

Cote du document: EB 2019/126/R.40
Point de l'ordre du . 10 b) iv)
Date: 4 avril 2019
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Informations actualisées sur l'initiative en matière de changement, de production de résultats et d'innovation, et sur la décentralisation au FIDA

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

Responsables:

Questions techniques:

Stéphane Mousset
Directeur et Chef de cabinet
Bureau de la présidence et
de la vice-présidence
téléphone: +39 06 5459 2038
courriel: s.mousset@ifad.org

Edward Gallagher
Responsable de l'Unité
consacrée au changement, à la
production de résultats et à l'innovation
téléphone: +39 06 5459 2484
courriel: ed.gallagher@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre McGrenra
Cheffe de l'Unité
des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent vingt-sixième session
Rome, 2-3 mai 2019

Pour: **Examen**

Table des matières

I. Introduction	1
II. Informations actualisées sur l'initiative en matière de changement, de production de résultats et d'innovation	1
A. Intégration du changement, de la production de résultats et de l'innovation	2
B. Consolidation des réformes	3
III. Informations actualisées sur la décentralisation du FIDA	3
A. Décentralisation: structure	4
B. Décentralisation: délégation de pouvoirs	5
Appendice	
Summary of accomplishments under the OpEx exercise	1

Sigles et abréviations

FIDA11	Onzième reconstitution des ressources du FIDA
OpEx	Excellence opérationnelle au service des résultats

Informations actualisées sur l'initiative en matière de changement, de production de résultats et d'innovation, et sur la décentralisation au FIDA

I. Introduction

1. En janvier 2019, la direction a créé l'**Unité consacrée au changement, à la production de résultats et à l'innovation (ci-après, "l'Unité")** pour aider le FIDA à obtenir plus rapidement de meilleurs résultats. L'Unité a pour mission d'aider le FIDA à intégrer la culture du changement, des résultats et de l'innovation, en jouant le rôle de centre d'excellence et d'appui stratégique, fondé sur des données factuelles, pour susciter des changements de comportement, améliorer la performance des systèmes d'exécution et encourager le recensement et la reproduction à plus grande échelle des innovations en matière de lutte contre la pauvreté rurale. L'Unité aidera aussi le FIDA à adapter son action aux réformes en cours dans le système des Nations Unies afin qu'il soit prêt à relever les défis et faire face aux réalités du XXI^e siècle, et à contribuer à la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030.
2. La création de l'Unité fait suite à l'**achèvement des activités relatives à l'Excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx)**, une initiative d'une durée de 18 mois visant à démultiplier la capacité opérationnelle du FIDA par des réformes issues des engagements pris lors de la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11). L'appendice au présent document présente une vue d'ensemble des principales réalisations d'OpEx.
3. L'Unité jouera un rôle essentiel; elle fera en sorte que les changements soient soutenus, suivis et renforcés à l'avenir, et que le FIDA continue d'améliorer la qualité de ses réalisations, son taux de décaissement, sa participation à l'élaboration des politiques et l'établissement de partenariats, en s'appuyant notamment sur des innovations éprouvées.
4. Conçu pour donner au Conseil d'administration un aperçu de ces efforts et des contributions du FIDA à la réforme des Nations Unies, le présent document présente des informations actualisées sur: i) les priorités en matière de changement, de production de résultats et d'innovation; ii) la décentralisation du FIDA, y compris les réexamens de la délégation de pouvoirs.

II. Informations actualisées sur l'initiative en matière de changement, de production de résultats et d'innovation

5. Le FIDA envisage le changement, la production de résultats et l'innovation comme des éléments étroitement liés et indissociables dans la pratique du Fonds. Pendant toute l'année 2019, l'Unité aura pour mission d'aider le FIDA à intégrer ces éléments et à concrétiser leurs avantages. Il s'agira notamment: de faciliter la prolifération du changement et de l'innovation dans toute l'organisation, de conseiller la direction quant aux mesures à prendre et aux principales possibilités d'intégrer et de développer ces trois éléments et, enfin, de consolider les changements apportés par OpEx pour améliorer encore la production de résultats. Au départ, les effectifs de l'Unité se limiteront à un chef d'équipe et un responsable principal, qui s'appuieront en cas de besoin sur des spécialistes extérieurs. Ce noyau de base participera à la mise sur pied d'équipes réunissant des agents venus de toute l'organisation, qui collaboreront à temps partiel ou à temps plein, à titre bénévole ou temporaire, aux fins de mettre sur pied des projets et initiatives pour l'Unité.

