

Cote du document: EB 2020/131(R)/R.5
Point de l'ordre du jour: 4 b)
Date: 5 novembre 2020
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies: rapport de situation et demande de retrait de fonds sur les crédits budgétaires

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

Alberto Cogliati

Directeur
Bureau de la gestion globale des risques
téléphone: +39 06 5459 2048
courriel: a.cogliati@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-Péron

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.adegbite@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 trente et unième session
Rome, 7-9 décembre 2020

Pour: **Approbation**

Table des matières

Sigles et acronymes	i
I. Introduction	1
II. Point sur les volets Personnes, Processus et Technologies	1
A. Personnes	1
B. Processus	4
C. Technologies	7
III. Modalités d'exécution	9
A. Calendrier	9
B. Indicateurs clés de performance	9
C. Principaux risques et mesures d'atténuation	9
D. Gestion du changement et communication	9
IV. Ajustement du budget	10
A. Utilisation du budget en 2020	10
B. Retrait de fonds en 2021	11
V. Recommandation	11

Annexes

- I. Calendrier d'exécution révisé 2020-2022
- II. Progrès accomplis au regard des indicateurs clés de performance à la mi-octobre 2020
- III. Utilisation des crédits budgétaires de 2020 à la mi-octobre
- IV. Retraits proposés pour 2021 au titre de l'investissement axé sur les capacités

Appendices

- I. Business process re-engineering benefits tracker
- II. Business process re-engineering end-of-year forecast status and identified benefits

Sigles et acronymes

HRD Division des ressources humaines

Recommandation pour approbation

Le Conseil d'administration est invité à approuver la recommandation relative au retrait des fonds prévus pour 2021 sur la réserve affectée à l'investissement axé sur les capacités, telle qu'elle figure au paragraphe 58.

I. Introduction

1. Le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies (ci-après "le Plan") a pour objectif 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. Le Plan est un élément clé du modèle opérationnel de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12) et des efforts déployés par l'institution pour optimiser sa contribution au Programme de développement durable à l'horizon 2030.
2. Le Conseil d'administration a approuvé le Plan à sa session d'avril 2020 (voir le document EB 2020/129/R.3/Rev.2), puis a examiné un rapport de situation à sa session de septembre 2020 (voir le document EB 2020/130/R.39/Rev.1). Le présent document décrit l'état d'avancement du Plan à la fin de la première année de mise en œuvre, expose les activités prévues pour 2021 et les retraits de fonds sur les allocations budgétaires proposés pour la même année.

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 à ce titre visent à aider le Fonds à constituer et à gérer des effectifs souples et capables de s'adapter aux modifications des orientations stratégiques prévues dans le cadre de FIDA12 ainsi qu'à celles apportées à d'autres stratégies institutionnelles (comme la poursuite de la décentralisation) de manière à exécuter avec efficacité les programmes de travail d'aujourd'hui et de demain.
4. Les progrès accomplis dans chacun de ces domaines sont présentés ci-après.
 - i) Planification stratégique des effectifs**
5. La planification stratégique des effectifs permet au FIDA de déterminer le capital humain dont il a besoin pour pouvoir exécuter le programme de travail actuel et potentiel. L'opération de planification, qui s'est déroulée en trois phases, a pris fin en octobre 2020. La troisième phase met l'accent sur les recommandations formulées pour remédier aux lacunes des capacités et des compétences au niveau des postes/des divisions à moyen terme.
6. Les travaux menés à ce jour dans le cadre des trois phases de la planification stratégique des effectifs ont produit les résultats suivants:
 - i) achèvement d'une évaluation des lacunes des capacités actuelles des ressources humaines, axée sur les domaines essentiels à l'obtention d'effets systémiques (comme le financement du développement et la collaboration avec le secteur privé);
 - ii) formulation, à l'échelle du FIDA, d'un plan de dotation en effectifs articulé par groupe de compétences, comprenant les allocations entre les départements/divisions, le nombre d'équivalents temps plein au siège/sur le

terrain, le nombre d'employés/de consultants et le nombre d'agents des services généraux et d'administrateurs;

