

Cote du document: EB 2020/129/R.3/Rev.2  
Ordre du jour: 4 i)  
Date: 21 avril 2020  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



Investir dans les populations rurales

## **Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies: mise en œuvre d'un investissement axé sur les capacités du FIDA**

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

#### Responsables:

#### Questions techniques:

#### **Guoqi Wu**

Vice-Président adjoint  
Département des services institutionnels  
téléphone: +39 06 5459 2880  
courriel: g.wu@ifad.org

#### **Thomas Bousios**

Directeur  
Division des technologies de l'information et des communications  
téléphone: +39 06 5459 2288  
courriel: t.bousios@ifad.org

#### **Daniela Anna Junqueira**

Conseillère auprès du Bureau de la Vice-Présidence  
Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence  
téléphone: +39 06 5459 2507  
courriel: d.junqueira@ifad.org

#### Transmission des documents:

#### **Deirdre Mc Grenra**

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

#### **Pierre Moreau-Peron**

Directeur  
Division des ressources humaines  
téléphone: +39 06 5459 2820  
courriel: p.moreau-peron@ifad.org

#### **Saheed Adegbite**

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

#### **Edward Gallagher**

Responsable principal  
Unité changement, réalisation et innovation  
téléphone: +39 06 5459 2484  
courriel: ed.gallagher@ifad.org

## Table des matières

<b>Sigles et acronymes</b>	<b>ii</b>
<b>Résumé</b>	<b>iii</b>
<b>I. Contexte</b>	<b>1</b>
<b>II. Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies</b>	<b>4</b>
A. Personnes	5
B. Processus	7
C. Technologies	9
<b>III. Modalités d'exécution</b>	<b>10</b>
A. Calendrier et budget	10
B. Indicateurs clés de performance	12
C. Principaux risques et mesures d'atténuation	15
D. Gestion du changement et communication	15
<b>IV. Proposition</b>	<b>16</b>
<b>Annexes</b>	
I. Plan de mise en œuvre	17
II. Capacités du personnel du FIDA	18
III. Compétences du personnel du FIDA (déficits de compétences)	19
IV. Recommandations relatives à la reconfiguration des processus opérationnels	21
V. Réponse de la direction aux observations formulées par les membres du Conseil d'administration et du Comité d'audit	24

## **Sigles et acronymes**

A&M	Alvarez & Marsal
CSD	Département des services institutionnels
ETP	équivalent temps plein
FIDA11	Onzième reconstitution des ressources du FIDA
IFI	institution financière internationale
PVE	proposition de valeur pour l'employé

## Résumé

1. **Pour pouvoir s’acquitter de son mandat et être en capacité optimale de contribuer au Programme 2030, le FIDA doit disposer de ressources humaines suffisantes et qualifiées, de processus institutionnels efficaces et de solutions technologiques propices à la réalisation de résultats concrets en matière de développement.** Les récentes réformes du Fonds représentent un grand pas en avant vers l’amélioration de sa capacité opérationnelle, mais il doit redoubler d’efforts pour accroître son efficacité et son efficience.
2. **Dans cette optique, la direction a commandé deux évaluations externes, l’une auprès du cabinet McKinsey & Company, au sujet de la composition des effectifs du FIDA, et l’autre auprès de la firme Alvarez & Marsal (A&M), relativement aux processus opérationnels du FIDA.** Il est ressorti de ces deux études que le capital humain du FIDA comportait des lacunes et que les processus étaient inefficaces et les solutions technologiques insuffisantes pour mettre en œuvre les changements nécessaires. Après avoir examiné attentivement les résultats obtenus, et compte tenu de la stratégie de décentralisation du modèle opérationnel du FIDA, la direction a lancé un plan d’action s’articulant autour de trois volets de travail complémentaires: **les personnes, les processus et les technologies.** Inspirée des meilleures pratiques en matière de structuration organisationnelle et de gestion du changement, cette démarche unifiée vise à améliorer l’efficience et à optimiser l’utilisation des ressources.
3. **Le présent Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies a pour objet de combler les lacunes dans les effectifs et les processus institutionnels afin d’aider le FIDA à mener à bien son programme de travail ambitieux et à relever plus efficacement les grands enjeux de demain.** Il convient de l’aborder non pas de manière isolée, mais comme un élément central de la stratégie déployée par le FIDA pour renforcer sa présence et son action sur le terrain et optimiser ses résultats en matière de développement. Cette démarche stratégique, qui a pris de l’ampleur au cours du cycle de la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11) et devrait encore gagner en importance durant FIDA12, peut être sensiblement consolidée grâce à la mise en œuvre d’améliorations organisationnelles aussi bien au siège que dans les bureaux de pays du FIDA.
4. **Pour donner suite aux études susmentionnées, la direction a présenté un aperçu de son plan de mise en œuvre de l’investissement axé sur les capacités à la session du Conseil d’administration de décembre 2019.** L’investissement axé sur les capacités est un investissement ponctuel au titre des trois volets, qui est mis à disposition afin de financer un ensemble d’activités qui ne relèvent pas du plan de travail ordinaire et, par conséquent, du budget ordinaire du FIDA.
5. Le présent document expose le plan relatif à chacun des volets et met en lumière les mesures en cours et celles qui nécessitent des investissements ponctuels si l’on veut obtenir les résultats escomptés.

### Personnes

6. **Les ressources humaines du FIDA constituent sa plus grande richesse, car elles déterminent sa capacité à produire des résultats en matière de développement.** Le FIDA doit pouvoir compter sur des personnes qualifiées, dotées des compétences nécessaires et affectées en temps utile à des postes adéquats. Les activités menées au titre du volet Personnes visent à permettre au FIDA de constituer et de gérer des effectifs souples et capables d’exécuter avec efficacité les programmes de travail d’aujourd’hui et de demain.

7. **La première étude sur les ressources humaines menée par McKinsey, qui consistait à déterminer si les effectifs actuels du FIDA étaient suffisants pour exécuter les programmes de travail actuels et futurs, a été suivie d'une deuxième étude comportant des conclusions et des recommandations plus précises.** Les analyses ont porté sur trois domaines précis: i) la planification stratégique des effectifs dans une optique d'évaluation des capacités et des compétences du personnel; ii) la proposition de valeur pour l'employé (PVE) en vue de l'évaluation de l'aptitude du FIDA à attirer et à retenir des personnes aux compétences spécialisées; iii) la gestion de la performance et les technologies des ressources humaines nécessaires à la réalisation des points i) et ii).
8. Premièrement, sur le plan des **capacités et des compétences du personnel**, les études ont montré que le déficit de capacités au FIDA s'élevait à 19 équivalents temps plein (ETP) en décembre 2019 et devrait atteindre plus de 43 ETP d'ici à 2024. Les **déficits de capacités** concernaient les fonctions programmatiques et certaines catégories de compétences professionnelles propres au FIDA (comme les technologies de l'information, et les services juridiques, la surveillance et l'intégrité), tandis que la catégorie administration se caractérisait par une surcapacité. Les **déficits de compétences** relevés incluaient le manque de compétences spécifiques dans l'ensemble de l'institution (gestion des données, communication écrite, etc.) et le manque de compétences techniques (financement du développement, collaboration avec le secteur privé, gestion du risque, etc.).
9. Deuxièmement, les études montrent que **le FIDA doit améliorer sa PVE pour attirer et retenir davantage les personnes aux compétences spécialisées, tout en encourageant l'amélioration de la performance des employés existants.** Le FIDA étudiera l'opportunité de tirer parti des dispositions souples en vigueur dans le système des Nations Unies, par exemple en proposant des mesures incitatives ou en menant des activités de sensibilisation ciblées pour recruter des professionnels de premier plan à des postes hautement compétitifs dans des domaines où des lacunes ont été relevées.
10. Troisièmement, les études soulignent que l'actuel dispositif du FIDA en matière de **gestion de la performance** ne permet ni de remédier convenablement aux cas d'insuffisance professionnelle ni de récompenser les bons résultats. Il est établi que les superviseurs évitent systématiquement de régler les cas de sous-performance par crainte de répercussions juridiques ou de représailles de la part du personnel.
11. **Depuis décembre 2019, le FIDA commence à se saisir de certaines de ces questions**, notamment en dressant un inventaire des compétences individuelles de ses effectifs, en repensant le dispositif de gestion de la performance de bout en bout et en mettant au point un plan de travail destiné à combler les lacunes de sa PVE. Toutefois, il doit redoubler d'efforts s'il veut réaliser des gains d'efficacité sans compromettre sa capacité d'action. **C'est pourquoi il envisage de réaliser les investissements ponctuels suivants, qui seraient financés par la réserve affectée à l'investissement axé sur les capacités:**
- i) **Plans stratégiques pour le personnel au niveau des divisions.** À partir des études menées sur les ressources humaines, le FIDA fera réaliser une analyse plus approfondie pour déterminer précisément quels sont les postes à pourvoir pour combler les déficits de capacités actuels (y compris à quels grades et dans quels lieux). Ce travail complexe devra être mené par des spécialistes externes qui seront chargés de mener une analyse division par division et de guider l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan stratégique pour le personnel de chaque division.
  - ii) **Formation ciblée de perfectionnement et de requalification.** Pour combler les déficits de compétences, le FIDA établira des programmes de formation ciblés pour au moins 250 membres du personnel sur une période

de deux à trois ans. Dans un premier temps, il veillera à renforcer les compétences des personnes jouant un rôle essentiel sur le terrain, notamment les chefs de pôle et les directeurs et directrices de pays. Comme ces programmes viennent s'ajouter aux formations habituellement proposées par le FIDA, les ressources ordinaires ne seront pas suffisantes pour qu'ils puissent être dispensés à l'échelle et au niveau d'approfondissement requis dans un délai raisonnable. Malgré tout le soutien que les activités de perfectionnement et de requalification peuvent apporter, il est possible que certains membres du personnel ne soient pas prêts, aptes ou disposés à y prendre part. Une enveloppe de 500 000 USD a été prévue pour les éventuels départs de personnel en 2020.

- iii) **Formation et accompagnement dédiés à la gestion de la performance.** La gestion de la sous-performance étant l'une des principales lacunes relevées, une formation avancée personnalisée sur la gestion de la performance (et notamment de la sous-performance) sera organisée à l'intention des superviseurs et des responsables. Elle sera dispensée au siège, dans les bureaux de pays et, au besoin, de manière virtuelle, l'objectif étant d'atteindre l'ensemble de l'institution et d'aider davantage les responsables et les partenaires des ressources humaines à gérer les questions juridiques ou relatives aux ressources humaines.

## Processus

12. **Le volet Processus vise à faire en sorte que les processus du FIDA lui permettent d'atteindre la capacité opérationnelle adéquate pour atteindre ses objectifs, gérer les risques et accroître son efficacité.** L'étude sur les processus opérationnels a montré que le FIDA pouvait améliorer sa façon de définir et de gérer ses processus dans la mesure où les chevauchements de fonctions et la confusion des rôles et responsabilités donnent souvent lieu à des pertes d'efficacité.
13. **Étayé par de nombreuses consultations auprès du personnel, le rapport d'A&M relatif à la reconfiguration des processus opérationnels proposait 68 recommandations destinées à générer: i) des gains de temps pour le personnel; ii) des économies de coût; iii) des avantages non tangibles.** La direction a soigneusement sélectionné 18 mesures à effet rapide à entreprendre immédiatement, ainsi que 25 autres mesures à exécuter courant 2020. Une fois ces 43 recommandations pleinement mises en œuvre, le FIDA pourrait économiser, selon les estimations, 15 000 heures de travail et jusqu'à 1,5 million d'USD par an lorsque le plan aura été entièrement mis en œuvre.
14. **Depuis décembre 2019, la direction s'emploie à mettre en œuvre les 18 mesures à effet rapide,** et notamment à établir un dispositif de suivi des documents du Conseil d'administration, à simplifier le processus d'approbation des candidats et candidates, et à tirer les enseignements des procédures de passation des marchés.
15. **Compte tenu de leur ampleur et de leur interdépendance, ces initiatives, si elles sont mises en œuvre simultanément, créeront des synergies supplémentaires et assureront une efficacité accrue.** Les activités ponctuelles suivantes sont ainsi proposées pour 2020:
- i) **Mise en œuvre des 25 autres recommandations destinées à optimiser l'efficacité** (en plus des 18 mesures à effet rapide). Il s'agit, entre autres, d'automatiser certaines étapes de la procédure relative aux voyages, de réduire le nombre de contrats de consultants modifiés ou annulés, et de simplifier la procédure d'enregistrement des consultants.
- ii) **Examen d'autres processus opérationnels à reconfigurer.** Dans le droit fil de l'étude menée, on procédera à une analyse pour déterminer quels

processus supplémentaires devraient être repensés. Ces processus seront sélectionnés en fonction des gains d'efficacité escomptés et de leur correspondance avec le programme stratégique du FIDA.

- iii) **Renforcement du Cadre de gestion des risques.** Consciente de la complexité croissante du contexte financier et de l'environnement de développement, la direction estime qu'il est nécessaire d'améliorer l'efficacité du Cadre de gestion des risques et de renforcer son application dans l'institution. Il faut donc réaliser un investissement ponctuel pour examiner et mettre au point des modèles, des directives, des instruments, des procédures et des politiques spécifiques, et ainsi mettre en œuvre et valider pleinement les éléments améliorés du Cadre de gestion des risques.