A. Intégration du changement, de la production de résultats et de l'innovation

6. Une des priorités de l'Unité en 2019 concernera l'optimisation des gains d'efficience possibles, tant dans le budget du FIDA que dans les processus opérationnels de l'organisation. L'Unité participera à l'élaboration du budget du FIDA dans une optique d'optimisation des ressources et d'étude judicieuse d'options novatrices permettant de réaliser des gains d'efficience. Par ailleurs, elle supervisera une grande initiative de **reconfiguration des processus opérationnels**. Après en avoir déterminé la portée en 2018, le FIDA a entrepris de rationaliser et simplifier ses processus institutionnels, à l'appui de son modèle opérationnel décentralisé. Il s'agit notamment de lancer un appel à proposition visant à solliciter l'assistance de spécialistes extérieurs. Le processus de reconfiguration sera collaboratif, et dans l'Unité, on s'attend à ce que les gains d'efficience réalisés conduisent à une réduction de la charge de travail (et, partant, à un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle) pour le personnel, notamment le personnel administratif. On s'attend également à ce que ces gains d'efficience jettent les bases d'une plus grande maturité des processus opérationnels à l'avenir.
7. L'Unité poursuit un certain nombre de pistes promettant des résultats rapides pour **favoriser l'introduction de l'innovation dans l'organisation**. Elle s'est par exemple mise en contact avec des réseaux internes et externes pour partager des savoirs et contribuer à la conception d'un "**défi de l'innovation**" au FIDA. Ce défi permettra de tirer parti d'idées nouvelles et créatives pour une optimisation des résultats et offrira au personnel l'occasion de tester et imaginer de nouveaux concepts. Le personnel de l'Unité étudiera les possibilités de financer ce défi par des sources externes, sous la forme d'un programme d'innovation périodique.
8. De façon plus générale, l'Unité procède actuellement à la formulation de buts clairement définis pour l'innovation et à **la création de mécanismes institutionnels permettant au personnel de soumettre des idées nouvelles à évaluer, faire mûrir et mettre à l'essai**. Le personnel sera incité à mener une réflexion nouvelle et à s'associer à cette démarche, faisant de l'Unité le facilitateur d'innovation institutionnelle qu'elle a vocation à être. L'Unité exploitera les travaux sur l'innovation en cours dans le système des Nations Unies, pour mettre en place un environnement propice sur le plan des systèmes, des processus, des méthodes d'encadrement et de l'évaluation, de sorte que le FIDA puisse profiter des avantages de l'innovation pour se renouveler et évoluer en permanence.
9. À partir des activités décrites ci-dessus, l'Unité suivra, en partenariat avec la direction, les tendances institutionnelles relatives à la performance et à la production de résultats. Ce suivi inclura une évaluation des engagements pris au titre de FIDA11 et d'autres aspects institutionnels, qui permettra de détecter les tendances et goulets d'étranglement relatifs à l'obtention des résultats, et de proposer des mesures correctives. De plus, l'Unité s'associera au Département de la gestion des programmes pour recenser les meilleures pratiques au niveau des opérations, étudier les possibilités de reproduction à plus grande échelle et promouvoir la coordination sur les questions transversales.
10. Une priorité immédiate pour l'Unité sera de coordonner **un plan d'action pour donner suite au Sondage mondial du personnel de 2018**. Cette enquête a été menée en novembre et décembre 2018, et ses résultats ont été publiés en février 2019. Ces derniers donnent une idée du "climat organisationnel", c'est-à-dire de l'environnement dans lequel les résultats du FIDA sont obtenus au quotidien. Un climat sain est un facteur essentiel pour tirer pleinement parti de l'engagement du personnel, de ses efforts, de son temps, de sa réflexion et de sa pensée créative. C'est une source de résilience dans une période de changement, tournée vers une optimisation des résultats, qui instaure en outre les conditions préalables à l'innovation.

