

Cote du document: EB 2020/130/R.39/Rev.1  
Ordre du jour: 11 a)  
Date: 26 août 2020  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



Investir dans les populations rurales

## Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies: rapport de situation

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

Merci de noter que le présent document, préalablement mis en ligne "pour information", a été revu et qu'il figure maintenant à l'ordre du jour du Conseil d'administration "pour examen".

#### 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 Vice-Président  
Bureau du Président et du Vice-Président  
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 de changement, réalisation et innovation  
téléphone: +39 06 5459 2484  
courriel: ed.gallagher@ifad.org

Conseil d'administration — Cent trentième session  
Rome, 8-11 septembre 2020

---

Pour: **Examen**

## Table des matières

<b>Sigles et acronymes</b>	<b>i</b>
<b>I. Introduction</b>	<b>1</b>
<b>II. Point sur les volets Personnes, Processus et Technologies</b>	<b>1</b>
A. Personnes	1
B. Processus	3
C. Technologies	5
<b>III. Modalités d'exécution</b>	<b>7</b>
A. Calendrier	7
B. Indicateurs clés de performance	7
C. Principaux risques et mesures d'atténuation	7
D. Gestion du changement et communication	7
<b>IV. La voie à suivre</b>	<b>8</b>
<b>Annexes</b>	
I. Calendrier d'exécution révisé 2020-2021/2022	
II. Progrès accomplis au regard des indicateurs clés de performance à la mi-juillet 2020	

## Sigles et acronymes

FIDA12	Douzième reconstitution des ressources du FIDA
HRD	Division des ressources humaines

# Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies: rapport de situation

## I. Introduction

1. Le Conseil d'administration a approuvé le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies (ci-après "le Plan") à sa session d'avril 2020 (voir le document EB 2020/129/R.3/Rev.2). Le Plan est un élément clé du modèle opérationnel de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12). L'objectif est de faire en sorte que le FIDA dispose de ressources humaines en nombre suffisant et qualifiées, de processus institutionnels efficaces et des solutions technologiques nécessaires pour amplifier et approfondir ses résultats dans le domaine du développement.
2. Le présent document rend compte des progrès accomplis dans la mise en œuvre de chacun des volets (personnes, processus et technologies) depuis avril. Il fait également le point sur le calendrier du Plan, les indicateurs clés de performance, les risques et le plan de gestion du changement.

## II. Point sur les volets Personnes, Processus et Technologies

### A. Personnes

3. L'objectif du volet Personnes est de veiller à ce que le FIDA dispose de personnes qualifiées, dotées des compétences nécessaires et affectées en temps utile à des postes adéquats. Les activités menées au titre de ce volet visent à aider le 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. S'agissant de ce volet, des investissements ponctuels dans quatre domaines ont été envisagés dans le Plan. Les progrès accomplis dans chacun de ces domaines sont présentés ci-après.

#### i) Plans stratégiques pour le personnel au niveau des divisions

L'objectif est de concevoir des plans stratégiques pour le personnel au niveau de chaque division, en s'appuyant sur les résultats de la deuxième phase de l'étude des ressources humaines destinée à analyser la composition actuelle et future du personnel, laquelle a été achevée en avril 2020. Ces travaux seront appuyés par le bureau d'études McKinsey & Company, avec lequel un contrat a été signé fin juillet 2020 à l'issue de négociations rigoureuses sur la portée et le coût. Ils devraient se poursuivre jusqu'en novembre 2020. Il en ressortira un plan de gestion des ressources humaines à moyen terme 2021-2024, qui couvrira à la fois les capacités et les compétences.

Dans le cadre de ces travaux, la direction prépare en outre un audit des fonctions à l'échelle de l'organisation, au cours duquel les descriptions de poste seront examinées et classifiées.

#### ii) Formation ciblée de perfectionnement et de requalification

Pour combler les déficits de compétences recensés, on s'attache depuis fin juillet 2020 à concevoir des programmes personnalisés de perfectionnement et de requalification pour le personnel en place occupant des postes génériques cruciaux, notamment les directeurs de pays, les spécialistes techniques, les responsables de la passation des marchés, et les fonctionnaires chargés du suivi-évaluation. Cette approche va permettre à ces personnes de renforcer leurs compétences et leur ouvrira des perspectives de carrière. S'agissant des compétences très spécialisées (dans des domaines juridiques ou financiers très pointus, par exemple), il a été établi que les déficits de compétences ne pouvaient pas être comblés par un perfectionnement ou une requalification, et des spécialistes seront recherchés à l'extérieur.