- iii) mise en œuvre des plans de dotation en effectifs conçus durant la phase 2, suivant une approche stratégique et collaborative interdivisions durant la période août-octobre 2020. Ces travaux ont donné lieu à la formulation:
 - i) d'un plan pour le personnel qui indique les postes par division pour 2024 (y compris, par exemple, les postes qui peuvent être supprimés);
 - ii) un plan de formation indiquant les domaines qui doivent en priorité donner lieu à des formations ciblées de perfectionnement et de requalification, par fonction, en vue de sa prise en compte dans les plans de perfectionnement des divisions.
7. La planification stratégique des effectifs sera incluse dans l'audit des fonctions de tous les effectifs. Cet audit, qui sera réalisé en deux phases et prendra fin au deuxième trimestre de 2021, sera axé sur:
 - i) la révision des profils de poste génériques et l'inclusion, dans ces derniers, des qualifications requises;
 - ii) l'évaluation des grades correspondants dans le cadre d'une opération indépendante de classement des emplois.

ii) Formations ciblées de perfectionnement et de requalification
8. Les formations de perfectionnement et de requalification poursuivies à l'échelle de l'organisation ont pour objet de combler les déficits des compétences au niveau des fonctions essentielles recensées durant la phase 2 de l'opération de planification stratégique des effectifs; il s'agit notamment des fonctions de directeur/directrice de pays, de responsables des questions financières/juridiques, de gestion des risques/de passation des marchés et de spécialistes techniques.
9. Les initiatives énumérées ci-après pour différentes catégories de compétences ont été entreprises au troisième trimestre de 2020:
 - Gestion de programme: formation de 33 directeurs/directrices de pays en matière de leadership;
 - Finance: inscription de 15 membres du personnel à un programme de certification en finances publiques et en comptabilité;
 - 96 membres du personnel ont suivi une formation en gestion des risques pour combler les déficits de compétences en criminalité financière et en contrôle financier;
 - Un programme de certification financière consacré à la diligence raisonnable dans le secteur privé est en préparation;
 - Ressources humaines: 23 membres du personnel ont suivi des cours de certification/spécialisation en ressources humaines.
10. Les données recueillies durant la planification stratégique des effectifs ont contribué à la formulation de plans de formation à l'échelle de l'institution, qui ont débouché sur l'intégration d'une série de programmes de base par catégorie de qualifications dans le cadre de gestion intégrée des compétences au FIDA.
11. L'institution souhaite conserver le plus grand nombre possible de membres du personnel. Toutefois, le départ de certains employés pourrait être envisagé par suite des initiatives lancées pour le volet Personnes, d'autres priorités institutionnelles concernant les employés et la gestion des compétences, et de la détermination des postes redondants dans le cadre de la planification stratégique des effectifs.
12. Comme indiqué précédemment, une cessation de service peut être considérée par le FIDA pour:

- les membres du personnel dont les qualifications et les profils professionnels ne se prêtent pas à un perfectionnement ou à une requalification; qui n'achèvent pas de manière satisfaisante des formations de perfectionnement ou de requalification ou qui refusent de suivre de telles formations; ou dont les qualifications et/ou le profil professionnel ne cadrent pas avec les nouvelles priorités institutionnelles du FIDA;
 - les membres du personnel qui peuvent souhaiter partir de manière anticipée (par exemple, parce qu'ils sont proches de l'âge de la retraite), et dont le départ est jugé être dans l'intérêt de l'organisation;
 - les membres du personnel dont les prestations ne se sont pas suffisamment améliorées à l'issue d'un plan d'amélioration de la performance professionnelle ou d'un mécanisme analogue approuvé dans les dispositions relatives aux ressources humaines pertinentes.
13. Si l'une quelconque des situations précédentes se produit, le départ du membre du personnel s'effectuera conformément au Règlement du personnel et aux Procédures d'application en matière de ressources humaines du FIDA (y compris les modifications qui peuvent leur être apportées), et sera financé à partir de sources et suivant des calendriers qui diffèrent selon les cas. La Division des ressources humaines (HRD) a déjà pris contact avec certains membres du personnel et compte avoir conclu, d'ici à la fin de l'année, plusieurs accords de cessation de service dont le coût est estimé à 0,5 million d'USD.

