation et de plaidoyer afin de garantir une utilisation optimale des ressources (groupe 2).
49. Les départements du FIDA qui offrent des services – le Département des opérations financières et le Département des services institutionnels – devront assurer le suivi des dépenses relatives à la prestation des principaux services financiers et administratifs (groupe 3) et devront réaliser des gains d'efficacité constants en comprimant les coûts et en réduisant au minimum la part qu'ils représentent sur le total du budget administratif.
50. De même, le Bureau du Secrétaire, de concert avec le Conseil d'administration, devra assurer le suivi des indicateurs clés et en rendre compte, et parvenir à des gains d'efficacité constants au sein du groupe 4<sup>13</sup>.
51. Une liste provisoire des indicateurs d'efficacité par département/division figure en annexe I. Comme on l'a déjà vu, ceux-ci sont envisagés comme des instruments de gestion interne dont il sera rendu compte dans les rapports sur la performance présentés chaque trimestre à la direction afin que celle-ci prenne les mesures nécessaires. La direction suivra cependant l'état d'avancement des progrès accomplis en relation avec les principales mesures d'efficacité institutionnelle (proposées ci-après) ainsi que des avancées réalisées sur la voie du renforcement de l'efficacité des principaux processus opérationnels, et en rendra compte régulièrement au Conseil d'administration, dans le cadre du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE).

## V. Mesurer l'efficacité institutionnelle durant FIDA9

### A. Mesurer l'efficacité institutionnelle d'institutions financières internationales<sup>14</sup>

52. En leur qualité d'institutions internationales publiques de développement, les IFI doivent relever des défis très spécifiques, à savoir, en premier lieu, mettre en place de solides mesures d'efficacité et, en second lieu, identifier des références

<sup>13</sup> En 2011, le coût direct de l'appui fourni par le FIDA aux États membres pour les activités relatives à la gouvernance représente 8% du budget administratif. Il couvre les dépenses d'organisation des réunions des organes directeurs (Conseil d'administration, Conseil des gouverneurs et comités subsidiaires, etc.) ainsi que l'ensemble des services de documentation, de traduction et d'interprétation. Le Conseil d'administration souhaite que ces dépenses soient réduites au profit des opérations de développement.

Le résultat d'efficacité visé est une compression matérielle supplémentaire du coût réel de l'appui aux activités des membres relatives à la gouvernance. Il s'agit là d'un domaine dans lequel la marge de manœuvre dont dispose la direction pour déterminer les intrants et les produits est limitée alors que l'influence des États membres, destinataires de ces services, est forte.

Faisant fond sur les pratiques adoptées par d'autres IFI, et de concert avec le Conseil d'administration (auquel s'adressent les services de ce groupe), le FIDA cherchera à diminuer le niveau réel de ces coûts grâce notamment à la réduction:

- a) du volume global des rapports destinés aux organes directeurs;
- b) de la traduction de la documentation, en élargissant l'éventail des documents présentés au Conseil d'administration dans une seule des langues officielles du FIDA; et
- c) de la gamme de réunions des organes directeurs et de leurs comités pour lesquelles un service d'interprétation est assuré.

<sup>14</sup> Il est important, dès le départ, d'établir une distinction entre deux catégories d'indicateurs d'efficacité applicables aux IFI. La première a trait à l'**efficacité des programmes et projets financés par les IFI**, qui sont évalués sur la base d'indicateurs comme le taux de rentabilité économique du capital investi sur la base d'une analyse standard coût-avantage. La seconde catégorie d'indicateurs concerne l'**efficacité institutionnelle**; ceux-ci comparent les produits des institutions (le programme de prêts et dons étant utilisé comme indicateur de substitution) par rapport aux dépenses encourues pour générer lesdits produits. C'est à cette seconde série d'indicateurs que se réfère le présent document.

pertinentes à des fins de comparaison. Cela est dû en partie au fait que la finalité des IFI n'est pas la maximisation des profits proprement dite mais l'obtention de résultats précis en matière de développement. De plus, les paramètres clés utilisés pour mesurer l'efficacité, tels les coûts de fonctionnement des IFI, ne dépendent pas exclusivement des conditions du marché mais sont bien souvent déterminés par les politiques publiques. Il est donc difficile d'appliquer directement certains des indicateurs d'efficacité les plus couramment utilisés dans le secteur privé<sup>15</sup>.