Pour appuyer ces activités, la Division des ressources humaines (HRD) a :

- i) créé une base de données très étoffée de compétences par poste; ii) réalisé une analyse détaillée des déficits de compétences pour les rôles essentiels. À cette fin, elle a comparé l'augmentation prévue de la demande de certaines catégories de qualification avec les lacunes les plus importantes recensées lors d'ateliers interactifs organisés avec les divisions. Dans un premier temps, les activités de renforcement des compétences concerneront prioritairement les rôles essentiels, puis elles seront élargies aux autres fonctions de l'organisation. Même avec un accompagnement important durant l'initiative de perfectionnement et de requalification, certaines personnes risquent de ne pas être prêtes ou aptes à acquérir des compétences nouvelles ou différentes, ou de rejeter cette formation. S'agissant de ce dernier cas, la direction est convenue des principes à appliquer, et le programme de cessation de service est en cours d'élaboration.

Par ailleurs, en collaboration avec la Division des technologies de l'information et des communications, HRD a lancé la première composante de la nouvelle Plateforme de gestion des talents afin d'appuyer le processus de réaffectation de 2020. Ce dernier concerne 127 membres du personnel et 146 postes, dont 26 sont déjà basés sur le terrain (d'autres pourront y être transférés ultérieurement). Cette composante, intégrée dans le système PeopleSoft en place, extrait des informations (notamment les profils des membres du personnel, avec leurs compétences, leurs qualifications, leur expérience, etc.) pour aider à déterminer les personnes présentant les aptitudes recherchées lors du processus de réaffectation.

### **iii) Formation et accompagnement dédiés à la gestion de la performance**

La direction revoit actuellement le processus de gestion de la performance professionnelle de bout en bout afin d'aider les superviseurs dans cette tâche et de leur permettre de gérer de manière proactive les cas d'insuffisance professionnelle. Il a été notamment décidé de modifier le processus de définition des objectifs annuels, de renforcer l'efficacité du système de notation au regard des objectifs et de suivre les retours d'information en continu. Le nouveau système de notation et le processus refondu de gestion des performances non satisfaisantes, qui seront mis en place en 2021, s'inscrivent dans les efforts déployés pour modifier la culture de la performance au FIDA.

Un programme de formation personnalisé obligatoire est en cours d'élaboration et sera déployé au quatrième trimestre de 2020. Quelque 180 responsables qui supervisent directement des membres du personnel y prendront part.

Un changement de culture a été amorcé, et les responsables se sont beaucoup investis dans la gestion de l'insuffisance professionnelle, s'agissant des aptitudes techniques ou des compétences comportementales. À compter de juin 2020, des plans d'amélioration de la performance ont été mis en place pour 12 membres du personnel afin de les aider à atteindre les objectifs convenus et à acquérir les compétences attendues. Cela représente une augmentation importante, puisque ce dispositif a été mis en œuvre pour deux ou trois personnes par an en moyenne sur les cinq dernières années. Il comprend des objectifs précis à réaliser sur le plan opérationnel ou comportemental ainsi que les résultats attendus sur une période de six mois, et prévoit des contrôles systématiques à intervalles réguliers. Les membres du personnel et les responsables reçoivent l'appui nécessaire pour régler les problèmes de performance, et un suivi étroit des progrès est assuré.

#### iv) Proposition de valeur pour l'employé

L'étude des ressources humaines a confirmé que, compte tenu des niveaux actuels de rémunération et de pension de retraite au FIDA, il était difficile d'attirer des personnes possédant des compétences hautement spécialisées dans des domaines tels que les services juridiques, financiers et de trésorerie.

Cela étant, la direction est convenue de s'employer, au titre de ses activités courantes et dans les limites du cadre juridique et du cadre des ressources humaines actuels, à renforcer l'attrait du Fonds pour de telles personnes. Plus précisément, HRD a élaboré une proposition comprenant des initiatives spécifiques destinées à renforcer les capacités de communication, afin d'attirer et de fidéliser des professionnels de premier plan, notamment pour des postes hautement compétitifs ou techniques dans des domaines où des déficits de compétences ont été recensés. La proposition s'attache à développer trois facettes du programme existant de recrutement de professionnels de premier plan: i) consolidation de l'image d'"employeur de qualité" du FIDA; ii) renforcement du dialogue direct de HRD avec son public; iii) établissement d'un réseau et maintien d'un dialogue continu.