11. Au total, l'Unité appuie la direction dans ses efforts pour définir et mettre rapidement en œuvre des actions concrètes visant à répondre aux préoccupations évoquées par le personnel dans ce sondage. Dans le cadre de ce travail, l'Unité intègre les enseignements tirés de l'initiative OpEx, tels que les approches de la gestion tenant compte des changements, les outils et les techniques nécessaires pour remédier à ces problèmes à l'avenir.

B. Consolidation des réformes

12. Parallèlement à ce travail stratégique et consultatif général, l'Unité s'emploie à **consolider les réformes récentes**. Il s'agit notamment de concrétiser les changements découlant de l'examen sur mesure des domaines non opérationnels mené en 2018:
- i) Le Bureau du budget et du développement organisationnel est devenu le Bureau de la stratégie budgétaire: l'objectif de ce changement est de renforcer la fonction d'établissement des budgets du FIDA et de resserrer les liens entre la planification, l'allocation des ressources, le suivi des résultats et la stratégie.
 - ii) Au Département des relations extérieures et de la gouvernance, une Division de l'engagement mondial, des partenariats et de la mobilisation des ressources a été créée par la fusion du Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources et de la Division de l'engagement mondial et des relations multilatérales. Cette nouvelle division exploitera les synergies créées entre les deux anciennes divisions pour appuyer: i) l'engagement mondial et les relations multilatérales; ii) la coopération Sud-Sud et triangulaire; iii) la reconstitution et la mobilisation des ressources ainsi que les activités de sensibilisation.
 - iii) La Division des ressources humaines fait l'objet d'une restructuration axée sur le concept central de gestion des talents, qui s'appuie sur des politiques appropriées, un cadre de mobilité multidimensionnel et une nouvelle approche du plan de carrière. Ces changements opérés dans la division renforceront l'appui aux politiques et stratégies, consolideront le modèle de partenariat opérationnel et rationaliseront les fonctions clés de la division afin que sa structure soit adaptée aux besoins d'une organisation décentralisée.
13. Au nombre des changements prévus, une opération de réaffectation du personnel du cadre organique et des services généraux concerné par l'examen réalisé sur mesure sera menée en 2019. À l'issue de cette **dernière série de réaffectations ad hoc**, des **réaffectations auront lieu régulièrement** afin d'intégrer pleinement la mobilité dans la culture du FIDA. Il s'agit là d'une dimension essentielle de la nouvelle approche intégrée de la gestion des talents au FIDA, qui donnera naissance à un environnement dans lequel les talents seront mieux évalués, développés et déployés. Le déploiement du personnel par réaffectation deviendra la norme et les postes vacants seront prioritairement pourvus par réaffectation s'il s'avère qu'il existe en interne un talent adapté à ce poste.

III. Informations actualisées sur la décentralisation du FIDA

14. La décentralisation est un élément phare du programme de réformes engagé pour permettre au FIDA d'optimiser sa contribution au Programme 2030. Pour être efficace, elle doit toutefois s'accompagner d'une délégation de pouvoir appropriée et de l'obligation de rendre compte. Les aspects logistiques et structurels de l'opération de décentralisation du FIDA étant désormais pratiquement réalisés, et la révision du cadre de délégation des pouvoirs étant dans sa phase finale, le FIDA continue de progresser sur ces deux fronts.