iii) Gestion de la performance

14. Un processus de gestion de la performance professionnelle remanié de bout en bout dans le but de renforcer et de soutenir la capacité des superviseurs à gérer les cas d'insuffisance professionnelle a récemment été mis en œuvre. Les travaux menés ont notamment consisté à apporter des modifications concrètes aux politiques et à établir des outils d'appui, afin de garantir la bonne gestion des cas d'insuffisance professionnelle et de faire de cette gestion proactive un objectif explicite des responsables.
15. Un nouveau système de notation a été établi, un processus d'évaluation objectif pondéré a été adopté et des contrôles continus sont assurés par les superviseurs. Les nouvelles politiques et procédures ont été formulées dans le but d'atténuer le risque de différends concernant l'évaluation de la performance professionnelle et d'assurer un meilleur suivi des améliorations dans ce domaine, sur la base de calendriers et de produits clairement définis pour les membres du personnel dont les prestations sont jugées insuffisantes.
16. Un plan de formation obligatoire pour tous les responsables du FIDA ayant une fonction de supervision, lié aux activités de perfectionnement dans les domaines du leadership et de la gestion de la performance professionnelle, est actuellement mis en place. Une cinquantaine de responsables devraient avoir entrepris cette formation d'ici à la fin de 2020, tandis que les quelque 130 autres responsables suivront cette dernière en 2021. Le plan met l'accent sur le soutien et la formation continus tout au long du cycle de gestion de la performance de 2021, de manière à démultiplier les résultats.

iv) Proposition de valeur pour l'employé

17. Une proposition de valeur compétitive pour l'employé, cadrant avec les valeurs fondamentales du FIDA qui consistent à encourager la diversité et l'égalité femmes-hommes, est une condition nécessaire au recrutement et à la rétention d'effectifs compétents. La direction a pris des mesures pour accroître l'attrait du Fonds et relever le défi qui consiste à attirer des personnes dotées de compétences extrêmement spécialisées, en particulier pour travailler sur le terrain.

18. Une approche ciblée de la refonte de la proposition de valeur pour l'employé, fondée sur les conclusions de l'étude des ressources humaines, est mise en œuvre par le FIDA. Sont notamment prévues: i) la poursuite de l'application du cadre de rémunération défini par la Commission de la fonction publique internationale, avec toutefois une plus grande latitude pour certaines catégories; ii) la possibilité d'accorder des incitations au recrutement pour un petit nombre de profils de poste très particuliers, qui sont jugés essentiels à l'organisation. Le FIDA procède également à l'examen de son cadre de récompense et de reconnaissance du mérite pour accroître les incitations à la fourniture de prestations exceptionnelles.
19. Les efforts de sensibilisation et de communication en interne et en externe déployés dans le but de promouvoir l'attrait du FIDA, entrepris au quatrième trimestre de 2020, se poursuivent pour trois éléments particuliers: l'image de l'employeur, la communication avec le public, et l'établissement d'un réseau et d'un dialogue. Les circuits de promotion comprennent l'Intranet de l'institution, les médias sociaux ainsi que les manifestations et les sites web externes.