## B. Processus

4. Le volet Processus vise à faire en sorte que les processus du FIDA soient adaptés aux buts visés et qu'ils permettent à l'institution de disposer de la capacité opérationnelle adéquate pour atteindre ses objectifs, gérer les risques et accroître son efficacité. Comme cela avait été préconisé par le Conseil d'administration à sa session d'avril 2020, la direction a sélectionné, sur les 68 recommandations formulées dans le rapport final d'Alvarez & Marsal sur la reconfiguration des processus opérationnels (novembre 2019), 18 mesures à effet rapide et 25 autres mesures prioritaires (43 au total) à mettre en œuvre en 2020, les 25 recommandations restantes devant être appliquées en 2021. Par ailleurs, un second examen approfondi des processus supplémentaires à rationaliser sera mené à bien en 2020. Trois activités ponctuelles ont été définies dans le document présenté au Conseil à sa session d'avril, et les progrès accomplis dans ces trois domaines sont exposés ci-après.

#### i) Mise en œuvre des 18 mesures à effet rapide

Les projections de la direction font état d'un taux d'achèvement de 83% (par rapport à l'objectif de 100%) des 18 mesures à effet rapide à la fin de juillet 2020. L'achèvement de trois de ces mesures a en effet été reporté à 2021 afin de disposer de suffisamment d'informations sur les besoins opérationnels pour évaluer le coût des modifications à apporter aux systèmes. Parmi les résultats obtenus, on peut citer les suivants:

- Des sessions de formation virtuelles ont été organisées avec 47 spécialistes des voyages pour donner des informations sur le processus relatif aux voyages (réservation de billets, etc.), faire en sorte que les notes de frais soient traitées correctement "du premier coup" et alléger la charge de travail de l'équipe centrale qui gère les voyages. D'après les estimations, cette mesure devrait permettre d'économiser 4 500 heures de travail par an.
- Des consultations ont été organisées avec 19 responsables du budget et 5 représentants en vue de réduire le nombre de demandes de voyages de dernière minute et d'automatiser l'approbation des frais de petit montant par le responsable du budget. À l'issue de ces consultations, les directives relatives aux voyages ont été mises à jour et approuvées. D'après les estimations, cette mesure devrait permettre d'économiser 700 heures de travail par an.

- Des guides de meilleures pratiques relatives à l'évaluation et à la notation des candidats dans le cadre du processus de présélection ont été élaborés afin de renforcer la cohérence entre les différentes divisions.
- Le système de contrôle du recours aux consultants – règle des 240 jours par an/960 jours sur cinq ans pour les contrats de consultants – a été mis à jour en vue de renforcer la transparence et d'améliorer le suivi, et de permettre aux responsables du recrutement de prendre des décisions éclairées (ce qui évitera d'avoir ensuite à modifier des transactions dans le système). Dans la même veine, une matrice RACI (responsable, comptable, consulté et informé) a été élaborée afin de clarifier les attentes des propriétaires/utilisateurs des processus. D'après les estimations, cette mesure devrait permettre d'économiser 1 500 heures de travail par an.
- Des entretiens structurés ont été organisés avec des membres du personnel de six autres organismes des Nations Unies et de la Banque mondiale afin de mettre en évidence les meilleures pratiques en matière de contrôle de la qualité des documents; à l'issue de ces consultations, une proposition d'"autorité centrale chargée du contrôle de la qualité des documents" a été présentée. Elle devrait permettre d'obtenir que les documents destinés aux organes directeurs soient plus courts et de meilleure qualité, ce qui réduira le temps de traitement en interne ainsi que les coûts de traduction et contribuera à un meilleur respect des délais de soumission aux membres.
- Les modifications à apporter aux systèmes liés aux voyages, à la gestion des consultants et au recrutement du personnel sont également prévues pour 2020.