## Technologies

16. **Les mesures proposées dans le cadre du volet Technologies appuieront directement les deux autres volets en vue de renforcer la capacité opérationnelle du FIDA. En remédiant aux lacunes technologiques relevées dans les études sur les ressources humaines et les processus opérationnels, le Fonds sera mieux préparé à relever les défis du travail de demain,** surtout s'il automatise ses processus de base et favorise l'acquisition de compétences numériques et de techniques d'analyse des données.
17. **En complément des deux autres volets, le FIDA a déjà commencé à se pencher sur les aspects d'ordre technologique.** Ainsi, au titre du volet Personnes, le FIDA a commencé à mettre au point un système amélioré de gestion des aptitudes, en établissant un chiffrage des coûts et un plan de mise en œuvre. Dans le cadre du volet Processus, les plans de mise en œuvre qui ont été élaborés pour 24 des 43 recommandations découlant de l'analyse sur les processus opérationnels prévoient notamment le déploiement d'une composante technologique pour 2020. De plus, le FIDA a relevé des possibilités d'investissement dans l'automatisation pour permettre un travail plus efficace et plus intelligent grâce aux nouvelles technologies et à la richesse des données. Il a notamment établi une "carte des points chauds" pour recenser les possibilités d'action globales et faciliter la sélection des premiers projets pilotes en fonction de critères tels que l'impact potentiel, la complexité et le risque.
18. Pour compléter non seulement le plan dans son ensemble, mais aussi l'initiative globale menée en faveur de l'efficacité, le FIDA doit réaliser des investissements ponctuels dans les solutions technologiques suivantes:
  - i) **Personnes – Gestion des aptitudes.** S'appuyant sur le système actuel de planification des ressources institutionnelles du FIDA, le dispositif ponctuel de gestion des aptitudes permettra de remettre en place les modules existants et d'intégrer des fonctionnalités précises en matière de mise en valeur des aptitudes. Il consolidera ainsi la gestion du personnel du FIDA, élément indispensable pour combler les déficits de capacités et de compétences.
  - ii) **Processus – Modification des systèmes.** Il est essentiel d'affecter des crédits au titre de l'investissement axé sur les capacités pour mettre en œuvre rapidement cette année les 24 recommandations prioritaires découlant de l'étude sur les processus opérationnels, dans l'optique d'assurer une efficacité et une synergie maximales grâce à des modifications synchronisées.
  - iii) **Automatisation.** À l'issue d'une analyse approfondie, le FIDA sélectionnera des projets d'automatisation pilotes à mener, en commençant en 2020 par des solutions transactionnelles de faible complexité (comme l'automatisation du traitement des factures grâce à la robotique). Puis, s'appuyant sur les enseignements tirés des projets pilotes, il entreprendra des initiatives plus stratégiques et axées sur les données (rapports prédictifs sur les risques et la

performance des projets, numérisation automatique des documents visant à extraire des thèmes spécifiques à des fins de valorisation et de partage des connaissances, etc.).

### **Calendrier et budget**

19. Le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies sera mis en œuvre sur une période de deux à trois ans (voir annexe I). Il convient de noter que, dans le cadre des trois volets, cinq membres du personnel se chargent déjà à plein temps de coordonner les activités proposées dans l'étude sur les ressources humaines, de réaliser un inventaire des compétences et une classification des catégories de compétences, et de concevoir et d'évaluer de nouvelles politiques et de nouveaux processus et systèmes de gestion de la performance et de gestion des aptitudes. Les coûts connexes sont entièrement absorbés dans le budget ordinaire, sans aucune incidence négative sur les autres activités prioritaires.
20. **Le coût total de mise en œuvre pour la période 2020-2021/2022 est estimé à 14,675 millions d'USD.** Sur ce montant, les investissements ponctuels s'élèvent à 11,855 millions d'USD, dont 5,375 millions d'USD pour 2020 et le solde restant, à titre indicatif, pour 2021/2022. Les fonds prévus pour 2020 seront affectés comme suit: 1,305 million d'USD pour le volet Personnes; 3,05 millions d'USD pour l'amélioration des processus et le renforcement du dispositif de gestion du risque institutionnel; 1,02 million d'USD pour la mise en œuvre des réformes technologiques. **Le reste du plan pour 2020 sera financé au moyen d'autres ressources administratives d'un montant total de 1,185 million d'USD. Un résumé des dépenses ponctuelles et récurrentes est présenté dans le tableau 1 du texte principal.**
21. Outre les objectifs à long terme du FIDA, à savoir accroître l'efficacité (mesurée à l'aune des indicateurs correspondants du Cadre de gestion des résultats), le Fonds a défini une série d'indicateurs clés de performance à court terme pour garantir un suivi et des rapports clairs. La direction présentera les progrès accomplis au Conseil d'administration en décembre 2020. Le Conseil examinera ensuite l'état d'avancement du plan de mise en œuvre, déterminera les éventuelles modifications à apporter et réévaluera les besoins de financement pour 2021/2022 dans le cadre du budget de la réserve.

### **Proposition**

22. **Le FIDA a déjà beaucoup œuvré dans le cadre de son Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies afin de réaliser les gains d'efficacité nécessaires pour exécuter son programme de travail ambitieux et relever les défis de demain.** Pour mettre à profit ce travail initial, il doit réaliser un investissement immédiat afin d'améliorer davantage les capacités de son personnel, ses processus institutionnels et ses solutions technologiques aussi bien au siège que dans les bureaux de pays. Le présent plan revêt une importance cruciale pour exploiter et optimiser les gains de capacité et d'efficacité nécessaires au doublement de l'impact du FIDA d'ici à 2030.



## Recommandation pour approbation

Le Conseil d'administration est invité à approuver la recommandation visant à ce qu'un montant de 5,375 millions d'USD soit prélevé sur la réserve affectée à l'investissement axé sur les capacités afin de financer les dépenses prévues pour 2020.

## Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies: mise en œuvre d'un investissement axé sur les capacités du FIDA

### I. Contexte

1. **Pour pouvoir s'acquitter de son mandat et être en capacité optimale de contribuer au Programme 2030, le FIDA doit disposer de ressources humaines compétentes et qualifiées, de processus institutionnels efficaces et de solutions technologiques propices à la réalisation de résultats concrets en matière de développement.** Les récentes réformes du Fonds représentent un grand pas en avant vers l'amélioration de sa capacité opérationnelle, mais le FIDA doit redoubler d'efforts pour rehausser son efficacité et son efficience et adapter son fonctionnement aux objectifs visés.
2. **En 2018, le FIDA a mené un sondage mondial auprès du personnel pour évaluer le climat organisationnel dans lequel il évolue.** Les résultats, publiés en février 2019, ont montré que les processus opérationnels actuels généraient des charges de travail stressantes et limitaient la capacité du personnel à travailler efficacement. Seuls 27% des répondants étaient d'accord avec l'affirmation "les procédures et les processus internes au FIDA sont efficaces".
3. **Consciente de la nécessité de combler les besoins en capital humain, de remédier à la lourdeur des charges de travail et de corriger le manque d'efficience, la direction a commandé deux évaluations externes.** McKinsey & Company a analysé la composition des effectifs du FIDA, tandis qu'Alvarez & Marsal (A&M) a procédé à un examen des processus opérationnels du Fonds pour recenser les pratiques inefficaces et les lacunes en matière de ressources humaines et proposer des solutions technologiques appropriées.
4. **Dans une première étude, McKinsey a évalué les effectifs actuels du FIDA et le capital humain qui serait nécessaire à l'avenir pour exécuter le programme de travail actuel et potentiel** compte tenu des grandes tendances internes et externes. L'étude s'est articulée autour des trois domaines suivants:
  - i) la **planification stratégique des effectifs** – l'étude a dressé un état des lieux complet des capacités et compétences actuelles du personnel du FIDA et analysé les répercussions sur l'exécution du programme de travail actuel et futur du FIDA, compte tenu notamment du changement de stratégie et de modèle opérationnel proposé dans le cadre de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12);
  - ii) la **proposition de valeur pour l'employé (PVE)** – l'étude s'est penchée sur les moyens d'améliorer l'aptitude du FIDA à attirer et à retenir des personnes aux compétences spécialisées, notamment celles recherchées par d'autres institutions financières internationales (IFI), puis elle a examiné des pistes à suivre pour améliorer la compétitivité de la rémunération offerte par le Fonds au personnel hautement spécialisé;
  - iii) la **gestion de la performance et la technologie des ressources humaines** – un examen approfondi a été mené pour déterminer comment ces deux facteurs stratégiques clés pouvaient contribuer aux points i) et ii). Pour évaluer la composition des effectifs du FIDA par rapport à

celle d'organisations comparables, les auteurs de cette première analyse ont utilisé des valeurs de référence d'autres employeurs<sup>1</sup>.

5. **Pour ces trois domaines, l'étude de McKinsey sur les ressources humaines a dressé les conclusions suivantes:**

- i) S'agissant des **capacités** et des **compétences**, on prévoit 43 équivalents temps plein (ETP) supplémentaires d'ici à 2024 (selon un scénario prudent prévoyant une croissance du volume du programme de prêts et dons de l'ordre de 3% par cycle de reconstitution des ressources). En particulier, les **déficits de capacités** concernaient les fonctions programmatiques et certaines catégories de compétences professionnelles propres au FIDA (comme les technologies de l'information, et les services juridiques, la surveillance et l'intégrité), tandis que la catégorie administration se caractérisait par une surcapacité.

S'agissant des **déficits de compétences**, les effectifs du FIDA manquent de compétences dans l'ensemble de l'institution (gestion des données, communication écrite, etc.), et notamment d'aptitudes techniques (plaidoyer, gestion de la performance, etc.). Il ressort également de l'examen que le FIDA doit, d'une part, mettre à jour sa méthode de gestion des besoins en personnel compte tenu de sa démarche de décentralisation et, d'autre part, remédier aux zones d'ombre (en matière d'adaptabilité du personnel, par exemple).

- ii) Le FIDA doit améliorer sa **PVE** pour attirer et retenir les personnes aux compétences spécialisées et créer un environnement propice au rendement des employés existants. L'étude a fait apparaître d'importants écarts de rémunération entre le FIDA et d'autres IFI pour les administrateurs et les directeurs (33% de moins pour les premiers et 65% pour les seconds et les fonctionnaires de rang supérieur), ce qui pose des problèmes de recrutement dans les zones ciblées.
- iii) Le dispositif actuel du FIDA en matière de **gestion de la performance** ne permet ni de remédier convenablement aux cas d'insuffisance professionnelle ni de récompenser les bons résultats. Pour améliorer la performance du personnel, il est indispensable d'améliorer les systèmes informatiques actuels ainsi que la formation et l'accompagnement des superviseurs en matière de ressources humaines, en vue d'aborder la gestion de la performance selon une approche intégrée.

6. **Consciente des limites de l'analyse comparative, la direction a commandé une étude complémentaire auprès de McKinsey pour affiner les estimations initiales et obtenir une évaluation ascendante plus fine des capacités des effectifs et des besoins en personnel.** Après une analyse détaillée des effectifs assumant des fonctions de planification<sup>2</sup>, l'étude a conclu que le déficit de capacités au FIDA s'élevait à 19 ETP en décembre 2019, sans égard à un quelconque scénario de croissance future.

7. **D'après les résultats, conformes aux conclusions de la première étude, les fonctions techniques et programmatiques affichaient les plus grands déficits.** L'étude a notamment souligné la nécessité de remédier aux lacunes relevées dans les fonctions suivantes:

<sup>1</sup> Les entités visées étaient des organismes des Nations Unies, des IFI et un large échantillon de 60 organismes comparables des secteurs public et privé du monde entier. D'autres valeurs de référence ad hoc et des autoévaluations récemment établies par les divisions du FIDA ont également été utilisées aux fins de l'analyse comparative et de la contextualisation des résultats.

<sup>2</sup> Les critères de calcul de la charge de travail au titre des projets ont été définis et validés en concertation avec le personnel du FIDA, et comprenaient aussi bien les activités de prêt que les activités hors prêts.