53. En leur qualité de dépositaires des fonds publics d'aide au développement, les IFI sont néanmoins tenues d'opérer de manière aussi efficace que possible en veillant à ce que, dans les limites fixées par les politiques publiques, elles s'efforcent de maximiser les "biens" qu'elles produisent ou bien de contenir les coûts de production de ces biens. Vu les enjeux particuliers que les IFI doivent relever, il leur a été difficile de n'établir qu'une seule mesure de l'efficacité; ainsi, plusieurs sont les indicateurs d'efficacité – indicateurs de substitution pour la plupart – utilisés tant au niveau institutionnel qu'opérationnel afin de pouvoir dresser un tableau plus exhaustif de l'efficacité institutionnelle et du coût des activités. Il s'agit là de l'approche proposée par le FIDA ci-après.
54. On peut subdiviser les indicateurs d'efficacité utilisés par les IFI de la façon suivante: i) indicateurs de l'efficacité institutionnelle; et ii) indicateurs des processus opérationnels. Ils peuvent être soit *ex ante*, soit *ex post*. Les indicateurs de l'efficacité institutionnelle visent à fournir des mesures au macro-niveau, tandis que les indicateurs des processus opérationnels concernent essentiellement les processus ayant une incidence directe sur l'efficacité globale de l'institution. Les indicateurs *ex ante* ont pour but de garantir l'efficacité en précisant les cibles de l'allocation des ressources dans le cadre du processus budgétaire et de la planification du programme de travail annuel, alors que les indicateurs *ex post* mesurent l'efficacité réelle des résultats. Certains des indicateurs d'efficacité les plus fréquemment utilisés par d'autres IFI sont présentés en annexe II à des fins de comparaison.

## **B. Indicateurs de l'efficacité institutionnelle durant FIDA9**

55. Pour la période couverte par FIDA9, il est proposé d'appliquer deux types d'indicateurs, à savoir des indicateurs de l'efficacité institutionnelle et des indicateurs relatifs aux processus opérationnels. Les indicateurs proposés sont soit *ex ante*, soit *ex post*. Les indicateurs de l'efficacité institutionnelle (IEI) seront intégrés au niveau 5 du Cadre de mesure des résultats. Les indicateurs relatifs aux processus opérationnels sont considérés avant tout comme des outils de gestion interne au service des départements et des divisions; ils ne seront développés et les résultats y relatifs ne seront présentés que dans les rapports trimestriels sur la performance, établis à l'intention de la direction. Des informations concernant leur état d'avancement seront toutefois communiquées une fois l'an dans le cadre du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement. La conjugaison de ces indicateurs fournira un panorama exhaustif des progrès accomplis par le Fonds sur la voie de la concrétisation des objectifs d'efficacité.
56. Traditionnellement, le FIDA a eu recours à des indicateurs *ex ante* afin de mesurer l'efficacité s'agissant de l'allocation des ressources (par exemple, le ratio d'efficacité, en comparant le budget administratif annuel du Fonds aux engagements prévus dans le cadre du programme de prêts et dons). Même si ces indicateurs sont utiles pour fixer des objectifs, il est par ailleurs important de juger des progrès accomplis en mesurant les résultats effectifs (par exemple, les dépenses effectives et les prêts et dons approuvés).

<sup>15</sup> L'un des indicateurs d'efficacité les plus couramment utilisés dans le secteur privé est le ratio dépenses de fonctionnement/rentées.

## C. Indicateurs de l'efficacité institutionnelle

### Indicateurs *ex ante*

57. **IEI.1.** Comme indicateurs *ex ante*, il est proposé d'utiliser les indicateurs d'efficacité suivants s'agissant de l'allocation des ressources (avec 2011 comme année de référence): **pourcentage de budget alloué aux groupes 1, 2, 3 et 4; proportion de postes budgétisés au sein des quatre groupes par rapport au total des postes budgétisés; et proportion de personnel budgétisé dans les bureaux de pays par rapport au personnel budgétisé au sein des divisions régionales**<sup>16</sup>.