**ii) Mise en œuvre de 25 autres recommandations et examen des reconfigurations de processus opérationnels supplémentaires**

La direction a lancé un appel d'offres officiel pour trouver un prestataire de services externe qui sera chargé d'appuyer la mise en œuvre de 25 recommandations supplémentaires et d'examiner d'autres processus opérationnels en juillet/août 2020. La procédure d'appel d'offres devrait s'achever suffisamment tôt pour permettre de lancer les travaux début septembre.

La direction communiquera en décembre au Conseil les processus sélectionnés, ainsi que les avantages escomptés. Elle fera aussi le point sur les mesures institutionnelles globales destinées à renforcer la maturité des processus opérationnels à l'échelle du Fonds qui sont prévues pour 2021.

Enfin, la direction met en place un outil fondé sur des indicateurs pour suivre les estimations d'économies de 15 000 heures de travail et d'un montant pouvant aller jusqu'à 1,5 million d'USD d'ici à 2022; un rapport de situation sera présenté au Conseil d'administration à sa session de décembre 2020.

**iii) Gestion du risque institutionnel**

Depuis avril 2020, la direction met en œuvre dans l'ensemble de l'organisation les réformes prévues dans le domaine de la gestion du risque institutionnel, en suivant une approche intégrée. Les activités suivantes ont été menées à bien: i) élaboration d'indicateurs de risque, de déclarations préliminaires qualitatives sur l'appétit pour le risque et de seuils; ii) analyse comparative et examen des dispositions du FIDA en matière de conflits d'intérêts; iii) examen, à partir des enseignements tirés de la crise liée à la COVID-19, de l'approche en matière de résilience institutionnelle et

élaboration d'une feuille de route pour la mise en place d'un cadre robuste dans ce domaine; iv) poursuite de l'ajustement de la taxonomie des risques institutionnels; v) examen de l'approche du contrôle financier aux fins d'évaluation des contrôles internes des mesures de flexibilité au regard de la pandémie de COVID-19; vi) élaboration de supports de formation à la gestion du risque institutionnel en vue de faciliter l'adoption de la politique dans ce domaine et du Cadre d'appétence pour le risque.

## C. Technologies

5. Le volet Technologies vise à appuyer directement les deux autres volets en vue d'accroître la capacité opérationnelle du FIDA, et à automatiser des processus de base pour renforcer les capacités du personnel et faciliter l'acquisition de compétences dans des domaines tels que les technologies numériques et les techniques d'analyse des données.
6. Les activités menées dans le cadre de ce volet ont suscité un intérêt et un engagement considérables de la part du personnel. Le contexte lié à la COVID-19 a conforté le consensus selon lequel le FIDA doit mieux exploiter les technologies afin de travailler plus intelligemment. S'agissant en particulier de l'automatisation, les membres du personnel ont apprécié de pouvoir découvrir et expérimenter à titre pilote des technologies innovantes.

### i) Personnes

En ce qui concerne la plateforme de gestion des talents, il est clairement nécessaire de disposer de technologies permettant de suivre de manière dynamique le perfectionnement professionnel des membres du personnel et de le relier aux besoins prévus au sein de l'organisation, notamment au regard de la structure décentralisée actuelle et des plans de décentralisation à venir. L'approche a consisté à s'appuyer sur la plateforme PeopleSoft existante, en déployant les composantes et modules manquants (recrutement, gestion de la performance, planification des remplacements, et "instantané" de l'employé et de ses aptitudes, principalement) et en utilisant les toutes dernières fonctionnalités de génération d'états pour créer des tableaux de bord fournissant des informations exploitables. Cette approche est cohérente avec la recommandation formulée dans l'étude des ressources humaines, à savoir cesser d'utiliser des plateformes personnalisées et privilégier des processus conformes aux meilleures pratiques du secteur.

Un partenaire d'exécution a été sélectionné dans le cadre d'un processus concurrentiel aux fins de la mise en œuvre de la plateforme de gestion des talents, et le projet a été lancé début juillet. Comme nous l'avons mentionné au paragraphe 3 ii) ci-dessus, la première fonctionnalité attendue – mise en correspondance des profils de compétences avec les postes vacants – a été déployée pour le processus de réaffectation de personnel de 2020.

En parallèle, les travaux de préparation technique de la future Plateforme de gestion des talents ont commencé, et vont permettre de tirer parti des toutes dernières caractéristiques et fonctionnalités de la plateforme. Ces travaux techniques de base devraient être achevés fin septembre.