- i) **Fonctions programmatiques.** Il y a lieu d'augmenter le nombre d'ETP dans cette catégorie (+36), et notamment le nombre de spécialistes techniques (+22).
  - ii) **Fonctions d'appui.** Il convient de réduire le nombre d'ETP (-17), notamment dans la catégorie administration (-47).
8. Toujours dans le cadre de cette deuxième étude, la cartographie des compétences individuelles du personnel de l'institution a permis de confirmer l'existence de lacunes au chapitre des savoir-faire suivants:
- **Compétences techniques.** Dans l'ensemble, les lacunes les plus importantes concernaient la gestion des projets/programmes et le plaidoyer (incluant la concertation sur les politiques et l'élaboration de stratégies fondées sur les faits). Des lacunes ont également été observées chez des employés occupant des fonctions essentielles en matière de lutte contre la criminalité financière, de gestion du risque et de conformité. En s'attaquant à ces lacunes, le FIDA pourra renforcer sa participation à l'élaboration des politiques, améliorer l'établissement de partenariats au niveau des pays et, par conséquent, produire des changements systémiques durables. Il pourra également consolider son rôle de coordonnateur et de rassembleur de financements en faveur du développement.
  - **Métacompétences.** Les lacunes les plus importantes ont été constatées dans les domaines de l'analyse des données, de la communication écrite et de la gestion des risques, lesquels garantissent la bonne articulation des compétences techniques de base. Par exemple, pour obtenir de bons résultats en matière de plaidoyer et de concertation, il faut posséder, entre autres, de solides compétences en analyse de données.
9. **Le nouveau modèle décentralisé du FIDA devrait encore évoluer d'ici à 2023, date à laquelle le Fonds vise une présence sur le terrain de 45%** (contre 18% en 2017 et 31% aujourd'hui). Outre l'accroissement du nombre d'employés détachés, la décentralisation engendre une évolution des besoins en effectifs compte tenu, notamment, de l'augmentation des fonctions d'appui sur le terrain et de la réduction des fonctions opérationnelles au siège.
10. **Les études sur les ressources humaines ont également montré que les méthodes de "gestion allégée" (réduction des gaspillages) et l'automatisation des processus pouvaient permettre de générer les gains d'efficacité nécessaires et de réduire la charge de travail.** Ainsi, la logique actuelle de décentralisation fait ressortir le fait qu'il est possible de: i) renforcer la fonctionnalité des systèmes actuels de ressources humaines pour gérer plus efficacement l'inventaire des compétences; ii) gérer les aptitudes, y compris la mobilité et la planification de la relève, selon une approche intégrée, agile et axée sur les données.
11. **En parallèle, A&M a procédé à un examen des processus opérationnels du FIDA afin de déterminer quels changements pourraient permettre de renforcer l'efficacité et de réduire la charge de travail du personnel en vue de l'obtention de résultats semblables ou meilleurs.** À l'appui de la mise en œuvre de ces changements, A&M a également établi une feuille de route globale qui s'articulait autour de sept grands processus opérationnels interdépartements: i) les voyages; ii) le recrutement; iii) la gestion des consultants; iv) la passation des marchés; v) le décaissement des prêts; vi) les fonds supplémentaires; vii) le traitement des documents.
12. **L'analyse a montré que le FIDA pouvait encore améliorer sensiblement ses processus opérationnels.** En particulier, le rapport final a mis en exergue les constatations suivantes:

- i) À l'heure actuelle, de nombreux processus et protocoles au FIDA s'avèrent peu efficaces et exigent des efforts importants.
  - ii) Le volume de documents varie grandement d'une politique ou procédure à l'autre, et ces documents ne sont pas stockés dans une bibliothèque centralisée.
  - iii) Les niveaux d'approbation de l'ensemble des processus sont lourds et potentiellement excessifs.
  - iv) Les principaux rôles associés aux sept processus examinés ne sont pas bien définis ou compris.
  - v) Le FIDA doit améliorer sa collecte et son exploitation des données.
13. **Le rapport d'A&M renfermait 68 recommandations destinées à permettre au FIDA de renforcer ses processus opérationnels pour générer: i) des gains de temps pour le personnel; ii) des économies de coût; iii) des avantages non tangibles<sup>3</sup>.** La direction a soigneusement examiné les recommandations formulées et les a classées par ordre de priorité en trois catégories: les mesures à effet rapide (réalisables en 3 à 6 mois), les mesures à moyen terme (6 à 12 mois) et les mesures à plus long terme (plus de 12 mois et nécessitant le plus souvent la mise en place de nouvelles solutions technologiques). L'annexe IV contient de plus amples renseignements à ce sujet.
14. **Après avoir examiné les conclusions des rapports, et compte tenu de l'initiative de décentralisation du modèle opérationnel du FIDA, la direction a commencé à mettre en œuvre un plan d'action s'articulant autour de trois volets de travail complémentaires: les personnes, les processus et les technologies.** Inspirée des meilleures pratiques en matière de structuration organisationnelle et de gestion du changement, cette démarche unifiée a pour objectif d'améliorer l'efficacité et d'optimiser l'utilisation des ressources.

## II. Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies

15. **Le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies a pour objet de combler les lacunes dans les effectifs et les processus institutionnels afin d'aider le FIDA à mener à bien son programme de travail ambitieux et à relever plus efficacement les grands enjeux de demain.** Il convient de l'aborder non pas de manière isolée, mais comme un élément central de la stratégie déployée par le FIDA pour renforcer sa présence et son action sur le terrain et optimiser ses résultats en matière de développement. Cette démarche stratégique, qui a pris de l'ampleur durant FIDA11 et devrait encore gagner en importance durant FIDA12, peut être sensiblement renforcée grâce à la mise en œuvre d'améliorations organisationnelles visant à accroître les résultats en matière de développement.
16. **Ce plan prévoit de simples modifications, mais aussi des réformes systémiques plus complexes.** Les différences entre ces deux catégories de transformations tiennent moins au temps nécessaire pour les réaliser qu'à la portée des changements institutionnels et à l'ampleur des investissements requis pour assurer leur mise en œuvre.
17. **Depuis décembre 2019, la direction s'emploie à mener des réformes dans chacun des trois domaines pour lesquels aucune modification des systèmes institutionnels et aucune allocation budgétaire spéciale (au-delà des ressources administratives ordinaires des divisions) n'est requise.**

<sup>3</sup> A&M, 2019. Rapport sur la reconfiguration des processus opérationnels du FIDA. FIDA, 2019.

18. Un **"investissement axé sur les capacités"** ponctuel devrait financer la mise en œuvre d'un ensemble d'activités plus complexes qui ne relèvent pas du plan de travail ordinaire du FIDA dans les trois volets considérés et, par conséquent, du budget administratif. Le FIDA pourrait financer ces activités au moyen de ses ressources administratives, mais cela ralentirait fortement les activités mises en œuvre pendant près de 10 ans du fait de l'ampleur des montants nécessaires. Il ne serait donc pas en mesure d'obtenir rapidement les gains d'efficacité requis pour s'acquitter de sa mission et optimiser sa contribution au Programme 2030.

## A. Personnes

19. **Les effectifs du FIDA constituent sa plus grande richesse et déterminent dans une large mesure sa capacité à produire des résultats en matière de développement.** Le FIDA doit pouvoir compter sur des personnes qualifiées, dotées des compétences nécessaires et affectées en temps utile à des postes adéquats. Les activités mises en œuvre au titre de ce volet visent à renforcer la capacité du Fonds à constituer et à gérer des effectifs souples et capables d'exécuter avec efficacité les programmes de travail d'aujourd'hui et de demain.
20. **Le volet Personnes s'articule autour des trois domaines considérés dans les études sur les ressources humaines: i) la planification stratégique des effectifs; ii) la PVE; iii) la gestion de la performance et les technologies des ressources humaines.** Des travaux sont actuellement consacrés à chacun de ces domaines. S'agissant de la planification stratégique des effectifs, le FIDA a entrepris de mettre en place son nouveau cadre de mobilité de manière à combler les déficits de capacités et à répondre aux besoins de l'institution. Il pourra toutefois faire appel à des ressources externes lorsqu'il ne lui sera pas possible de remédier aux carences recensées au moyen de ses ressources internes.
21. **En ce qui concerne la PVE, les études sur les ressources humaines confirment que, si le système de rémunération et le régime de pension des Nations Unies demeurent dans l'ensemble attractifs par comparaison avec ceux des autres IFI, il est difficile, en raison du niveau moins élevé de rémunération des administrateurs (en particulier à partir du grade P-4), d'attirer des personnes aux compétences hautement spécialisées,** notamment des personnes pouvant occuper des fonctions de haut niveau dans les domaines juridique, des finances et de la trésorerie<sup>4</sup>. Pour remédier à ce problème, le FIDA examinera la possibilité de tirer parti des dispositions souples en vigueur dans le système des Nations Unies en proposant des mesures incitatives ou en menant des activités de sensibilisation. Un audit indépendant des fonctions de l'organisation permettra également de garantir l'exactitude de la classification des postes.
22. Outre qu'elle encouragera le recours aux primes non monétaires actuellement attribuées aux membres du personnel les plus performants, **la direction évaluera la possibilité d'attribuer des primes de performance monétaires à un stade ultérieur.** Enfin, elle examinera plus en détail la possibilité de mettre en œuvre des initiatives spéciales visant à maintenir des femmes à des postes de haut niveau et à remédier à la lourdeur des charges de travail grâce à l'adoption d'options souples.
23. **Le cycle d'évaluation de la performance de 2020 donnera lieu à des efforts de gestion de la performance particuliers, car il est évident, pour la direction, que les superviseurs évitent systématiquement de régler les cas de sous-performance par crainte de répercussions juridiques ou de représailles de la part du personnel.** De fait, malgré les efforts déployés depuis plusieurs années pour apporter un soutien aux superviseurs durant ce processus, la direction n'a noté aucun changement réel. Les évaluations se soldent, année après

<sup>4</sup> L'étude a établi l'existence d'écarts de rémunération entre le FIDA et d'autres IFI pour les administrateurs et les directeurs (33% de moins pour les premiers et 65% pour les seconds et les fonctionnaires de rang supérieur).

année, par l'attribution d'un nombre illusoirement faible de cas de sous-performance avec des notes de 2 (performance partiellement satisfaisante) ou de 1 (performance insuffisante).

24. **La Division des ressources humaines s'emploie donc à repenser l'intégralité du dispositif de gestion de la performance de manière à renforcer et soutenir la capacité des superviseurs à gérer les sous-performances.** Les mesures prévues donnent lieu à l'établissement d'un nouveau système de notation, à l'adoption d'un processus d'évaluation objectif pondéré et à la mise en œuvre de contrôles continus par les superviseurs. Elles comprennent également des formations portant sur la manière de formuler et de recevoir des commentaires, organisées à l'intention du personnel et des responsables. Les nouvelles politiques et procédures élaborées dans le but d'atténuer les différends en matière de performance comprennent un processus de soumission d'objections auquel participent des examinateurs externes. Des plans d'amélioration de la performance mieux structurés, qui doivent permettre de mieux suivre l'évolution de la performance par rapport à un calendrier et à des objectifs clairement définis, sont également mis en place pour les membres du personnel dont la performance est jugée insuffisante.
25. **Il est nécessaire, parallèlement à la mise en œuvre de ces mesures, de déployer des efforts supplémentaires pour soutenir la poursuite des activités entreprises, réaliser des gains d'efficacité et atteindre les résultats ciblés sans compromettre la capacité d'action du FIDA.** Il est envisagé de procéder en 2020 à des investissements ponctuels au titre de ce volet:
- i) **Plans stratégiques pour le personnel au niveau des divisions.** Une analyse plus approfondie, fondée sur les résultats de la deuxième étude sur les ressources humaines, visera à déterminer quels sont les postes à pourvoir pour combler les déficits de capacités actuels (y compris à quels grades et dans quels lieux). Il faudra, pour réaliser cette étude complexe et urgente, faire appel à des spécialistes externes chargés de mener une analyse division par division et de guider l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan stratégique pour le personnel de chaque division.
  - ii) **Formation ciblée de perfectionnement et de requalification.** Afin de renforcer les qualifications du personnel dans les domaines où certaines compétences font défaut, le FIDA dispensera des formations adaptées et, dans certains cas, en partie personnalisées, à au moins 250 membres du personnel sur une période de deux ans. Dans un premier temps, il veillera à renforcer les compétences des personnes jouant un rôle essentiel sur le terrain (en établissant des programmes spécialement conçus pour les directeurs et directrices de pays qui couvrent, par exemple, les activités de plaidoyer, de concertation sur les politiques, de communication et/ou de gestion de programme). Comme ces formations viennent s'ajouter à celles qui sont habituellement proposées par le FIDA et, bien que l'institution puisse, à terme, avoir recours à ses ressources ordinaires pour les financer, ces dernières ne seront pas suffisantes pour mener ces activités à l'échelle et au niveau d'approfondissement requis dans un délai raisonnable.
- Des efforts particuliers seront déployés dans le but d'aider les effectifs de l'institution à acquérir les compétences dont ils auront besoin. Il est toutefois possible que certains membres du personnel ne soient pas prêts, aptes ou disposés à y prendre part. Il est donc proposé de constituer une réserve de précaution d'au moins 500 000 USD pour 2020 de manière à pouvoir financer les frais engendrés par d'éventuels départs. La direction s'appuiera sur les résultats de la planification stratégique des effectifs des divisions pour proposer un plan concret pour la période 2021/2022.

- iii) **Formation et accompagnement dédiés à la gestion de la performance.** Étant donné les carences qui caractérisent la gestion de la performance au FIDA et les efforts complémentaires actuellement déployés, il sera nécessaire d'obtenir l'aide de spécialistes aux fins de la conception et de la mise en œuvre d'un programme de formation approfondi et adapté portant sur la gestion de la performance (et plus particulièrement de la sous-performance), à l'intention des superviseurs et des responsables. Ce programme sera mené aussi bien au siège que dans les bureaux de pays, l'objectif étant d'atteindre l'ensemble de l'institution et d'aider davantage les responsables et les partenaires des ressources humaines à gérer les questions juridiques ou relatives aux ressources humaines.