### Indicateurs *ex post*

58. **IEI.2.** Il est proposé d'introduire un indicateur d'efficacité qui mesure la proportion **des dépenses administratives effectives, plus les frais de gestion perçus, par rapport au programme annuel de prêts et dons financés par le FIDA, plus la valeur des programmes et projets gérés par le FIDA mais financés par d'autres organismes**. Ce ratio, qui remplacera le ratio actuellement utilisé budget administratif/programme de prêts et dons financés par le FIDA, a l'avantage d'être plus exhaustif dans la mesure où il couvre l'intégralité du programme de travail auquel est affecté le personnel du FIDA ainsi que les frais de gestion y relatifs perçus par le Fonds.
59. Par conséquent, cet indicateur permet de mesurer l'efficacité de **l'ensemble** du programme de travail (en termes de prêts et de dons) par rapport à **l'ensemble** des dépenses du Fonds, indépendamment de la source de financement. Alors que le FIDA met toujours davantage l'accent sur l'élargissement de son programme de travail et l'intensification de son impact de développement, et que la part que représentent les sources de financement externes va en s'accroissant, la mesure de l'efficacité institutionnelle sur la base de cet indicateur gagnera en fiabilité au détriment de l'indicateur traditionnel utilisé jusqu'à présent. Par ailleurs, il est proposé d'en faire un indicateur *ex post* mesuré sur une base triennale à horizon mobile.
60. **IEI.3.** Une part importante du budget administratif annuel du Fonds comprend des coûts relatifs à l'élaboration et à l'exécution des programmes qui peuvent être considérés comme un appui technique aux États membres en développement. Il est donc proposé d'introduire un indicateur qui mesure **la proportion des dépenses administratives annuelles, moins les coûts d'appui technique de ce type, par rapport à l'ensemble du programme de prêts et dons** (y compris donc la valeur des programmes et projets gérés par le FIDA mais financés par d'autres organismes). Étant donné que d'autres IFI ont recours à des fonds fiduciaires pour financer une part importante de ce type d'appui technique ou partager les frais d'administration dans le cas de modalités de financement à des conditions durcies, il pourrait être intéressant de comparer ce ratio avec les données d'autres IFI.
61. **IEI.4.** Le quatrième indicateur d'efficacité tient compte du fait que le budget annuel du Fonds est utilisé non seulement afin de préparer de nouveaux programmes et projets, mais également de gérer un portefeuille dont la taille va croissant. Cet indicateur mesurera la **proportion des dépenses effectives du budget administratif, plus les frais de gestion, par rapport à l'ensemble du portefeuille en cours d'exécution**.
62. **IEI.5.** Le cinquième indicateur d'efficacité proposé est celui de **la proportion des dépenses administratives par rapport aux décaissements**. Il s'agit là d'un

<sup>16</sup> Il est proposé d'abandonner l'actuel indicateur *ex ante* de l'efficacité institutionnelle "**proportion du budget administratif par rapport au Programme de prêts et dons prévu**" pour les raisons suivantes. Premièrement, cet indicateur n'inclut pas un nombre significatif de projets que le Fonds élabore et gère pour le compte d'autres institutions (comme l'Union européenne et le Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire). Deuxièmement, ce ratio ne prend pas en compte les frais de gestion et les fonds supplémentaires du budget administratif. Et, enfin, il s'agit d'un indicateur *ex ante* et non pas *ex post*. On propose un indicateur plus complet, qui reflète tant le programme de travail du Fonds dans son ensemble que ses dépenses administratives (IEI.2).

ratio toujours plus utilisé par d'autres IFI et qui peut être considéré comme un indicateur de substitution valable pour ce qui concerne le coût effectif du travail de développement sur le terrain.

63. **IEI.6.** Le sixième indicateur d'efficacité proposé est la **proportion des coûts en personnel pour la catégorie des services généraux par rapport au total des coûts en personnel**, 2010 étant utilisée comme l'année de référence. Vu que le coût des services généraux est jugé excessif, les progrès accomplis sur la voie de la maîtrise et de la réduction de ces coûts feront l'objet d'un suivi sur la base de cet indicateur. Pour élaborer cet indice et fixer des objectifs, il sera nécessaire de représenter tant les différents besoins des départements en personnel des services généraux que les diverses fonctions remplies par le personnel appartenant à cette catégorie.
64. **IEI.7.** Le septième indicateur institutionnel proposé est le "ratio de mobilisation", c'est-à-dire **le volume de ressources mobilisées par le Fonds (au niveau international et national) afin de financer ou de cofinancer des projets appuyés par le FIDA**. Même si l'on peut considérer qu'il s'agit là d'une mesure de l'efficacité, on peut aussi l'aborder comme une mesure de l'efficacité du FIDA à mobiliser de nouvelles ressources pour chaque dollar dépensé. Dans ce cas, il est proposé, compte tenu de l'importance des variations annuelles, d'utiliser une moyenne triennale à horizon mobile.
65. On trouvera au tableau 1 les divers IEI qui seront établis au niveau 5 du Cadre de mesure des résultats – indicateurs issus du Cadre de mesure des résultats pour FIDA8 et indicateurs (nouveaux ou modifiés) présentés ci-dessus –, de même que les objectifs provisoires pour chacun d'eux, afin de refléter les gains d'efficacité que devraient générer les différentes mesures proposées pour FIDA9 en vue d'améliorer l'efficacité du Fonds s'agissant de l'utilisation de ses ressources.