### ii) Processus

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, les premières informations détaillées sur les besoins opérationnels ont été présentées fin juillet. La mise en œuvre devrait débuter en septembre, une fois que les activités de préparation du projet et de sélection des fournisseurs seront terminées.

### iii) Automatisation

**Projets pilotes transactionnels.** Les activités de 2020 liées à l'automatisation sont principalement axées sur des projets pilotes "transactionnels" – c'est-à-dire des projets pilotes dans des domaines où des

systèmes et des processus stables, fondés sur des règles, sont déjà en place, mais nécessitent des tâches manuelles qui entraînent des frais et représentent des sources d'erreurs potentielles. Dans ce type de cas, l'automatisation tire parti des technologies de processus robotiques pour appuyer les tâches manuelles. À la mi-juillet, l'analyse approfondie des trois projets pilotes était terminée. Ces projets sont en phase de conception, et trois autres sont à un stade avancé de planification.

L'un d'entre eux concerne un cas d'utilisation soumis par le Département de la gestion des programmes, pour lequel on fait appel à la robotique pour charger les rapports opérationnels (y compris les notes conceptuelles) dans les systèmes. Actuellement, ces rapports sont le fruit d'une collaboration entre différentes personnes et sont transférés manuellement une fois qu'ils sont terminés. Ce projet fait intervenir des membres du personnel de la Division des politiques et des résultats opérationnels et de la Division Amérique latine et Caraïbes.

Trois projets pilotes d'automatisation dans le domaine financier ont été lancés dans des divisions du Département des opérations financières. Le premier vise à rassembler plus de 20 rapports et points d'information liés à des missions dans le cadre de projets, notamment des rapports de supervision et d'audit. Un processus robotisé extrait les données à partir de différentes sources, internes et externes, et les compile dans un kit d'information destiné à l'équipe de la mission. Le deuxième projet pilote concerne la Division des services de trésorerie; il s'agit d'automatiser des tâches spécifiques dans les processus de rapprochement bancaire afin d'améliorer la visibilité sur les situations de trésorerie. Enfin, le projet pilote de la Division du Contrôleur financier consistera à automatiser des processus manuels de gestion des taux de change dans les systèmes financiers du FIDA.

Par ailleurs, la technologie de "robot de chat" est actuellement expérimentée en vue d'améliorer la gestion des clients et des problèmes. Plusieurs divisions ont proposé des cas d'utilisation relatifs à la transposition à plus grande échelle des opérations d'assistance, dans l'optique d'assurer une assistance de première ligne automatisée (seules les demandes nécessitant une analyse ou une enquête seront traitées par le personnel). Les premiers projets pilotes mettront la technologie à l'essai afin de déterminer si elle serait adaptée à d'autres cas d'utilisation au FIDA.

Un projet pilote a été mis en place en collaboration avec Microsoft dans la Division recherche et évaluation de l'impact et la Division de la communication; il fait appel à l'automatisation pour générer des transcriptions de réunions, avec des traductions et des analyses textuelles. Si la validation manuelle des transcriptions générées automatiquement donne des résultats positifs, l'utilisation de cette technologie en tant qu'outil sera étendue à diverses manifestations organisées par le Fonds.

**Projets pilotes stratégiques.** Un travail d'analyse et de sensibilisation est en cours pour plusieurs projets pilotes "stratégiques", qui portent notamment sur les moyens d'exploiter l'information pour donner naissance à des idées. Des discussions sont en cours avec des fournisseurs potentiels afin de déterminer les étapes à suivre pour expérimenter et recalibrer de manière itérative ces projets pilotes.

Les coûts de l'automatisation sont conformes aux prévisions. Dans la mesure du possible, des cadres moins onéreux, qui tirent parti des investissements réalisés par des fournisseurs expérimentés, sont utilisés pour les projets pilotes, et les membres du personnel du FIDA assurent l'assistance, ce qui leur permet d'acquérir des compétences.



### **III. Modalités d'exécution**

#### **A. Calendrier**

7. La mise en œuvre du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies a débuté pendant la crise liée à la COVID-19. Comme convenu lors de la session d'avril du Conseil, la durée d'exécution du projet est passée de deux à trois ans. Le calendrier révisé est présenté à l'annexe I<sup>1</sup>. La pandémie de COVID-19 engendre un contexte complexe, mais n'a pas eu jusqu'ici d'incidence notable sur l'avancement, grâce au recours efficace au télétravail. Les résultats attendus pour 2020 sont en bonne voie: les activités devraient être achevées dans les délais et avec le budget impartis, à l'exception des domaines liés spécifiquement à la reconfiguration des processus opérationnels (voir plus haut), qui ont été reportés à 2021.