## B. Processus

26. **Le volet Processus vise à faire en sorte que les processus du FIDA soient adaptés aux objectifs visés et qu'ils permettent à l'institution d'atteindre la capacité opérationnelle adéquate pour atteindre ses objectifs, gérer les risques et accroître son efficacité.** L'opération de reconfiguration des processus opérationnels menée en 2019 a montré à la direction à quel point il était important de maintenir l'élan créé et d'assurer la poursuite de ce programme. L'analyse approfondie et participative réalisée ainsi que les possibilités de gains d'efficacité qu'elle a mises en relief ont clairement établi l'existence d'un besoin institutionnel et ont amené le personnel à compter sur l'avènement de réels changements.
27. **La direction a par conséquent examiné les 68 recommandations présentées dans le rapport relatif à la reconfiguration des processus opérationnels et a sélectionné 18 mesures à entreprendre immédiatement dans le but de réaliser des gains d'efficacité aussi rapidement que possible** (en trois à six mois). Ces 18 mesures à effet rapide n'ont aucun lien avec d'autres volets. Selon les estimations, elles devraient permettre d'économiser environ 6 000 heures de travail et, une fois qu'elles auront été pleinement mises en œuvre, de réaliser des économies pouvant atteindre 1 million d'USD. Elles comprennent:
- ✓ la création d'un guide pour la procédure relative aux voyages de manière à réduire les erreurs les plus couramment commises dans la déclaration des frais, et la mise en œuvre des premiers changements apportés à la politique relative aux voyages pour réduire les coûts engendrés par les réservations de dernière minute;
  - ✓ l'examen des directives relatives à l'établissement des documents devant être soumis au Conseil d'administration, de manière à réduire la probabilité de rejet de ces derniers par le Bureau du Secrétaire;
  - ✓ l'inclusion d'indicateurs clés de performance dans le processus de gestion des consultants de manière à rationaliser le recrutement de ces derniers;
  - ✓ l'examen des enseignements tirés de l'application des procédures de passation des marchés particulières de manière à recenser les domaines devant faire l'objet d'améliorations et à réduire les erreurs.
28. **Le FIDA déploie également d'importants efforts pour créer une robuste culture du risque soutenue par un Cadre de gestion des risques solide.** Le Cadre de gestion des risques relie clairement la mesure et la gestion des processus à l'échelle de l'institution. Si les améliorations qui lui sont apportées sont manifestes, il importe néanmoins de redoubler d'efforts pour garantir qu'il sera suffisamment robuste pour répondre aux besoins futurs du FIDA.
29. **Les 18 mesures à effet rapide devraient être pleinement mises en œuvre au troisième trimestre de 2020.** Outre ces mesures, la direction vise en priorité à appliquer 25 autres recommandations en 2020. Il importe toutefois de prendre en considération les points suivants:

- **Compétences spécialisées en gestion du changement.** La mise en œuvre des 18 mesures à effet rapide montre que les compétences requises des utilisateurs ou responsables des processus opérationnels diffèrent de celles que doivent posséder les spécialistes du changement. Si, à l'évidence, il est possible d'acquiescer ces dernières dans le cadre de formations, il demeure nécessaire de faire appel à des spécialistes externes qui travailleront en étroite collaboration avec le personnel à la mise en œuvre des changements. Il sera ainsi possible d'assurer leur application effective, tout en permettant aux membres du personnel d'améliorer leurs compétences et d'adopter l'état d'esprit requis à l'avenir pour déterminer les possibilités de réaliser des gains d'efficacité supplémentaires.
  - **Mise en œuvre progressive suivant un calendrier approprié.** Les unités concernées n'ont pas les capacités nécessaires pour pouvoir commencer à appliquer simultanément de nombreuses recommandations. Cette manière de procéder entraînerait aussi de trop grandes perturbations et porterait les coûts de mise en œuvre à des niveaux inacceptables en 2020. Il convient donc de procéder par étapes.
  - **Élargissement du champ d'application des actions menées à d'autres processus.** L'opération initiale de reconfiguration des processus opérationnels couvre sept processus clés. Étant donné, toutefois, que la plupart des processus institutionnels sont interconnectés et se renforcent mutuellement, il est essentiel d'élargir le champ d'application de cette opération à d'autres processus pour réaliser des gains d'efficacité.
30. La direction a envisagé la possibilité de recourir au budget ordinaire pour financer la mise en œuvre des 25 recommandations supplémentaires sur les améliorations à apporter aux processus opérationnels et à la gestion des risques. Il faudrait, toutefois, dans ce cas, de nombreuses années pour réaliser les changements requis, et le FIDA ne serait pas en mesure d'atteindre l'objectif visé dans un délai raisonnable, ce qui limiterait sa capacité à produire des résultats de manière efficiente et efficace.
31. Après avoir examiné les éléments précédents, la direction propose de mener les actions ponctuelles ci-après en 2020 et 2021/2022:
- i) **Mise en œuvre des 25 autres recommandations** destinées à optimiser l'efficacité, qui pourraient, selon les estimations, permettre d'économiser environ 9 000 heures de travail. Il s'agit, entre autres, d'automatiser certaines étapes de la procédure relative aux voyages, de réduire le nombre de contrats de consultants modifiés ou annulés, et de simplifier la procédure d'enregistrement des consultants.  
  
L'établissement de la documentation et la formulation des prescriptions opérationnelles et des spécifications fonctionnelles seront des aspects incontournables de la mise en œuvre de ces 25 recommandations, car ils permettront au FIDA de concevoir et d'élaborer les éléments techniques requis pour toutes les recommandations, et d'en déterminer le coût.  
  
La mise en œuvre des mesures exigera l'adoption d'indicateurs clés de performance détaillés et d'un tableau de bord qui permettront de mesurer et de renforcer l'efficacité des processus et de systématiquement améliorer ces derniers. Il sera ainsi possible d'accroître la maturité du système de gestion de tous les processus opérationnels du FIDA.
  - ii) **Examen d'autres processus opérationnels à reconfigurer.** Une analyse sera réalisée dans le but de déterminer quels processus supplémentaires devraient être repensés. Ces derniers seront sélectionnés en fonction des gains d'efficacité escomptés et des meilleurs moyens de promouvoir le futur programme du FIDA.



- iii) **Renforcement du Cadre de gestion des risques.** Consciente des changements importants qui caractérisent la nature, l'ampleur, la complexité et le profil de risque associés aux activités du FIDA, la direction a estimé qu'il était nécessaire de renforcer l'application du Cadre de gestion des risques dans l'institution et d'en accroître la robustesse et l'efficacité. Il lui faudra, pour atteindre rapidement cet objectif, réaliser un investissement ponctuel pour: i) examiner les modèles, les directives, les instruments et certaines politiques et procédures; ii) mettre au point de nouvelles modalités s'agissant d'étayer et de faciliter la mise en œuvre, la validation et la vérification des éléments améliorés du Cadre de gestion des risques.
32. Les recommandations supplémentaires incluses dans le rapport relatif à la reconfiguration des processus opérationnels seront réévaluées par la direction dans le courant de l'année 2020. Cet examen tiendra compte de l'expérience acquise dans le cadre de la mise en œuvre des 18 mesures à effet rapide et de l'adoption des 25 autres recommandations décrites précédemment. La direction déterminera également dans quelle mesure le FIDA est prêt à procéder à de plus vastes transformations institutionnelles pour accroître la maturité de ses différents processus opérationnels (par exemple en recourant plus largement à l'analyse des données et aux indicateurs clés de performance à l'échelle de l'organisation).

### C. Technologies

33. **Les mesures proposées dans le cadre du volet Technologies appuieront directement les autres volets en vue de renforcer la capacité opérationnelle du FIDA. En remédiant aux lacunes technologiques relevées dans les études sur les ressources humaines et dans le rapport sur la reconfiguration des processus opérationnels, le FIDA sera mieux préparé à relever les défis du travail de demain.** La priorité sera donnée au lancement d'un programme d'automatisation des processus de base dans le but de faciliter l'acquisition de compétences numériques et de techniques d'analyse des données.
34. **Des mesures, alignées sur celles qui sont menées dans le cadre des deux autres volets, sont également mises en œuvre dans le domaine des technologies.** L'approche retenue pour le volet Personnes à la suite d'un examen de diverses options vise à mettre en place un système amélioré de gestion des aptitudes qui comporte une composante de chiffrage des coûts et un plan de mise en œuvre. Dans le cadre du volet Processus, toutes les recommandations relatives à la reconfiguration des processus opérationnels ont été examinées, et il a été décidé, sur cette base, qu'il était justifié d'inclure 24 des 43 recommandations devant être appliquées en 2020 dans un plan de travail initial axé sur les technologies. Ces 24 recommandations concernent quatre processus opérationnels pour lesquels le coût des solutions technologiques a été calculé et un plan de mise en œuvre a été établi.
35. **Une évaluation de haut niveau des possibilités d'automatisation au FIDA a été entreprise en parallèle.** Plus d'une centaine de possibilités d'automatisation ont été recensées dans les différentes divisions du FIDA; elles concernent aussi bien des transactions, dont elles accroissent l'efficacité, que des activités plus stratégiques (par exemple l'analyse des données et la collecte d'informations). La carte des points chauds qui a été établie fait ressortir les possibilités d'action globales et facilite l'établissement de l'ordre des priorités en fonction de critères tels que l'impact potentiel, la complexité et le risque.
36. Pour compléter non seulement le plan dans son ensemble, mais aussi l'initiative globale menée en faveur de l'efficacité, le FIDA doit réaliser des investissements ponctuels dans les solutions technologiques suivantes:
- i) **Personnes – Gestion des aptitudes.** Le dispositif choisi de gestion des aptitudes permettra d'utiliser le système actuel de planification des ressources institutionnelles en exploitant les modules de gestion des

aptitudes et en intégrant les dernières fonctionnalités de manière à remédier aux lacunes actuelles. Cette option, qui offre le meilleur rapport coût-efficacité, contribue à répondre aux besoins immédiats du FIDA tout en permettant à ce dernier de considérer différentes options à une date ultérieure. Un contrat sera conclu, conformément aux procédures de passation des marchés, avec un fournisseur extérieur qui sera chargé d'établir la configuration requise. Le projet donnera également lieu à des opérations de rationalisation des données de manière à mieux répondre aux besoins des analyses. Si l'on estime que les travaux réalisés relèvent de la catégorie des opérations d'équipement, leurs coûts seront capitalisés à la fin de 2020 et amortis suivant le calendrier habituel.

- ii) **Processus – Modification des systèmes.** Il est proposé de faire de la mise en œuvre des composantes technologiques des 24 recommandations une activité ponctuelle en 2020 – alors que, en temps normal, cette dernière aurait pu être financée par le budget d'investissement – dans le but d'assurer le démarrage rapide des opérations. Une évaluation de la nature des améliorations technologiques (activités d'entretien ou d'équipement) sera réalisée à la fin de 2020. S'il est décidé qu'il s'agit de dépenses d'équipement, ces dernières seront capitalisées et amorties suivant le calendrier habituel.
- iii) **Automatisation.** À l'issue d'une analyse approfondie, le FIDA validera 15 options et sélectionnera des projets d'automatisation pilotes qu'il mettra en œuvre progressivement. Il commencera par des projets axés sur les transactions en 2020, après quoi il mettra en œuvre des initiatives plus complexes et stratégiques exigeant des analyses plus poussées. Les critères retenus pour la sélection du premier ensemble de solutions sont la nécessité de mener une action à l'échelle de l'institution dans tous les domaines, leur impact potentiel, leur complexité, les risques et les ressources nécessaires. Les projets seront évalués sur la base des avantages qu'ils peuvent procurer, et les leçons tirées de l'expérience contribueront à déterminer les activités proposées pour 2021/2022.

### III. Modalités d'exécution

#### A. Calendrier et budget

- 37. **Le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies sera mis en œuvre sur une période de deux à trois ans.** Le FIDA consacre déjà cinq ETP à des activités réparties entre les trois volets, notamment pour coordonner les activités proposées dans le rapport sur les ressources humaines, réaliser un inventaire des compétences et une classification des catégories de compétences, et concevoir et évaluer les nouvelles politiques et les nouveaux processus et systèmes de gestion de la performance et de gestion des aptitudes. Les coûts connexes ont été entièrement absorbés dans le budget ordinaire, sans aucune incidence négative sur les autres activités prioritaires.
- 38. **Le coût total de mise en œuvre pour la période 2020-2021/2022 est estimé à 14,675 millions d'USD.** Sur ce montant, les investissements ponctuels s'élèvent à 11,855 millions d'USD. Comme indiqué au tableau 1, il est proposé d'allouer 5,375 millions d'USD provenant de l'investissement axé sur les capacités pour financer des activités en 2020 et de réserver à titre indicatif le solde, soit 6,48 millions d'USD, pour 2021/2022. Le reste du plan sera financé au moyen d'autres ressources administratives d'un montant estimé à 1,185 million d'USD en 2020 et à 1,635 million d'USD en 2021/2022.
- 39. Le nouveau modèle décentralisé du FIDA vise de surcroît à assurer une présence sur le terrain de 45% des ressources totales (contre 31% aujourd'hui). Il faudra, à cette fin, procéder à un investissement ponctuel pour moderniser les locaux et les installations des bureaux de pays et ainsi leur permettre de faire face à

l'augmentation des effectifs. Bien qu'elles concernent les locaux et les installations, ces dépenses sont incluses dans le tableau 1, car elles sont essentielles au Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies ainsi qu'à l'augmentation des capacités des ressources humaines sur le terrain.

40. La direction examinera la mise en œuvre du plan ainsi que les chiffres indicatifs pour 2021/2022 avant de soumettre une nouvelle proposition de tirage au Conseil d'administration. Elle rendra compte à ce dernier de l'état d'avancement des activités en décembre 2020.
41. Outre les dépenses d'investissement, les dépenses récurrentes supplémentaires actuellement jugées nécessaires à compter de 2022/2023 se chiffrent à 1,27 million d'USD. Elles sont dues à l'intégration des projets pilotes dans le volet Personnes ainsi qu'aux activités d'entretien associées aux investissements dans les technologies.