Tableau 1

**Niveau 5 Indicateurs de l'efficacité et de l'efficience institutionnelles pour le Cadre de mesure des résultats durant FIDA9**

<i>Indicateurs repris du Cadre de mesure des résultats pour FIDA8</i>	<i>Données de référence</i>	<i>Objectif pour 2015</i>
Pourcentage d'annonces de contribution faites à la reconstitution	n.d.	100
Nombre de recommandations hautement prioritaires issues de l'audit interne dont l'application a pris du retard (données de référence 2011)	21	15
Pourcentage d'effectifs ressortissants des États membres des Listes B et C (données de référence 2011)	40	suivi
Pourcentage de femmes parmi les cadres de niveau P-5 et au-dessus (données de référence 2011)	28	35
Indice de mobilisation du personnel (données de référence 2010)	69	75
Temps nécessaire pour pourvoir des postes de cadres (jours) (données de référence 2011)	144	100
<b>Indicateurs (ex ante) nouveaux ou revus</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>IEI.1 a)</b> Pourcentage de budget alloué aux quatre groupes (année de référence 2011) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ groupe 1</li> <li>○ groupe 2</li> <li>○ groupe 3</li> <li>○ groupe 4</li> </ul> </li> </ul>	62	65
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ groupe 1</li> <li>○ groupe 2</li> <li>○ groupe 3</li> <li>○ groupe 4</li> </ul>	7	9
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ groupe 2</li> <li>○ groupe 3</li> <li>○ groupe 4</li> </ul>	23	20
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ groupe 3</li> <li>○ groupe 4</li> </ul>	8	6
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>IEI.1 b)</b> Proportion de postes budgétisés au sein des quatre groupes par rapport au total des postes budgétisés (données de référence 2011) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ groupe 1</li> <li>○ groupe 2</li> <li>○ groupe 3</li> <li>○ groupe 4</li> </ul> </li> </ul>	57	61
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ groupe 1</li> <li>○ groupe 2</li> <li>○ groupe 3</li> <li>○ groupe 4</li> </ul>	7	9
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ groupe 2</li> <li>○ groupe 3</li> <li>○ groupe 4</li> </ul>	25	22
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ groupe 3</li> <li>○ groupe 4</li> </ul>	11	8
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ groupe 4</li> </ul>	38	45
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>IEI.1 c)</b> Proportion de postes budgétisés dans les bureaux de pays par rapport aux postes budgétisés au sein des divisions des programmes de pays (données de référence 2011)</li> </ul>		
<b>Indicateurs (ex post) nouveaux ou revus</b>		
<b>IEI.2</b> Proportion des dépenses administratives effectives (y compris les dépenses financées sur les frais de gestion) par rapport au Programme annuel de prêts et dons financés par le FIDA, plus la valeur des programmes et projets gérés par le FIDA mais financés par d'autres organismes (moyenne triennale, données de référence 2008, 2009, 2010)	14,7	12,5
<b>IEI.3</b> Proportion des dépenses administratives effectives (y compris les dépenses financées sur les frais de gestion) moins les coûts effectifs d'"appui technique" aux États membres en développement par rapport à l'ensemble du programme de prêts et dons (moyenne triennale, données de référence 2008, 2009, 2010)	12,5	10,6
<b>IEI.4</b> Proportion des dépenses du budget administratif, plus les frais de gestion, par rapport à l'ensemble du portefeuille en cours d'exécution (moyenne triennale, données de référence 2008, 2009, 2010)	2,16	1,8
<b>IEI.5</b> Proportion des dépenses administratives effectives (y compris les dépenses financées sur les frais de gestion) par rapport aux décaissements annuels (moyenne triennale, données de référence 2008, 2009, 2010)	22,1	18,8
<b>IEI.6</b> Proportion des coûts effectifs en personnel pour la catégorie des services généraux par rapport au total des coûts en personnel (données de référence 2010)	30	25
<b>IEI.7</b> Volume de ressources mobilisées par le Fonds auprès de sources externes (au niveau international et national) afin de financer ou de cofinancer des projets appuyés par le FIDA (moyenne triennale, données de référence 2008, 2009, 2010)	1,3	1,8