A. Décentralisation: structure

15. Afin que la nouvelle structure décentralisée du FIDA soit dûment dotée en personnel, la proportion d'effectifs sur le terrain a augmenté, passant de 18 à 30% du personnel total entre 2017 et 2018. Au 15 mars 2019, deux des 61 fonctionnaires réaffectés doivent encore se réinstaller et sept ont démissionné ou se sont vu accorder un congé spécial. Le déploiement du personnel dans les bureaux de pays rapproche le Fonds des zones rurales qu'il dessert et renforce sa participation à l'élaboration des politiques, l'établissement de partenariats et la performance des projets, parce qu'il appuie les directeurs de pays dans leur nouveau rôle en matière d'activités de programmation et d'opérations hors prêts.
16. La direction est déterminée à faire en sorte que les programmes et projets du FIDA concrétisent les avantages de la décentralisation et que les équipes des bureaux de pays s'adaptent à la nouvelle configuration du personnel et autres changements. En mars 2019, la direction a achevé **sa tournée de missions de "retour d'expérience" dans 14 des 15 pôles régionaux**. La mission en Turquie aura lieu lorsque ce pôle sera opérationnel. Ces missions, qui ont débuté en novembre 2018, ont été organisées pour apporter un soutien au personnel sur le terrain et recueillir de premiers retours d'expérience concernant:
 - i) la nouvelle structure en pôles du FIDA et la configuration des équipes des programmes de pays;
 - ii) les changements apportés aux domaines techniques afférents à la programmation, notamment le réajustement du processus de conception des projets;
 - iii) les fonctions d'appui administratif.
17. Quelque 130 collègues des bureaux de pays ont participé à ces missions, qui étaient animées par des équipes pluridisciplinaires et s'articulaient autour de la notion d'échanges entre pôles. Dans ce modèle, le responsable d'un pôle infrarégional rend visite aux pôles d'autres régions pour observer différences et ressemblances, échanger des bonnes pratiques et renforcer le partage des savoirs entre régions.
18. La direction analyse actuellement les retours d'information de ces missions et du sondage mené dans les bureaux de pays pour préparer un plan d'action pour 2019. L'analyse initiale montre que la structure et les programmes de pays décentralisés du FIDA favorisent l'engagement sur le terrain. Des questions se posent toutefois en ce qui concerne: les rôles et responsabilités (y compris eu égard aux réformes plus large entreprises par l'ONU), le nouveau processus de conception des projets, l'appui administratif, et, enfin, les possibilités de rationalisation des fonctions administratives.
19. Les activités en cours à l'appui de la décentralisation sont notamment les suivantes:
 - i) La direction continue, en partenariat avec les États membres, de vérifier que tous les accords avec le pays hôte et autres dispositions en suspens sont en voie de règlement pour que le plan de décentralisation du FIDA puisse être achevé.
 - ii) L'unité d'appui sur le terrain a terminé l'installation et la rénovation des bureaux de pays, de sorte que ceux-ci peuvent accueillir le personnel. Dans plusieurs lieux, l'unité procède à l'agrandissement ou à la modernisation des locaux existants pour offrir des conditions de travail adéquates au personnel, tout en optimisant les ressources. Ces travaux sont réalisés en coopération avec l'équipe de sécurité de la Division des services administratifs, afin que les locaux, existants et nouveaux, soient conformes aux normes applicables du système de gestion de la sécurité des Nations Unies. Le seul pôle régional qui reste à ouvrir est celui de la Turquie, où les

travaux préparatoires devraient être achevés début mai. Cependant, six membres du personnel travaillent déjà dans un bureau de pays temporaire en attendant l'achèvement du pôle.

- iii) L'Académie des opérations a organisé deux autres modules régionaux de formation. Le séminaire intitulé "Renforcement du modèle axé sur les pays dans un contexte de réorientation organisationnelle", proposé à toutes les divisions du Département de la gestion des programmes, a formé le personnel aux nouveautés en matière de procédures opérationnelles, de rôles et de responsabilités. Au premier trimestre 2019, il a été présenté à la Division Afrique orientale et australe au Kenya, ainsi qu'à la Division Amérique latine et Caraïbes au Panama, après avoir été bien reçu au Ghana, en Indonésie et au Maroc en 2018. Quelque 230 membres du personnel ont participé à cette formation dans les cinq régions.
- iv) En février, le Département de la gestion des programmes a organisé des séances de réflexion pour débattre des meilleurs moyens d'honorer les engagements pris au titre de FIDA11 grâce à la décentralisation et à la structure en pôles. Le Président a participé à ces séances de réflexion pour présenter la vision que propose le FIDA pour consolider le concept de pôle et concrétiser ses avantages. Ces séances ont également été suivies par des cadres du Département de la gestion des programmes et du Département de la stratégie et des savoirs, au siège comme sur le terrain.