Tableau 1

**Estimations budgétaires globales pour 2020-2021/2022, par volet et par source de financement**

	2020		2021/2022		Total	
	Investissement axé sur les capacités	Crédits reportés/budget d'investissement	Investissement axé sur les capacités	Crédits reportés/budget d'investissement		
<b>Volet de travail et principales activités</b>						
<b>Personnes</b>	<b>Planification stratégique des effectifs</b>					
	Élaboration de plans stratégiques pour le personnel au niveau des divisions	320	-	-	-	320
	Formations ciblées de perfectionnement et de requalification	385	-	665	-	1 050
	Programme de cessation de service	500	-	2 000	1 000	3 500
	<b>Proposition de valeur pour l'employé</b>					
	Audit des fonctions	-	200	-	-	200
	Examen des dispositifs existants dans le domaine des ressources humaines pour améliorer la PVE	-	-	-	-	-
	<b>Gestion de la performance</b>					
	Appui à la refonte de la gestion de la performance	-	250	-	-	250
	Formation spéciale à la gestion et appui aux superviseurs	100	-	100	-	200
<b>Processus</b>	<b>Reconfiguration des processus opérationnels</b>					
	Mise en œuvre des 18 mesures à effet rapide	-	235	-	-	235
	Mise en place de 25 recommandations supplémentaires	1 300	-	-	-	1 300
	Renforcement de la maturité des processus opérationnels	350	-	-	-	350
	Mise en œuvre des autres recommandations	-	-	1 000	-	1 000
	Analyse des nouveaux processus opérationnels	800	-	-	-	800
	Application d'une sélection de recommandations	-	-	1 150	-	1 150
<b>Technologie</b>	<b>Cadre de gestion des risques institutionnels</b>					
	Intégration du Cadre de gestion des risques institutionnels	600	-	300	-	900
	Mise en place du système de gestion des aptitudes	450	-	165	35	650
	Mise en œuvre des changements et solutions technologiques de la reconfiguration des processus opérationnels	570	-	100	140	810
	Analyse et mise en œuvre d'activités pilotes d'automatisation (transactionnelles)	-	400	-	-	400
	Analyse et mise en œuvre d'activités pilotes d'automatisation (stratégiques/fondées sur les données)	-	-	500	160	660
Investissement dans la modernisation des bureaux de pays du FIDA (facteur stratégique)	-	100	500	300	900	
<b>Total</b>	<b>5 375</b>	<b>1 185</b>	<b>6 480</b>	<b>1 635</b>	<b>14 675</b>	

**B. Indicateurs clés de performance**

42. Le FIDA a formulé non seulement des objectifs à long terme consistant à accroître l'efficacité mesurée au moyen du Cadre de gestion des résultats du FIDA, mais aussi une série d'indicateurs clés de performance portant sur le court terme qui doivent permettre d'assurer un suivi approfondi et l'établissement de rapports détaillés (voir le tableau 2).
43. Le FIDA suivra les résultats tangibles et les améliorations mesurables permises par l'investissement axé sur les capacités au moyen d'indicateurs clés de performance établis au niveau du programme. Ces indicateurs contribueront à déterminer les domaines dans lesquels l'efficacité et l'efficience augmentent et ceux dans lesquels des mesures supplémentaires s'imposent. Ils prennent également en compte les interconnexions entre les volets de manière à assurer la mise en œuvre d'une approche globale et davantage axée sur le programme.

Tableau 2  
Indicateurs clés de performance

Indicateurs	Cibles	Référence	Source de données	Calendrier
<b>Indicateurs d'effet direct</b>				
1. Indice d'engagement du personnel	80%	Sondage mondial du personnel 2018: 72%	Sondage mondial du personnel	2021
2. Réduction des déficits de capacités	Réduction des déficits de 25%	Enquête sur la réduction des déficits 2019	Enquête sur la réduction des déficits 2022	2022
3. Pourcentage d'offres d'emploi acceptées en pourcentage du nombre d'offres effectuées	> 95%	92%	Bases de données RH	2021
4. Membres du personnel réussissant à sortir du cycle de sous-performance	> 90% des effectifs affichant une performance insatisfaisante		Bases de données RH	2022
5. Diminution du temps nécessaire pour combler des vacances de poste de cadres (jours)	90 jours	100 jours	Bases de données institutionnelles	2021
6. Diminution des dépenses totales annuelles au titre des heures supplémentaires	Réduction de 15%	2019: 300 000 USD	Bases de données institutionnelles	2022
7. Nombre d'heures de travail économisées par an	15 000 heures par an	2019	Évaluation de la reconfiguration des processus opérationnels	2022
8. Augmentation de la perception par le personnel de l'efficacité des procédures et des processus internes	50%	Sondage mondial du personnel 2018: 27%	Sondage mondial du personnel	2023
9. Réduction des coûts relatifs des fonctions institutionnelles, des services et de la gouvernance	25%	2019: 27%	Document du budget annuel	2022
<b>Indicateurs de produit</b>				
<b>Planification stratégique des effectifs</b>				
10. Nombre d'employés devant suivre des formations de perfectionnement ou de requalification	250 employés		Bases de données RH	T4 2021
11. Examen de tous les postes de cadre (audit des fonctions)	100%		Bases de données RH	T4 2022
<b>Gestion de la performance</b>				
12. Refonte du processus de gestion de la performance	Achevée		Suivi RH	T4 2020
13. Formation de tous les superviseurs en gestion de la performance	100% des directeurs et des superviseurs		Bases de données RH	T4 2021
14. Mise en place d'un système adapté de gestion de la performance	Achevée		Suivi RH	T1 2021

15. Publication du manuel de gestion des sous-performances	Achevée		Suivi RH	T4 2020
16. Mise au point de l'examen du processus de soumission d'objections	Achevée		Suivi RH	T4 2020
<b>Proposition de valeur pour l'employé</b>				
17. Mise au point de l'examen des mécanismes de rémunération dans le cadre des politiques	Achevée		Suivi RH	T4 2020
<b>Reconfiguration des processus opérationnels</b>				
18. Achèvement des réformes à effet rapide (18)	100%		Suivi reconfiguration des processus opérationnels	T4 2020
19. Achèvement des autres réformes prioritaires (25)	100%		Suivi reconfiguration des processus opérationnels	T4 2020
20. Achèvement de l'examen de processus opérationnels supplémentaires	Achevé		Suivi reconfiguration des processus opérationnels	T4 2020
21. Application d'une sélection de recommandations	100%		Suivi reconfiguration des processus opérationnels	T4 2021
<b>Cadre de gestion des risques</b>				
22. Mise en place d'un système d'établissement de rapports trimestriels sur les risques et suivi de ces rapports	Établissement de rapports trimestriels sur les risques		Systèmes institutionnels	T1 2021
<b>Automatisation</b>				
23. Participation du personnel à l'automatisation	5% des cadres		Base de données TIC	T4 2020
24. Généralisation des projets d'automatisation pilotes	25%		Base de données TIC	T4 2021

## C. Principaux risques et mesures d'atténuation

44. Les principaux risques pouvant compromettre la réalisation de ce plan ont été recensés, de même que les actions qui peuvent être menées dans le but de les atténuer.

Tableau 3

**Principaux risques et mesures d'atténuation**

<i>Risques</i>	<i>Mesures d'atténuation</i>
a) Durant les années de reconstitution des ressources, les modifications engendrées par ce plan pourraient compromettre la capacité du FIDA à exécuter un programme de travail de l'ampleur et de la qualité attendues ou à atteindre ses autres grands objectifs institutionnels, ce qui pourrait alors avoir des répercussions sur la reconstitution des ressources elle-même.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mise en œuvre de ce plan fera l'objet d'un suivi attentif qui viendra s'ajouter au contrôle régulier des engagements pris au titre de FIDA11 effectué par la haute direction, du système de suivi du Cadre de gestion des résultats et d'autres objectifs institutionnels.</li> <li>• La concentration du programme de prêts et dons en 2019 (première année du cycle de FIDA11) a permis au personnel de s'acquitter des tâches requises tout en participant pleinement au processus de changement.</li> </ul>
b) Les trois volets sont interdépendants. La cohérence de la mise en œuvre et, en fin de compte, le succès du plan pourraient être compromis si une approche intégrée n'était pas adoptée.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les trois volets sont placés sous la direction d'un Vice-Président adjoint du Département des services institutionnels (CSD), et bénéficient pleinement de l'appui des autres membres de la haute direction.</li> <li>• La gestion du plan donne lieu à des réunions régulières auxquelles participent tous les responsables des différents volets.</li> </ul>
c) Après plusieurs années caractérisées par la mise en œuvre de réformes, certains membres du personnel pourraient être peu enclins à accepter de nouveaux changements, ce qui pourrait nuire à leur adhésion et à leur participation au plan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La direction veillera à obtenir une solide adhésion de la haute direction (notamment la participation active du comité directeur et le parrainage du Vice-Président adjoint, CSD).</li> <li>• Dans les activités de mise en œuvre, il faut que les cadres intermédiaires fassent preuve de leadership, s'emploient à apporter un appui au personnel, et promeuvent et expliquent les changements.</li> <li>• Un plan de gestion du changement sera établi, et un temps suffisant sera consacré aux efforts visant à assurer la participation du personnel aux activités.</li> </ul>
d) En raison du "facteur humain", il se pourrait que les formations ciblées de perfectionnement et de requalification ne produisent pas les résultats escomptés, que les départs de membres du personnel ne soient pas gérés correctement, et que les avantages du processus de reconfiguration ne se concrétisent pas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La haute direction assurera un suivi attentif des indicateurs clés de performance dans tous les volets de manière à assurer une solide mise en œuvre et à obtenir des résultats.</li> <li>• Des ajustements seront effectués si la mise en œuvre du plan ne se déroule pas comme prévu.</li> <li>• Le plan de gestion du changement fera une place particulière au volet Personnes. Des mesures de soutien supplémentaires seront prises si nécessaire.</li> </ul>
e) La demande d'une communication rapide et claire par les parties prenantes internes et externes n'est pas pleinement satisfaite, ce qui compromet le plan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une stratégie de communication adaptée sera mise en place pour le plan.</li> <li>• Forte des leçons tirées de récentes réformes, la direction apporte un soutien supplémentaire aux activités de communication relatives au plan.</li> </ul>

45. Les risques recensés précédemment et ceux qui pourraient se poser à l'avenir feront l'objet d'un suivi régulier par la haute direction dans le cadre du Comité exécutif de gestion. Tout ajustement du plan qui pourrait être nécessaire en raison des risques rencontrés sera communiqué au Conseil d'administration.

## D. Gestion du changement et communication

46. Il est essentiel de gérer le changement pour assurer le succès du plan. L'importance d'aider le personnel à comprendre les changements proposés et à y adhérer a également été soulignée lors du séminaire informel du Conseil d'administration qui s'est tenu en janvier 2020.

47. La gestion du changement s'effectuera à l'échelle de tous les volets de manière à assurer une démarche cohérente. L'approche suivie exploitera les enseignements tirés de récentes réformes et privilégiera la participation et la communication.
48. **Participation.** Le FIDA suivra une approche adaptée pour s'assurer que les parties prenantes internes et externes participent aux changements de la manière la plus optimale possible dans leurs domaines d'activité. Elle prendra en compte les enseignements passés et visera en particulier à associer les cadres intermédiaires (c'est-à-dire les directeurs) à la promotion, au soutien et à la communication des changements et de la vision qui les motive. Selon les meilleures pratiques, les effectifs réagissent mieux lorsque les changements leur sont présentés par les responsables dont ils sont les plus proches.
49. **Communication.** La même approche sera suivie dans tous les domaines d'activité pour procéder aux activités de communication. Il s'agira de veiller à la cohérence, à la clarté et à la transparence des messages communiqués de manière à permettre aux vice-présidences et à leurs directeurs de fournir directement à leurs équipes des informations sur l'investissement axé sur les capacités, et au personnel de comprendre les interconnexions entre les volets. Un soutien particulier sera également assuré aux activités de communication dans les bureaux de pays de manière à faciliter la participation sur le terrain et à éviter d'avoir recours dans une trop large mesure aux blogs téléchargés sur l'Intranet pour assurer la participation des effectifs du FIDA dans les pays.
50. **Suivi.** Le plan de gestion du changement donnera également lieu à un suivi à l'échelle des volets, à la consolidation de la situation et à l'établissement de rapports, à une gestion des ressources à l'échelle de l'ensemble du programme, et au recensement et à l'atténuation des principaux risques et facteurs de dépendance.

#### IV. Proposition

51. **Le FIDA a déjà beaucoup œuvré dans le cadre de son Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies afin de réaliser les gains d'efficacité nécessaires pour exécuter son programme de travail ambitieux et relever les défis de demain.** Pour mettre à profit ce travail initial, il doit réaliser un investissement immédiat afin d'améliorer davantage (au siège et dans les bureaux de pays) les capacités de son personnel, ses processus institutionnels et ses solutions technologiques. Ce plan revêt une importance cruciale pour l'exploitation et l'optimisation des gains de capacité et d'efficacité nécessaires au doublement de l'impact du FIDA d'ici à 2030.
52. Sur la base des importants travaux de planification détaillés réalisés à ce jour, la direction demande au Conseil d'administration d'approuver le tirage d'un montant de 5,375 millions d'USD sur la réserve affectée à l'investissement axé sur les capacités de 12 millions d'USD qui a été accepté, aux fins de la mise en œuvre de la partie du plan concernant 2020.