#### **B. Indicateurs clés de performance**

8. La direction a proposé un ensemble d'indicateurs clés de performance au Conseil d'administration à sa session d'avril. L'annexe II présente des informations actualisées pour les huit indicateurs qui arrivent à échéance au quatrième trimestre 2020. À l'exception de l'indicateur n° 18 (mise en œuvre des 18 mesures à effet rapide), tous les autres sont en bonne voie et les activités devraient être achevées d'ici à la fin de 2020.

#### **C. Principaux risques et mesures d'atténuation**

9. La direction a défini cinq principaux domaines de risque dans le document présenté au Conseil à sa session d'avril (voir le tableau 3 du document EB 2020/129/R.3/Rev.2), lesquels viennent s'ajouter au risque lié à la COVID-19.
10. La direction a continué à suivre les risques recensés. Aucun d'eux ne s'est matérialisé de manière tangible, mais la phase de mise en œuvre vient seulement de débuter. S'agissant des risques spécifiques relatifs au "facteur humain" et au phénomène de "lassitude face au changement" mentionnés dans le document présenté en avril au Conseil, il convient de noter que le processus de réaffectation actuel augmente le risque de voir le personnel se démobiliser et son adhésion au Plan faiblir. La direction va atténuer ce risque en mobilisant fortement le personnel sur le modèle opérationnel de FIDA12, notamment sur les principes de proximité et d'adaptabilité.
11. En ce qui concerne la crise liée à la COVID-19, il convient de noter que la situation a favorisé et normalisé le progrès technique au FIDA. Les outils d'aide au travail à distance ont permis d'atténuer le risque de perturbation de la continuité des opérations.

#### **D. Gestion du changement et communication**

12. À la session du Conseil tenue en avril, les Membres ont souligné l'importance d'une solide gestion du changement pour assurer la réussite du Plan. En réponse, la direction a élaboré une approche de haut niveau de la gestion du changement ainsi qu'une stratégie spécifique s'agissant des "activités de communication sur le changement" et de l'engagement aux côtés des parties prenantes internes et externes.
13. Le principal objectif de l'approche de la gestion du changement est de favoriser la sensibilisation, la capacité et la responsabilité. Le projet de plan de gestion du changement et de communication qui a été élaboré vise essentiellement à aider les collègues du FIDA à: i) rester informés des activités menées au titre du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies et comprendre comment elles contribuent à l'objectif de doubler l'impact du FIDA d'ici à 2030 (sensibilisation); ii) participer au processus de réforme et acquérir les compétences

<sup>1</sup> Les délais fixés initialement sont donnés à l'annexe I du document EB 2020/129/R.3/Rev.2.

nécessaires pour soutenir les changements (capacité); iii) comprendre comment les progrès seront suivis et comment les avantages sur le long terme seront renforcés (responsabilité).

14. Les activités de sensibilisation suivantes ont été menées:

- Deux manifestations réunissant l'ensemble du personnel ont été organisées, et six blogs internes et un message vidéo sur des sujets liés au Plan ont été diffusés.
- Le procès-verbal des réunions du groupe de travail du Plan et les documents présentés aux réunions du Comité exécutif de gestion ont été mis à disposition sur l'Intranet du FIDA.
- L'association du personnel du FIDA a été invitée à se joindre au groupe de travail en tant qu'observateur en mai 2020, aux fins de sensibilisation du personnel et de transparence.

15. S'agissant de la capacité et de la responsabilité:

- Deux manifestations ont été organisées afin de faire le point avec les directeurs du FIDA et de s'assurer qu'ils jouent leur rôle d'acteurs principaux du processus de gestion du changement. Les directeurs sont invités à diffuser les messages clés sur la mise en œuvre du Plan à l'occasion de leurs réunions avec les divisions.
- L'appropriation et l'engagement au niveau de la haute direction sont assurés grâce à la participation du groupe de travail aux réunions du Comité exécutif de gestion. Celui-ci a reçu trois rapports de situation de la part du groupe de travail du Plan depuis l'approbation de ce dernier en avril.