## VI. Résumé et conclusions

66. Le présent document a été préparé par la direction à la demande des membres de la Consultation sur FIDA9. Pour situer les mesures proposées dans le contexte approprié, le document a passé tout d'abord en revue les mesures prises par la direction au titre de son PCR afin d'améliorer l'efficacité du Fonds durant la période de la huitième reconstitution et les progrès accomplis, sur la base du Cadre de mesure des résultats pour FIDA8.
67. La direction a présenté des propositions afin d'accroître l'efficacité du FIDA durant FIDA9 et a suggéré de nouveaux indicateurs d'efficacité. Vu qu'une évaluation, au niveau de l'institution, de l'efficacité du Fonds est actuellement en cours, les propositions formulées dans le présent document n'ont qu'un caractère provisoire; elles devront être validées et, le cas échéant, étoffées une fois l'évaluation finalisée, en 2012.
68. Ce rapport s'est penché sur le PCR, lancé en 2009 afin de faire du FIDA une institution plus efficace, plus efficiente et plus souple, et sur les changements importants qu'il a générés, à savoir: le renforcement de la structure organisationnelle du Fonds; l'alignement de ses ressources humaines et financières sur ses priorités stratégiques; le lancement d'un programme de réforme en profondeur s'agissant de la gestion de ses ressources humaines; et le renforcement de ses services financiers et administratifs.
69. Le Fonds a dépassé les objectifs d'efficacité fixés pour 2012 dans le Cadre de mesure des résultats pour FIDA8 et a fait des avancées notables, comme l'accroissement de la proportion de personnel affecté aux opérations et la réduction des délais de traitement des demandes de retrait.
70. Pour la période couverte par FIDA9, la direction propose une série de mesures complémentaires destinées à améliorer l'efficacité du Fonds. En premier lieu, cela permettra de consolider le PCR afin de mettre en place une structure organisationnelle et stratégique solide pour une efficacité renforcée. En second lieu, cela introduira de nouveaux instruments de gestion – un système de suivi de l'utilisation du temps de travail et des indicateurs d'efficacité pour les processus opérationnels – en vue d'obtenir des gains d'efficacité au niveau de l'institution tout entière grâce à la maîtrise, voire la réduction, des coûts. De plus, un nouvel éventail d'indicateurs de l'efficacité institutionnelle seront intégrés dans le Cadre de mesure des résultats pour FIDA9. Ces indicateurs ont été par ailleurs assortis d'objectifs provisoires reflétant les gains d'efficacité que devraient générer les mesures proposées.
71. Une fois par an, un rapport de situation sera présenté au Conseil d'administration afin d'illustrer les progrès accomplis sur la voie de l'amélioration de l'efficacité du Fonds, sur la base des indicateurs de l'efficacité institutionnelle. On attend de ces mesures qu'elles favorisent une prise de conscience des coûts et de l'efficacité au niveau de l'institution tout entière durant la période couverte par la neuvième reconstitution.