# Plan de mise en œuvre

Principales activités par volet de travail		2020				2021/2022			
		T1	T2	T3	T4				
Personnes	<b>Planification stratégique des effectifs</b>								
	Élaboration de plans stratégiques pour le personnel au niveau des divisions								
	Formations ciblées de perfectionnement et de requalification								
	Programme de cessation de service								
	<b>Proposition de valeur pour l'employé (PVE)</b>								
	Audit des fonctions								
	Examen des dispositifs existants dans le domaine des ressources humaines pour améliorer la PVE								
	<b>Gestion de la performance</b>								
	Refonte de l'ensemble du processus de gestion de la performance								
	Appui à la refonte de la gestion de la performance								
Formation spéciale à la gestion et appui aux superviseurs									
Processus	<b>Reconfiguration des processus opérationnels</b>								
	Mise en place de 18 "mesures à effet rapide"								
	Mise en place de 25 recommandations supplémentaires								
	Mise en place des 25 autres recommandations								
	Évaluation de la maturité des processus opérationnels et mesures de suivi								
	Analyse des nouveaux processus opérationnels (en plus des 7 processus initiaux)								
	Application d'une sélection de recommandations								
<b>Cadre de gestion des risques</b>									
Intégration du Cadre de gestion des risques									
Technologies	Système de gestion des aptitudes: conception, mise à l'essai, mise en œuvre et appui post-lancement								
	Mise en œuvre de 24 changements et solutions technologiques de la phase 1 de la reconfiguration des processus opérationnels								
	Validation de cas propices à l'automatisation (exploration en profondeur)								
	Mise en œuvre d'activités pilotes d'automatisation (transactionnelles)								
	Mise en œuvre d'activités pilotes d'automatisation (stratégiques/fondées sur les données)								
Investissement dans la modernisation des bureaux de pays du FIDA									

## Capacités du personnel du FIDA

1. Le tableau ci-après présente les déficits de capacités du personnel du FIDA en équivalents temps plein (ETP) au 31 décembre 2019.
2. La deuxième étude sur les ressources humaines menée par McKinsey a cherché à déterminer si le FIDA disposait d'un nombre adéquat d'ETP (couvrant aussi bien le personnel que les consultants) dans ses effectifs à un niveau plus fin. Différentes approches ont été suivies en fonction des catégories de compétences, comme indiqué ci-après:
  - i) Pour les fonctions d'appui (incluant l'administration, les services financiers, les risques et le contrôle, les ressources humaines, les technologies de l'information et les services juridiques, la surveillance et l'intégrité), l'évaluation a été fondée sur plusieurs valeurs de référence d'organisations comparables incluant des organismes des Nations Unies, des institutions financières internationales et un vaste échantillon de 60 organismes des secteurs privé et public du monde entier. En outre, les valeurs de référence pour les catégories de compétences relatives aux technologies de l'information et au droit, à la surveillance et à l'intégrité ont été actualisées.
  - ii) Concernant les fonctions programmatiques (incluant la gestion des programmes en faveur du développement agricole, les économistes chargés de recherches et les spécialistes techniques), une approche ascendante a été suivie; elle a consisté à prendre en compte les facteurs de demande de main-d'œuvre par des entretiens transversaux et à les analyser.
3. Les résultats indiquent qu'au 31 décembre 2019, par rapport au niveau de ressources adéquat pour exécuter le programme de travail en cours, il manquait 19 ETP.

### Déficit de capacités du FIDA au 31 décembre 2019 (en équivalents temps plein)

<i>Fonction</i>	<i>Effectifs 2019 du FIDA</i>	<i>Référence 2019</i>	<i>Écart</i>
Administration	191	144	(47)
Communication et gestion des savoirs	55	55	-
Services financiers, risques et contrôle	51	47	(4)
Financement du développement	15	15	-
Relations extérieures et mobilisation des ressources	51	51	-
Portefeuille de placements financiers	35	33	(2)
Ressources humaines	26	29	3
Technologies de l'information	36	54	18
Services juridiques, surveillance et intégrité	28	41	13
Suivi, résultats et politiques	56	56	-
Direction*	61	61	-
Autres	35	35	-
Gestion des programmes en faveur du développement agricole	171	182	11
Économistes chargés de recherches	20	25	5
Spécialistes techniques	222	244	22
<b>Nombre total d'ETP</b>	<b>1 053</b>	<b>1 072</b>	<b>19</b>

\* Catégorie incluant les économistes régionaux et les conseillers de portefeuille.

Source: étude de McKinsey sur les ressources humaines.

## Compétences du personnel du FIDA (déficit de compétences)

1. L'exercice d'évaluation des compétences du personnel avait pour objectif d'évaluer les compétences actuellement disponibles, les objectifs de développement des compétences et les délais dans lesquels il est possible de développer les compétences de chaque membre du personnel dans toutes les divisions et unités comprenant plus de cinq membres. L'évaluation a été réalisée en demandant aux responsables et aux directeurs de dresser la liste complète des compétences requises par groupe de compétences et d'indiquer quelles compétences étaient jugées nécessaires pour un poste donné. Elles ont ensuite été évaluées sur une échelle de 1 à 4:
  - 1 = ne possède pas la compétence, mais devrait l'acquérir (aujourd'hui ou à l'avenir);
  - 2 = peut faire preuve de la compétence avec de l'aide ou de l'encadrement;
  - 3 = peut faire preuve de la compétence de manière autonome;
  - 4 = peut former d'autres personnes à cette compétence;
 Sans objet = compétence sans rapport avec le poste (aujourd'hui et à l'avenir).
2. Les résultats de l'analyse ont ensuite été validés par les directeurs et leurs représentants désignés lors d'ateliers organisés pour chaque département. Durant les ateliers, les déficits de compétences les plus importants à traiter d'ici à 2021/2022 ont été classés par ordre de priorité.
3. Ce sont des membres du personnel des groupes suivants qui présentaient les plus importantes lacunes à combler: portefeuille de placements financiers, financement du développement, spécialistes techniques, services juridiques, surveillance et intégrité. En effet, le FIDA doit déployer de nouvelles compétences pour mener à bien son projet d'utilisation de nouveaux instruments financiers et d'établissement de nouveaux partenariats (avec le secteur privé, par exemple). En outre, des déficits de compétences très spécifiques n'ont pas été mis en lumière par l'évaluation (sécurité informatique, par exemple). La direction compte déterminer la meilleure façon de combler ces déficits de compétences émergents et spécifiques au moment de l'élaboration des plans stratégiques pour le personnel pour 2021/2022.

### Déficits de compétences du personnel par groupe de compétences (en pourcentage)

Groupe de compétences	Nombre de membres évalués	Pourcentage de compétences manquantes			
		Supérieur à 50%	25%-50%	Inférieur à 25%	Total
Portefeuille de placements financiers	12	67	33	-	100
Financement du développement	12	58	25	17	100
Spécialistes techniques	57	23	40	37	100
Services juridiques, surveillance et intégrité	18	22	28	50	100
Services financiers, risques et contrôle	35	31	17	52	100
Suivi, résultats et politiques	17	12	24	64	100
Gestion des programmes en faveur du développement agricole	120	19	16	65	100
Administration	123	15	15	70	100
Direction et autres	28	7	4	89	100
Ressources humaines	16	6	-	94	100

Communication et gestion des savoirs	12	-	-	100	100
Économistes chargés de recherches	7	-	-	100	100
Relations extérieures et mobilisation des ressources	29	-	-	100	100
Technologies de l'information	27	-	-	100	100
<b>Total</b>	<b>513</b>	-	-	-	-

## Recommandations relatives à la reconfiguration des processus opérationnels

Reconfiguration des processus opérationnels: 68 recommandations par processus opérationnel et par échéance

		2020		2021/ 2022
		D'ici à juin	D'ici à la fin de l'année	
Domaine et recommandation		18 mesures à effet rapide	25 autres mesures	25 mesures supplé- mentaires
<b>1) Voyages</b>				
1	Réduire les taux d'erreur sur les notes de frais et le travail que cela implique pour l'équipe en charge des voyages et le voyageur	X	-	-
2	Renforcer le recours au rapprochement automatisé des coûts des billets d'avion pour l'équipe en charge des voyages	X	-	-
3	Réduire le nombre de demandes de voyages de dernière minute	X	-	-
4	Tirer parti des notifications émises par le système – atténuer le risque d'absence d'autorisation de déplacement	-	X	-
5	Réorienter automatiquement les "nouvelles" dépenses diverses (non mentionnées dans l'autorisation de déplacement) vers les responsables du budget	-	X	-
6	Réduire la quantité de travail liée au profil du voyage (en particulier la nécessité de vérifier l'exactitude des coordonnées bancaires)	-	X	-
7	Automatiser les versements anticipés au titre des frais de déplacement (hors dépenses diverses)	-	X	-
8	Procéder au calcul automatique des frais de séjour excessifs	-	X	-
9	Clarifier les rôles et responsabilités dans tout le processus relatif aux voyages	-	X	-
10	Élaborer un tableau de bord des voyages	-	-	X
<b>Sous-total</b>		<b>3</b>	<b>6</b>	<b>1</b>
<b>2) Recrutement</b>				
1	Améliorer l'efficacité et l'efficience de la présélection des candidats en intégrant des outils de planification et des questions obligatoires supplémentaires	X	-	-
2	Améliorer la sensibilisation des candidats à la procédure de recrutement et la communication relative à la procédure	X	-	-
3	Améliorer la conception et le contenu des notices personnelles	X	-	-
4	Réduire le nombre d'approbations dans la procédure	X	-	-
5	Simplifier le traitement des rapports d'évaluation sur les candidats (jurys post-entretien)	X	-	-
6	Clarifier les rôles et responsabilités tout au long du processus de recrutement (matrice RACI – Responsible, Accountable, Consulted and Informed)	-	X	-
7	Renforcer l'évaluation et la notation des candidats en fonction des compétences – lien avec le cadre de compétences existant	-	X	-
8	Fournir davantage d'informations relatives aux salaires et avantages dans les avis de vacance de poste	-	X	-
9	Améliorer l'efficacité du mécanisme de présélection	-	X	-
<b>Sous-total</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>-</b>
<b>3) Gestion des consultants</b>				
1	Réduire le nombre de modifications et d'annulations de contrats	-	X	-
2	Améliorer le formulaire de suivi-évaluation des consultants, de sorte qu'il soit clairement lié aux objectifs énoncés dans le mandat	-	-	X
3	Obtenir la modification de la règle des 240/960 jours et améliorer le suivi des consultants	X	-	-
4	Réduire le nombre d'approbations et réaligner leur calendrier sur le processus global	-	X	-
5	Introduire le chargement des documents obligatoires lors de la création du profil (sur le portail)	-	X	-
6	Ajouter un lien "s'inscrire" en bas de l'écran de la notice personnelle	-	X	-
7	Avoir recours à des contrats dématérialisés au lieu de joindre des fichiers aux courriels	-	-	X
8	Repenser la conception de l'ensemble de la procédure	-	X	-
9	Réduire la quantité d'informations demandées dans la notice personnelle	-	X	-
10	Concevoir la matrice RACI pour l'ensemble de la procédure	X	-	-
11	Éliminer les contrôles manuels des diplômes des profils personnels	-	X	-
<b>Sous-total</b>		<b>2</b>	<b>7</b>	<b>2</b>
<b>4) Passation des marchés</b>				

		2020		2021/ 2022
		D'ici à juin	D'ici à la fin de l'année	
		18 mesures à effet rapide	25 autres mesures	
<i>Domaine et recommandation</i>				
1	Mettre en place des cycles annuels de prévision et des cycles trimestriels de planification ainsi que la production de rapports	-	-	X
2	Réduire la durée du cycle du mandat pour chaque demande	-	X	-
3	Renforcer la connaissance et la compréhension des processus de passation des marchés par les initiateurs internes et les clients	-	-	X
4	Mettre en place une stratégie de passation des marchés sur mesure pour les services financiers et les services juridiques	-	-	X
5	Mettre en œuvre une matrice RACI pour le processus d'acquisition de bout en bout et le plan d'acquisition	-	X	-
6	Mener un examen des enseignements tirés de certaines initiatives de passation des marchés	X	-	-
7	Mettre en œuvre une matrice RACI pour le plan d'acquisition/d'appel d'offres des sous-processus	-	X	-
8	Améliorer les indicateurs et l'établissement de rapports	-	X	-
9	Développer et renforcer les capacités du Comité d'examen des contrats	X	-	-
10	Créer un portefeuille d'amélioration continue	-	-	X
11	Introduire une fonction de gestion des contrats et des fournisseurs	-	-	X
<b>Sous-total</b>		<b>2</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>5) Décaissement des prêts</b>				
1	Optimiser les points – qui, quand et où – sur lesquels portent les contrôles des risques concernés	-	-	X
2	Standardiser et améliorer le portail clients du FIDA, abandonner les demandes de retrait de fonds au format papier au profit de demandes de retrait électroniques et intégrer ce système avec les autres systèmes utilisés au FIDA	-	-	X
3	Optimiser les conseils aux emprunteurs et aux bénéficiaires	-	-	X
4	Éliminer les doublons dans le système de gestion des archives	-	-	X
5	Améliorer l'intégration du portail clients du FIDA aux autres systèmes de décaissement des prêts	-	-	X
6	Concevoir et mettre en œuvre de nouveaux indicateurs clés de performance pour assurer le suivi de la performance	-	-	X
<b>Sous-total</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>6</b>
<b>6) Fonds supplémentaires</b>				
1	Mettre en concordance la stratégie de mobilisation des fonds supplémentaires avec le financement de base	-	-	X
2	Appliquer la gouvernance au financement de base et aux fonds supplémentaires	-	-	X
3	Créer une matrice RACI	-	-	X
4	Définir les procédures opérationnelles standard et la documentation qui s'y rapporte	-	-	X
5	Proposer et ratifier un cadre de segmentation relatif aux bailleurs de fonds	-	-	X
<b>Sous-total</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5</b>
<b>7) Traitement des documents</b>				
1	Mener une enquête sur les besoins et préférences du Conseil d'administration en matière de documents	X	-	-
2	Examiner et modifier les directives (par exemple plafonnement du nombre de mots, utilisation d'annexes plutôt que d'appendices, nombre d'annexes, traduction des annexes, liens hypertextes au lieu de copiés-collés, etc.)	X	-	-
3	Renforcer la visibilité et le respect de documents pertinents (par exemple le Bulletin du Président en vigueur)	-	X	-
4	Reporter la soumission de projets relevant de la procédure de défaut d'opposition (et leur traitement) à des périodes éloignées des pics d'activité	-	X	-
5	Publier des précisions relatives au style faciles à comprendre par les initiateurs (par points, par exemple)	X	-	-
6	Traitement des documents soumis tardivement	-	X	-
7	Examen des délais de soumission et des dates de publication	-	X	-
8	Créer un groupe de travail pour concevoir (et réviser) des modèles de document pour les documents les plus fréquemment utilisés	X	-	-
9	Mettre en place le logiciel eLUNA	-	-	X