#### **IV. La voie à suivre**

16. Le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies est essentiel pour appuyer la vision ambitieuse du FIDA pour l'avenir, sa structure décentralisée et le modèle opérationnel de FIDA12. La direction s'est engagée à maintenir la dynamique durant la mise en œuvre. Les principaux éléments du Plan seront transposés à plus grande échelle aux troisième et quatrième trimestres de 2020 (c'est-à-dire pendant la prochaine phase de la reconfiguration des processus opérationnels et des plans stratégiques pour le personnel au niveau des divisions).
17. La direction présentera un nouveau rapport de situation au Conseil en décembre 2020, et les Membres seront alors invités à approuver le tirage des fonds mis de côté pour 2021.

## Calendrier d'exécution révisé 2020-2021/2022

	2020				2021				2022			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
<b>Personnes</b>												
Planification stratégique des effectifs: élaboration de plans au niveau des divisions												
Formations ciblées de perfectionnement et de requalification												
Audit des fonctions												
Examen des dispositifs existants dans le domaine des ressources humaines pour améliorer la proposition de valeur pour l'employé												
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												
<b>Processus</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>Intégration du Cadre de gestion des risques</b>												
<b>Technologies</b>												
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)												
<b>Investissement dans la modernisation des bureaux de pays du FIDA</b>												

## Progrès accomplis au regard des indicateurs clés de performance\* à la mi-juillet 2020

Indicateurs	Cibles	Référence	État d'avancement	Calendrier
<b>Indicateurs d'effet direct</b>				
1. Indice d'engagement du personnel (Sondage mondial du personnel)	80%	Sondage mondial du personnel 2018: 72%		2021
2. Réduction des déficits de compétences	Réduction des déficits de 25%	Enquête sur la réduction des déficits 2019		2022
3. Pourcentage d'offres d'emploi acceptées en pourcentage du nombre d'offres effectuées	> 95%	92%		2021
4. Membres du personnel réussissant à sortir du cycle de sous-performance	> 90% des effectifs affichant une performance insatisfaisante			2022
5. Diminution du temps nécessaire pour combler des vacances de poste de cadres (jours)	90 jours	100 jours		2021
6. Diminution des dépenses totales annuelles au titre des heures supplémentaires	Réduction de 15%	2019: 300 000 USD		2022
7. Nombre d'heures de travail économisées par an	15 000 heures par an	2019		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%		2023
9. Réduction des coûts relatifs des fonctions institutionnelles, des services et de la gouvernance	25%	2019: 27%		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			T4 2021
11. Examen de tous les postes (audit des fonctions)	100%			T4 2022
<b>Gestion de la performance</b>				
12. Refonte du processus de gestion de la performance	Achevé		En bonne voie	T4 2020
13. Formation de tous les superviseurs en gestion de la performance	100% des directeurs et des superviseurs			T4 2021
14. Mise en place d'un système adapté de gestion de la performance	Achevé			T1 2021
15. Publication du manuel de gestion des sous-performances	Achevé		En bonne voie	T4 2020
16. Mise au point de l'examen du processus de soumission d'objections	Achevé		En bonne voie	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	Achevé		En bonne voie	T4 2020
<b>Reconfiguration des processus opérationnels</b>				
18. Achèvement des réformes à effet rapide (18)	100%		Achevé à 83%	T4 2020
19. Achèvement des autres réformes prioritaires (25)	100%		Activités prévues pour sept.-déc. 2020	T4 2020
20. Achèvement de l'examen de processus opérationnels supplémentaires	Achevé		Activités prévues pour sept.-déc. 2020	T4 2020
21. Application d'une sélection de recommandations	100%			T4 2021

Cadre de gestion des risques				
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			T1 2021
Automatisation				
23. Participation du personnel à l'automatisation	5% des cadres		En bonne voie	T4 2020
24. Généralisation des projets d'automatisation pilotes	25%			T4 2021

\* Le présent document fait uniquement le point sur les indicateurs clés de performance arrivant à échéance en 2020.

Remarque: des modifications ont été apportées aux indicateurs clés de performance présentés au Conseil en avril (le texte barré indique une suppression, et le texte souligné un ajout). N° 2: Réduction des déficits de ~~capacité~~ compétences; N° 11: Examen de tous les postes ~~de cadre~~ (audit des fonctions).