B. Décentralisation: délégation de pouvoirs

- 20. Dans le cadre des engagements pris au titre de FIDA11, la direction a entrepris de réviser le cadre de délégation de pouvoirs en vigueur au Fonds pour que davantage de responsabilités soient déléguées aux bureaux de pays et à des niveaux d'encadrement intermédiaires dans toute l'organisation. L'objectif de la révision est de conférer le pouvoir de décision, la confiance et l'obligation de rendre compte aux membres du personnel les mieux à même de prendre des décisions. Cette démarche renforcera l'autonomie du personnel, permettra une prise de décision tenant compte des risques, et consolidera les responsabilités de chaque fonction, tout en instaurant les contre-pouvoirs requis pour un meilleur respect du principe de responsabilité. Grâce à cette révision, davantage de responsabilités seront attribuées au personnel de terrain pour ce qui est de la gestion du portefeuille et des relations, ce qui améliorera la performance et l'efficacité du FIDA.
- 21. Le FIDA a accompli de grands progrès dans ce domaine depuis la dernière communication à ce sujet au Conseil d'administration, en décembre dernier. La délégation de pouvoirs sur les points hautement prioritaires – comme l'autorité responsable du budget, le recrutement de consultants, l'approbation des frais de voyage et la passation de marchés de faible valeur – est désormais en place pour tous les pôles régionaux, et des dispositifs de contrôle appropriés sont intégrés aux systèmes centraux. Les premiers retours d'information sont positifs et les autres remontées d'information seront suivies de près au cours des mois à venir.
- 22. Fin janvier, la direction du FIDA s'est réunie pour débattre des révisions en cours d'application du cadre plus général de la délégation de pouvoirs. Les débats ont porté sur les niveaux de pouvoir adéquats à déléguer par le Président et le Vice-Président aux Vice-Présidents adjoints, aux directeurs, au personnel des pôles régionaux et autres agents, ainsi que sur les mesures propices au respect du principe de responsabilité et au contrôle. Un groupe de travail interne pluridisciplinaire spécialisé a entrepris de **réviser le cadre plus général de la délégation de pouvoirs**. Ses travaux seront achevés d'ici fin juin 2019, conformément aux engagements pris dans le cadre de FIDA11.

23. Avec la poursuite de la réforme plus générale des Nations Unies, le FIDA a encore beaucoup à consolider en 2019 pour apporter une contribution maximale au Programme 2030. Le FIDA continuera d'assurer le suivi des avantages de son nouveau modèle opérationnel, de sa visibilité accrue et de son impact sur les objectifs qu'il poursuit en matière de pauvreté rurale. Cela permettra au Fonds de se positionner en tant qu'organisation décentralisée pleinement responsable de ses actions, dotée de systèmes modernes et efficaces de production de résultats, et d'une culture de renouvellement et d'innovation permanents.

Summary of accomplishments under the OpEx exercise

1. After an 18-month design and implementation period, the OpEx exercise concluded in December 2018. Its major achievements are summarized below. Savings from staff costs achieved through the OpEx change process will amount to an estimated US\$3.43 million once fully implemented, all while also ensuring zero job loss at headquarters.
 - (i) A new decentralized map for IFAD country offices (ICOs) with 15 regional hubs (including 3 SSTC and KM centres) and 25 ICOs, a consolidation of 50 planned ICOs to 40;
 - (ii) A metrics based approach to determine appropriate staffing in ICOs, resulting in an increase of staff positions in the field from 18 to 30 percent and 34 new positions, offset by 29 abolished positions and other reductions through streamlining or transferring functions; new positions included an increase in Country Director positions from 46 to 53, 10 new technical positions, one senior procurement officer per region and one procurement lead;
 - (iii) A major reassignment exercise (completed in two parts) that reassigned 98 operational and technical staff; this was done in parallel to dedicated trainings, upgrades to new and existing ICOs, and briefings (both logistical and medical) to impacted staff;
 - (iv) A realignment of technical and mainstreaming functions into a reconfigured Strategy and Knowledge Department (SKD) and the consolidation of operational oversight into a new Operational Policy and Results Division (OPR);
 - (v) A recalibrated project design process to improve quality, reduce review and approval times and facilitate fast track financing;
 - (vi) Revisions to delegation of authority (DoA) to devolve greater responsibility to lower levels of management and to ICOs, including the completion of DoA to ICOs for high-priority items (e.g. budget holder authority, hiring of consultants, duty travel approval and low-value procurement);
 - (vii) Functional and structural revisions to areas in non-operations, including the streamlining of two divisions into one, the rationalization of the corporate organizational development function, restructuring within the Human Resources Division, the restructuring and consolidation of the IFAD security function within the Administrative Services Division and implementation of a metrics-based approach to harmonize front office support; and
 - (viii) Completion of a scoping exercise to identify business processes for re-engineering in 2019, anticipated to lead to further efficiency gains and enhanced business process management.