		2020		2021/ 2022
		D'ici à juin	D'ici à la fin de l'année	
		18 mesures à effet rapide	25 autres mesures	25 mesures supplé- mentaires
<i>Domaine et recommandation</i>				
10	Répertorier des indicateurs clés de performance pour assurer le suivi des documents et mettre en place des directives pour nommer les documents de sorte qu'ils aient une référence unique permettant leur suivi dans tous les systèmes	X	-	-
11	Appliquer un coût de recouvrement de 100% du temps, imputable à la cause du retard et non systématiquement à l'initiateur	X	-	-
12	La Division des technologies de l'information et des communications doit créer et mettre en œuvre des modèles de document indiquant le nombre de mots	-	-	X
13	Examiner et modifier le processus de compensation	-	-	X
14	Si le caractère saisonnier de la demande de services linguistiques est lissé, envisager d'augmenter le nombre d'équivalents temps plein en ayant recours à des contrats appropriés	-	-	X
15	Voir avec la Division des ressources humaines ce qu'il est possible de mettre en place de sorte qu'un maximum de traducteurs qualifiés puissent être facilement contactés	-	-	X
16	Créer une formation en ligne sur l'utilisation de divers systèmes du Bureau du Secrétaire et l'application des directives	-	-	X
<b>Sous-total</b>		<b>6</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
<b>Total</b>		<b>18</b>	<b>25</b>	<b>25</b>

## Réponses de la direction aux observations formulées par les membres du Conseil d'administration et du Comité d'audit

1. Les membres du Conseil d'administration et du Comité d'audit ont examiné le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies à deux reprises: au cours d'un séminaire informel du Conseil d'administration organisé le 25 mars 2020 et lors d'une réunion ordinaire du Comité d'audit tenue le 31 mars 2020. Les membres ont demandé que la direction leur fournisse, avant la session du Conseil d'administration d'avril, des réponses écrites aux observations qu'ils avaient formulées oralement et par écrit dans les deux réunions. Les réponses de la direction aux principales questions abordées sont présentées ci-dessous et les modifications suggérées ont été insérées dans le document principal.

### A. COVID-19

2. **Les membres ont remis en question la pertinence du plan compte tenu de la pandémie actuelle de COVID-19.** La COVID-19, qui prélève un lourd tribut en vies humaines, fait peser une grave menace sur les économies du monde entier. La pandémie mettra à rude épreuve les moyens d'existence des ruraux pauvres, c'est-à-dire des personnes dont l'action du FIDA vise justement à renforcer la résilience et la prospérité.
3. La COVID-19 fait également peser un risque grave sur la santé et la sécurité au travail, ainsi que sur l'exécution des programmes du FIDA, et pourrait compromettre la réputation du Fonds et la reconstitution de ses ressources. Le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies a été mis au point avant la pandémie de COVID-19. La direction est toutefois fermement convaincue que la crise actuelle et les enseignements tirés jusqu'à présent font apparaître de manière évidente à quel point il est nécessaire que le FIDA réalise un investissement axé sur ses capacités. Dans un monde en mutation rapide, ce dernier doit fonctionner au maximum de sa capacité, maintenir les plus hautes normes d'efficacité et de compétence, adapter son fonctionnement aux objectifs visés et mettre à profit les innovations technologiques nécessaires à la bonne exécution de son mandat. Le plan proposé lui permettra de parvenir à cet objectif dans un laps de temps relativement court.
4. Facteurs essentiels de réussite des opérations du FIDA, les différents éléments du plan visent à donner au Fonds les outils nécessaires pour adapter son fonctionnement et intervenir plus efficacement lors de crises telles que celle de la COVID-19. Concrètement, il permettra les mesures suivantes: renforcer les capacités, les compétences et la faculté d'adaptation du personnel; rationaliser les processus opérationnels; accroître l'automatisation et l'utilisation d'outils numériques pour faciliter le travail de manière virtuelle; accélérer la mise en œuvre du Cadre de gestion des risques pour garantir une gestion adéquate des risques; consolider la structure décentralisée du Fonds. En ce qui concerne la décentralisation, la répartition des effectifs dans le monde atténue le risque d'une concentration excessive de personnel dans un même endroit et permet au Fonds de répondre plus rapidement et plus efficacement aux besoins des États membres sur le terrain.
5. Toutefois, à mesure que la situation continue d'évoluer, la direction doit établir des priorités, examiner ses calendriers d'exécution et faire preuve de souplesse. C'est pourquoi elle convient qu'il peut s'avérer nécessaire de faire passer la durée de mise en œuvre du plan de deux à trois ans. Elle présentera au Conseil, en décembre 2020, des précisions sur les éventuelles révisions nécessaires du calendrier.



## **B. Programme de cessation de service**

6. **Les membres ont demandé des précisions sur les activités de perfectionnement et de requalification et leurs limites, ainsi que sur l'envergure qu'il convient de donner à ce stade au programme de cessation de service.** La direction estime que l'une des priorités du plan doit être le perfectionnement et la requalification du personnel en place et l'instauration d'une solide culture de gestion de la performance. Elle note toutefois que, selon les conclusions de la deuxième phase de l'étude de McKinsey sur les ressources humaines, les fonctions administratives comptent un sureffectif de quelque 47 équivalents temps plein et qu'il existe d'importants déficits de compétences dans des domaines où il sera difficile de requalifier ou de perfectionner les membres du personnel actuel. Une augmentation importante du budget administratif risquant de s'avérer impossible, la direction convient qu'il est important de trouver un juste équilibre entre le développement des compétences du personnel en poste et le recrutement de nouveaux agents possédant les compétences requises.
7. Par conséquent, la direction propose que le montant de l'enveloppe de 500 000 USD destinée au programme de cessation de service reste inchangé pour 2020 et que les résultats des travaux détaillés de planification stratégique des effectifs des divisions soient mis à profit pour définir plus précisément le programme de cessation de service pour la période 2021/2022. Un montant d'environ 2 millions d'USD a été prévu à cet effet dans le cadre de l'investissement ponctuel axé sur les capacités pour 2021/2022. Ce montant est purement indicatif à ce stade, car la direction devra soumettre tous les montants proposés pour la période 2021/2022 au Conseil d'administration, pour approbation. Enfin, la direction propose de mettre en réserve 1 million d'USD de crédits reportés pour 2021/2022 pour les éventuels départs supplémentaires.

## **C. Gestion de la performance**

8. **Les membres ont demandé des exemples de ce qui allait changer à la suite des mesures prises pour améliorer la gestion de la performance.** La direction estime que les initiatives en cours de mise en œuvre, y compris les modifications apportées aux politiques et aux systèmes, sont indispensables pour garantir l'efficacité de la gestion de la performance. Elle est également d'avis que ces modifications ne seront pas suffisantes pour que le changement culturel nécessaire puisse avoir lieu. Il faudra en effet adopter une approche plus systématique au fil du temps.
9. En se dotant d'un cadre intégré de gestion des aptitudes, le FIDA pourra adopter une approche horizontale et faire en sorte que la gestion de la performance soit efficacement assurée dans tous les domaines de compétences. Grâce à l'accompagnement accru offert par la Division des ressources humaines et le Bureau du Conseil juridique, les responsables ont déjà relevé un certain nombre de cas de sous-performance et de cas à la limite de la sous-performance. La direction procède actuellement à une évaluation minutieuse de ces cas pour faire en sorte qu'ils soient traités avec efficacité et strictement contrôlés. En cas de persistance de la sous-performance, il sera décidé de mettre fin au contrat du membre du personnel visé pour garantir l'application du principe de tolérance zéro si aucune amélioration n'est constatée. Cette visibilité sur les résultats insuffisants, ainsi que la définition des rôles en matière de gestion de la performance à tous les niveaux, devraient contribuer à faire du concept de "conséquences liées à la performance" l'un des piliers essentiels de la culture institutionnelle du FIDA.
10. Le nouveau dispositif de gestion de la performance de bout en bout exige des membres du personnel qu'ils se fixent des objectifs comportementaux et accordent un intérêt particulier aux domaines dans lesquels ils peuvent se perfectionner ou s'améliorer. La solution technologique de gestion des aptitudes permettra aux responsables de suivre en temps réel la performance du personnel à l'aune des

objectifs fixés et de mettre immédiatement en place des mesures correctives. Cette façon de procéder favorisera un changement de culture et renforcera la notion de gestion des conséquences à tous les niveaux de l'institution.

#### **D. Reconfiguration des processus opérationnels**

11. **Les membres ont demandé des précisions sur les économies estimées à 15 000 heures de travail grâce aux travaux de reconfiguration des processus opérationnels faits à ce jour.** Ces économies concernent les processus retenus dans l'ensemble de l'institution, qui seront mis en œuvre en 2020 (comme les voyages, le recrutement, la gestion des consultants, la passation des marchés et le traitement des documents). L'objectif principal sera de corriger les problèmes de charge de travail relevés dans le cadre du Sondage mondial du personnel et d'améliorer la façon de travailler du FIDA grâce à des processus rationalisés.
12. À ce titre, les économies se ventilent comme suit:
  - i) modifications des processus (5 000 heures) – par exemple, réduction du nombre de niveaux d'approbation, clarification des matrices de responsabilité et automatisation de certains processus;
  - ii) nouveaux outils et techniques (5 000 heures) – par exemple, nouveaux logiciels pour les entretiens et la planification, nouvelles directives à l'intention des départements auteurs et nouveaux outils mieux adaptés aux besoins en matière de traitement des documents;
  - iii) modifications des directives et de la gouvernance (2 000 heures) – par exemple, élaboration de directives plus strictes et, dans certains cas, plus souples, et mise en place d'autorités officielles pour l'examen des documents destinés au Conseil d'administration;
  - iv) modifications organisationnelles (2 000 heures) – par exemple, affectation de spécialistes des voyages sur le terrain pour la réservation de voyages à distance;
  - v) modifications des politiques (1 000 heures) – par exemple, meilleur respect des politiques définies et suivi de la performance liée auxdites politiques.

#### **E. Gestion des risques institutionnels et coût des installations des bureaux de pays du FIDA**

13. **Les membres se sont interrogés sur l'utilité d'inclure la question de la gestion des risques institutionnels.** La direction reste fermement convaincue de la nécessité de prendre en considération cet élément. Compte tenu de la crise de la COVID-19, de la nécessité de se préparer au mieux à l'évolution de l'architecture financière du FIDA et de la poursuite de la logique de décentralisation, le FIDA doit améliorer de toute urgence son approche en matière de risque.
14. **Les membres se sont interrogés sur l'opportunité de prévoir des dépenses ponctuelles en ce qui a trait aux installations.** La direction estime que la modernisation des installations des bureaux de pays du FIDA constitue une dépense ponctuelle importante qui sera nécessaire, compte tenu de l'augmentation de la présence sur le terrain de 31% à 45% des effectifs globaux. Cette dépense n'est pas couverte par le budget d'investissement, car le FIDA loue principalement les locaux de ses bureaux de pays à d'autres entités des Nations Unies. Par conséquent, la dépense ponctuelle de modernisation n'est pas capitalisable dans la mesure où elle s'apparente à un paiement dû à un propriétaire. La direction a supprimé ce poste budgétaire, mais elle souhaite garder les discussions ouvertes à ce sujet et l'examiner de nouveau pour la période 2021/2022.

## F. Technologies et automatisation

15. **Les membres ont demandé des informations supplémentaires sur le volet Technologies, se sont interrogés sur le fait de savoir si les dépenses liées aux technologies étaient sous-estimées et ont demandé des précisions sur l'utilisation du budget d'investissement pour la mise en œuvre des technologies du système de gestion des aptitudes en matière de ressources humaines et de reconfiguration des processus opérationnels.**

En ce qui concerne l'exactitude des estimations des dépenses liées aux composantes technologiques:

- i) Les dépenses se répartissent presque également entre les trois volets, l'investissement étant légèrement plus élevé pour les projets d'automatisation pilotes. Les dépenses prévues ont été analysées par le FIDA, puis examinées en profondeur et validées par des experts externes.
- ii) Pour les projets de gestion des aptitudes aussi bien en ressources humaines qu'en matière de reconfiguration des processus opérationnels, le choix s'est porté, suite à une analyse des options disponibles, sur les solutions les moins coûteuses, en veillant à éviter la mise en place de nouvelles plateformes. Comme le FIDA possède déjà une bonne connaissance et une grande expérience des plateformes et des technologies qui seront améliorées dans le cadre de ces projets, la probabilité est faible de sous-estimer les coûts et les risques de mise en œuvre.
- iii) Pour la gestion des aptitudes aussi bien en ressources humaines qu'en matière de reconfiguration des processus opérationnels, les options impliquent un volume limité d'achats d'actifs (licences, par exemple), mais une provision connexe de 175 000 USD a été retirée de l'investissement axé sur les capacités et sera intégrée au cycle du budget d'investissement pour 2021.
- iv) Les évaluations des coûts de chaque composante ont été réalisées par des fournisseurs connaissant bien l'architecture technique et la configuration du FIDA.
- v) Les estimations des coûts de licence des projets d'automatisation pilotes sont fondées sur les prix du marché proposés par un fournisseur expérimenté pour une sélection de technologies à usage transactionnel ou stratégique. Ces estimations ont été recoupées avec différentes sources du FIDA et des catalogues de prix de l'ONU, le cas échéant. Les services et produits d'automatisation disponibles sur le marché sont principalement proposés par abonnement, si bien qu'après la mise en œuvre du projet pilote, ils constitueront des dépenses récurrentes annuelles, la part la plus élevée étant destinée aux projets d'automatisation à visée stratégique dont la maintenance et l'amélioration nécessiteront des compétences plus spécialisées.
- vi) L'automatisation constitue un investissement que le FIDA ne peut pas se permettre de différer, compte tenu de la maigre enveloppe actuellement allouée aux technologies. Grâce à l'investissement axé sur les capacités, le Fonds se dotera des effectifs dont il a besoin depuis longtemps en matière de stratégie et d'analyse de données pour devenir une institution plus numérique, plus résiliente et s'appuyant davantage sur les données.