### Indicateurs d'efficacité provisoires pour les processus opérationnels du FIDA

<b>Département gestion des programmes (PMD) (groupe 1)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût moyen de l'élaboration des projets</li> <li>• Coût moyen de la supervision et de l'appui à l'exécution</li> <li>• Pourcentage des dépenses de supervision/d'appui à l'exécution par l'intermédiaire des bureaux de pays du FIDA</li> <li>• Valeur moyenne en USD des demandes de retrait</li> </ul>
<b>Département des opérations financières (FOD) (groupe 3)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage de paiements traités en une journée de travail</li> <li>• Taux de rendement net des placements soumis à des paramètres de risque fixés</li> <li>• Nombre moyen de prêts par responsable principal de prêts</li> <li>• Nombre moyen de jours nécessaires pour traiter un décaissement</li> <li>• Examen à mi-parcours du budget finalisé avant le 31 août</li> </ul>
<b>Département des services institutionnels (CSD) (groupe 3)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Délai moyen d'envoi de la liste préliminaire de candidats à la division concernée</li> <li>• Coût moyen encouru au titre du recrutement par tous les départements</li> <li>• Coût moyen de la formation du personnel</li> <li>• Économies réalisées grâce aux appels d'offres communs avec les organisations des Nations Unies basées à Rome</li> <li>• Frais de transaction pour l'achat de biens et de services</li> <li>• Nombre moyen de jours pour les achats</li> <li>• Délai moyen de la résolution des problèmes de TI</li> </ul>
<b>Bureau de la stratégie et de la gestion des savoirs (SKM) et Division de la communication (groupe 2)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût moyen des différentes publications (rapports occasionnels, documents de travail, etc.)</li> <li>• Coût moyen des événements de partage des savoirs</li> <li>• Coût moyen de la production des publications</li> </ul>
<b>Bureau du Secrétaire (groupe 4)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût moyen de la préparation des documents destinés aux réunions des organes directeurs</li> <li>• Coût total de la traduction pour les réunions des organes directeurs</li> </ul>



## Indicateurs d'efficacité utilisés par d'autres IFI

Tableau 1a  
Banque africaine de développement (BAfD)

<i>Catégorie</i>	<i>Indicateurs</i>
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de départ prématuré du personnel</li> <li>Proportion de femmes parmi les cadres</li> <li>Taux de vacance</li> <li>Cadres affectés aux opérations</li> </ul>
Pratiques et processus opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>Délai de finalisation d'un processus d'appel d'offres</li> <li>Délai nécessaire pour les achats</li> <li>Frais d'administration par million d'unités de compte décaissé</li> </ul>
Technologies de l'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>Temps à disposition des bureaux de terrain pour le Wide Area Network</li> <li>Délai moyen de traitement des requêtes TI adressées par les clients</li> </ul>
Décentralisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cadres affectés aux opérations détachées dans les bureaux de pays</li> <li>Tâches relatives aux projets gérées par les bureaux de pays</li> </ul>
Transparence	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soumission des audits de projet dans les délais impartis</li> </ul>

Source: Cadre de mesure des résultats du Groupe de la BAfD (2010)

Tableau 1b  
Banque asiatique de développement (BAfD)

<i>Catégorie</i>	<i>Indicateurs</i>
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cadres et administrateurs nationaux budgétisés dans les départements opérationnels</li> <li>Cadres et administrateurs nationaux budgétisés dans les missions résidentes</li> <li>Proportion de femmes parmi les cadres</li> <li>Résultats des enquêtes sur la mobilisation du personnel</li> </ul>
Ressources budgétaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dépenses administratives internes par million d'USD de projet public et privé approuvé</li> <li>Dépenses administratives internes par projet approuvé (en millions d'USD à prix constants 2000)</li> <li>Dépenses administratives internes par million d'USD décaissé (en millions d'USD)</li> <li>Dépenses administratives internes par projet en cours d'exécution (en millions d'USD à prix constants 2000)</li> </ul>
Pratiques et processus opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>Délai moyen entre l'approbation d'un prêt et le premier décaissement en opérations souveraines (mois)</li> <li>Délai moyen de traitement d'un prêt (opérations souveraines) (mois) entre le recueil des informations et l'approbation du prêt</li> <li>Proportion (%) de prêts et de dons administrés par les bureaux de terrain</li> </ul>

Source: Cadre de mesure des résultats de la BAfD (2008)

Tableau 1c  
**Banque mondiale**

<i>Catégorie</i>	<i>Indicateurs</i>
Rapidité et coût	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Délai entre la note conceptuelle du projet et l'approbation de l'octroi d'un crédit d'investissement</li> <li>• Délai entre la note conceptuelle du projet et l'approbation de l'octroi d'un crédit d'investissement dans les États fragiles ou en situation de conflit</li> <li>• Rétablissement, dans les 12 mois, des projets posant problème dans la catégorie des projets "satisfaisants"</li> <li>• Coût moyen de préparation d'un projet</li> <li>• Coût moyen d'appui à l'exécution d'un projet</li> </ul>
Décentralisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Détachement de personnel de rang supérieur sur le terrain</li> <li>• Décentralisation des tâches de gestion au personnel de terrain travaillant dans des situations a) fragiles et b) non fragiles</li> </ul>
Cartographie axée sur les résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projets de l'IDA géocodés</li> </ul>

Source: Système de mesure des résultats pour IDA16 (2011)