16. **Les membres ont demandé que la "carte des points chauds" de l'automatisation soit communiquée et ils ont indiqué qu'ils voulaient des précisions sur les exemples d'automatisation, au-delà du traitement des factures, ainsi que sur le calendrier du déploiement.** Les compétences relatives à l'automatisation, telles que l'intelligence artificielle et l'analyse prédictive sont en forte demande sur le marché. Cependant, comme pour les deux autres volets de travail, un scénario par étapes est envisagé, l'objectif étant de

mettre en œuvre jusqu'à 15 projets pilotes au FIDA. En ce qui concerne l'automatisation transactionnelle, outre le traitement des factures, plusieurs projets d'automatisation robotisée des processus seront mis à l'essai, telles que les kiosques de service et le chargement automatique des données pour les procédures administratives (voir paragraphe 22). Sur le plan de l'automatisation stratégique, plusieurs cas d'utilisation potentiels seront expérimentés (voir paragraphe 23). L'automatisation robotisée des processus étant un domaine plus mature, moins complexe et plus simple à déployer, c'est ce volet qui sera mis en œuvre en premier. Les projets d'automatisation stratégique seront ensuite exécutés en 2021.

17. **Carte des points chauds et exemples d'automatisation.** La carte des points chauds a été établie à l'issue des entretiens et des ateliers menés sur une période de deux semaines avec le personnel de l'ensemble des départements du FIDA. Les membres du personnel ont recensé 107 cas d'utilisation potentiels en vue des activités d'automatisation pilotes. Ces cas ont ensuite été classés en cinq domaines d'impact: i) le traitement des transactions et l'efficacité de la collaboration; ii) l'automatisation des services 24 heures sur 24, 7 jours sur 7; iii) l'amélioration de la capacité d'analyse; iv) la valorisation et le partage des savoirs; v) les rapports prédictifs. La catégorie relative au traitement des transactions relève généralement de "l'automatisation robotisée des processus". Les trois dernières catégories (qui s'apparentent davantage à l'analyse de données) sont jugées plus stratégiques en ce qu'elles viennent directement compléter et prolonger les progrès accomplis ces dernières années par le FIDA en matière de production et d'utilisation des données.

Tableau 1

**Projets d'automatisation pilotes: carte des points chauds**

Traitement des transactions et efficacité de la collaboration	Automatisation des services 24 h/24, 7 j/7	Amélioration de la capacité d'analyse	Valorisation et partage des savoirs	Rapports prédictifs
FOD	CSD	SKD	PMD	PMD
PMD	FOD	PMD	FOD	ERG
CSD	PMD	FOD	SKD	CSSG
CSSG	ERG	CSSG	ERG	CSD
ERG	CSSG	ERG	CSSG	FOD
SKD	SKD	CSD	CSD	SKD

Légende: Élevé Moyen Faible

**Note:** CSD = Département des services institutionnels; CSSG = Groupe d'appui aux services institutionnels; ERG = Département des relations extérieures et de la gouvernance; FOD = Département des opérations financières; PMD = Département de la gestion des programmes; SKD = Département de la stratégie et des savoirs.

18. La carte des points chauds illustre la répartition numérique de tous les cas d'utilisation proposés dans les différents départements du FIDA, par domaine d'impact (les couleurs utilisées correspondent au niveau de concentration dans chaque département). Il s'agit d'une analyse axée sur les besoins opérationnels: les propositions émanent du personnel du FIDA et la portée n'est pas déterminée par des spécialistes des technologies. La méthode retenue allie un examen approfondi et une exécution concrète des projets pilotes par des équipes composées de référents opérationnels et de ressources techniques. Les projets d'automatisation pilotes visent à introduire, selon une approche progressive, pratique et axée sur les besoins opérationnels, des technologies et des compétences qui ne sont pas disponibles aujourd'hui au FIDA.
19. **Exemples d'utilisation transactionnelle**
- i) **Automatisation des demandes et des tickets d'assistance.** Au FIDA, 18 unités fournissent des services d'assistance et 165 agents désignés sont affectés à des fonctions d'appui. L'idée est de mettre à profit les technologies

d'automatisation, comme les systèmes de réponse vocale tels qu'Alexa et Siri, pour établir une palette de canaux de soutien, l'objectif étant de répondre 24 heures sur 24 aux questions les plus fréquentes. L'automatisation des réponses à ces questions permettrait d'accélérer la réactivité tout en garantissant des retours 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, ce qui est essentiel dans le cadre de la décentralisation du FIDA.

De même, les questions fréquentes émanant des utilisateurs externes (comme les acteurs publics et les participants aux projets) au sujet du Portail clients du FIDA pourraient être prises en charge par des technologies d'automatisation, de telle sorte que le personnel du FIDA puisse se concentrer sur les questions pour lesquelles il faut des recherches ou l'avis de spécialistes. Les clients du FIDA bénéficieraient ainsi d'un niveau de service plus réactif en cas de questions simples.

- ii) **Chargement automatique des données opérationnelles dans le Système de gestion des résultats opérationnels (SGRO).** Le SGRO est un système de référence qui permet de gérer et de suivre les informations relatives aux projets et de produire des documents officiels tels que les rapports de supervision. Après chaque mission, le chef de mission rassemble toutes les données transmises par les consultants dans un modèle structuré à verser dans le SGRO. Dans ce cas de figure, il est proposé d'automatiser les chargements associés, en supprimant les procédures manuelles et les tâches récurrentes, de manière à laisser les assistants de programme se concentrer sur l'assurance qualité du rapport de supervision.

## 20. Exemples d'utilisation stratégique

- i) **Détection de signaux d'alerte en matière de passation de marchés au titre des projets.** Le Bureau de l'audit et de la surveillance a défini 10 signaux d'alerte en matière de fraude ou de corruption dans les passations de marchés au titre des projets. Il est proposé de mettre à profit des technologies dotées de capacités de raisonnement cognitif pour analyser les documents de passation de marchés à l'aune des indicateurs établis pour ces 10 signaux d'alerte, dans le but de déceler tout problème prioritaire devant faire l'objet d'un examen plus approfondi par les responsables de la passation des marchés. L'automatisation peut contribuer à remédier aux problèmes de capacités et à uniformiser les approches à l'échelle mondiale. Elle permet également d'obtenir en temps réel des informations plus précises sur l'état de la conformité en matière de passation de marchés au titre des projets et d'établir des évaluations concluantes plutôt que des examens fondés sur des échantillons.
- ii) **Analyse des données et systèmes d'information géographique (SIG).** Les SIG deviennent, pour le FIDA, des outils importants pour ce qui est de concevoir et de gérer les projets, d'en suivre l'impact et de communiquer les résultats aux principales parties prenantes. Il est proposé d'automatiser la collecte des données SIG pour accroître le volume des informations clés concernant les routes, les villages et les infrastructures d'irrigation, et surveiller l'utilisation des terres ou l'évolution des littoraux sur de longues périodes. Poussée au niveau supérieur, l'automatisation permet d'exploiter des sources de données disparates pour déterminer des modèles et dégager des conclusions grâce au recours à l'intelligence artificielle, produire des récits et mettre au jour des faits nouveaux à partir des données. Cette technologie pourrait non seulement favoriser l'analyse du portefeuille du FIDA, mais aussi permettre de mieux faire connaître les éléments fondamentaux des projets du Fonds, comme les lieux d'intervention, les résultats obtenus et les groupes de bénéficiaires.

## G. Incidences sur les dépenses récurrentes pour 2022/2023

21. **Plusieurs membres ont demandé des informations complémentaires sur les dépenses récurrentes pour 2022/2023.** Les informations sur les dépenses de personnel ne seront connues qu'à l'issue de la planification stratégique des effectifs division par division. On trouvera dans le tableau ci-dessous des informations sur les dépenses hors personnel.

Tableau 2

### Dépenses supplémentaires au titre du budget ordinaire pour 2021 (en milliers d'USD)

<i>Activité</i>	<i>Coût</i>
Coûts des licences pour les projets d'automatisation pilotes (éléments stratégiques)	260
Coûts des licences pour les projets d'automatisation pilotes (éléments transactionnels)	160
Soutien à la modernisation des bureaux de pays	340
Coûts de maintenance continue des systèmes à l'appui des volets Personnes et Processus	90
Échange de personnel (3 à 4 agents)	300
Recrutement d'éléments très compétents à des postes hautement stratégiques	120
<b>Total</b>	<b>1 270</b>

## H. Mise à jour du projet de budget

22. **Les membres ont demandé que les coûts proposés fassent l'objet d'un réexamen pour faire en sorte que tous les postes budgétaires cadrent avec le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies.** L'objectif global du plan est de combler les déficits relevés par la direction afin d'optimiser la contribution du FIDA au Programme 2030. Comme il ne reste plus que 10 ans avant cette échéance, il faut agir rapidement. La direction sait que l'investissement ponctuel axé sur les capacités entraîne une demande exceptionnelle de fonds totalement indépendante des activités financées par les ressources ordinaires.
23. Compte tenu des observations formulées par le Conseil d'administration et le Comité d'audit, la direction a ajusté ses estimations de coûts pour mettre clairement l'accent sur le caractère ponctuel de l'investissement et répondre aux commentaires relatifs au niveau des coûts. On trouvera dans le tableau ci-dessous une comparaison entre le projet de budget établi dans la première mouture du plan et le projet de budget mis à jour par la direction.

Tableau 3

## Estimations budgétaires globales: comparaison de la ventilation des coûts

Volet	2020				2021/2022				Total	
	Initial		Nouveau		Initial		Nouveau		Initial	Nouveau
	Investissement axé sur les capacités	Autres ressources administratives	Investissement axé sur les capacités	Crédits reportés/budget d'investissement	Investissement axé sur les capacités	Autres ressources administratives	Investissement axé sur les capacités	Crédits reportés/budget d'investissement		
<i>Principales activités</i>										
Personnes	<b>Planification stratégique des effectifs</b>									
	Élaboration de plans stratégiques pour le personnel au niveau des divisions									
	320	-	320	-	-	-	-	-	320	320
	Formations ciblées de perfectionnement et de requalification									
	885	-	385	-	915	1 000	665	0	2 800	1 050
	Programme de cessation de service									
	-	-	500	-	-	-	2 000	1 000	-	3 500
	<b>Proposition de valeur pour l'employé</b>									
	Audit des fonctions									
	-	200	-	200	-	-	-	-	200	200
Examen des dispositifs existants dans le domaine des ressources humaines pour améliorer la PVE										
100	-	0	-	-	-	-	-	100	0	
<b>Gestion de la performance</b>										
Appui à la refonte de la gestion de la performance										
100	260	0	250	-	20	-	0	380	250	
Formation spéciale à la gestion et appui aux superviseurs										
210	-	100	-	190	-	100	-	400	200	
Processus	<b>Reconfiguration des processus opérationnels</b>									
	Mise en œuvre des 18 mesures à effet rapide									
	-	235	-	235	-	-	-	-	235	235
	Mise en place de 25 recommandations supplémentaires									
	1 415	-	1 300	-	-	-	-	-	1 415	1 300
	Renforcement de la maturité des processus opérationnels									
	395	-	350	-	-	-	-	-	395	350
Mise en œuvre des autres recommandations										
-	-	-	-	1 130	-	1 000	-	1 130	1 000	
Analyse des nouveaux processus opérationnels										
870	-	800	-	-	-	-	-	870	800	
Application d'une sélection de recommandations										
-	-	-	-	1 415	-	1 150	-	1 415	1 150	
Technologie	<b>Cadre de gestion des risques institutionnels</b>									
	Intégration du Cadre de gestion des risques institutionnels									
	810	-	600	-	230	-	300	-	1 040	900
	Mise en place du système de gestion des aptitudes									
	450	-	450	-	200	-	165	35	650	650
	Mise en œuvre des changements et solutions technologiques de la reconfiguration des processus opérationnels									
	570	-	570	-	100	140	100	140	810	810
Analyse et mise en œuvre d'activités pilotes d'automatisation (transactionnelles)										
-	400	-	400	-	-	-	-	400	400	
Analyse et mise en œuvre d'activités pilotes d'automatisation (stratégiques/fondées sur les données)										
-	-	-	-	500	160	500	160	660	660	
Investissement dans la modernisation des bureaux de pays du FIDA (facteur stratégique)										
100	-	0	100	700	300	500	300	1 100	900	
<b>Total</b>	<b>6 225</b>	<b>1 095</b>	<b>5 375</b>	<b>1 185</b>	<b>5 380</b>	<b>1 620</b>	<b>6 480</b>	<b>1 635</b>	<b>14 320</b>	<b>14 675</b>