B. Processus

20. 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 nécessaire pour atteindre ses objectifs, gérer les risques et accroître son efficience.
21. Depuis la session de septembre 2020 du Conseil d'administration, la mise en œuvre des 18 mesures à effet rapide et les travaux relatifs à 25 mesures prioritaires supplémentaires (soit 43 au total) pour 2020 se poursuivent pour cinq (des sept) processus initiaux: voyages, recrutement, gestion des consultants, passation des marchés et traitement des documents.
22. Les travaux relatifs aux deux autres processus, c'est-à-dire le décaissement des prêts et les fonds supplémentaires, commenceront en 2021 comme prévu. Les progrès accomplis dans le cadre de la mise en œuvre sont présentés, par processus et par produit, ci-après et dans l'appendice II.
23. **Voyages.** Chaque année, le FIDA traite environ 5 500 notes de frais, dont une grande partie doit être corrigée en raison des erreurs faites par les utilisateurs. Cela représente une lourde charge de travail pour l'équipe chargée des voyages, les organisateurs de voyages, les assistants au budget, les responsables du budget et les voyageurs. Toutes les exigences opérationnelles détaillées concernant les neuf recommandations devant être mises en œuvre en 2020 sont satisfaites. La direction compte économiser environ 4 500 heures de travail par suite des avantages tangibles et intangibles obtenus, notamment une meilleure connaissance du processus, une diminution du nombre de notes de frais devant être corrigées et l'amélioration de l'expérience des intéressés.
24. **Recrutement.** Le FIDA recrute environ 130 personnes chaque année. Ce processus prend en moyenne 115 jours, de la date à laquelle l'avis de vacance de poste est publié à celle de l'approbation d'un candidat. Les travaux de conception détaillés relatifs aux neuf recommandations relevant du processus de recrutement sont achevés. La direction compte réaliser une économie tangible de 2 600 heures de travail lorsque ces recommandations auront été mises en œuvre. Par exemple, le processus de présélection a été renforcé grâce à l'adoption d'un guide des meilleures pratiques en matière d'entrevues par téléphone, d'entretiens vidéo et d'évaluations sur dossier, ce qui permettra d'économiser 500 heures à l'échelle du FIDA et d'améliorer le déroulement de la procédure de recrutement pour les candidats. Les avantages intangibles sont, notamment, la diminution du nombre de travaux devant être revus, la réduction des risques et l'amélioration de l'expérience des intéressés.

25. **Gestion des consultants.** Chaque année, le FIDA traite environ 5 000 contrats de gestion de consultants, dont 42% doivent être révisés et de nouveau approuvés par la division HRD et la division procédant au recrutement. Les exigences opérationnelles détaillées concernant 10 des 11 recommandations devant être mises en œuvre en 2020 sont satisfaites. La direction compte économiser plus de 3 700 heures de travail à compter de la pleine application de ces recommandations, et aussi en tirer des avantages intangibles comme l'amélioration de la cohérence des données et de l'expérience des intéressés.
26. **Passation des marchés institutionnels.** Chaque année, le FIDA procède à 25 appels d'offres portant sur plus de 50 000 euros, prépare 50 nouveaux contrats et accords de longue durée, et renouvelle les contrats et marchés arrivant à expiration. Six des onze recommandations relevant de la passation des marchés institutionnels doivent être mises en œuvre en 2020 (les cinq autres doivent l'être en 2021). D'ici à la fin de l'année, les exigences opérationnelles détaillées seront satisfaites pour les six recommandations, moyennant certaines modifications – par exemple, des indicateurs du processus de passation des marchés ont été établis dans le but de mesurer la performance de ce dernier; ils donnent lieu, à cette fin, au suivi du nombre d'appels d'offres et de sélections par entente directe, ainsi que du temps passé à aider les personnes établissant les dossiers et à évaluer la qualité des termes de référence. Le FIDA compte de surcroît tirer des avantages intangibles qui revêtiront, notamment, la forme d'un meilleur respect des processus et d'un plus haut niveau de prestation de services.
27. **Traitement des documents.** En 2019, le Bureau du Secrétaire (SEC) a traité près de 6 millions de mots dans les quatre langues officielles du FIDA pour les réunions des organes directeurs du Fonds. Les exigences opérationnelles détaillées seront satisfaites pour huit des dix recommandations devant être mises en œuvre en 2020. L'une des principales mesures consistera à mener une campagne de communication pour faire mieux connaître les directives en matière de rédaction et de soumission aux auteurs. Les avantages procurés comprendront une réduction potentielle de 25% du nombre de mots soumis au Bureau du Secrétaire (et, par conséquent, du temps consacré par les représentants des États membres à la lecture des documents), une diminution du nombre de modifications devant être apportées et une plus grande responsabilisation des auteurs des documents. Les avantages intangibles découlant de la pleine mise en œuvre des recommandations sont notamment un renforcement des responsabilités et une amélioration de la connaissance du processus.

Suivi des avantages

28. La mise en œuvre des 43 recommandations hautement prioritaires présentées dans le rapport d'Alvarez & Marsal sur la reconfiguration des processus opérationnels et approuvées par la direction procurera, outre certains avantages intangibles, des avantages tangibles représentant 15 000 heures de travail et jusqu'à 1,5 million d'USD par an.
29. Durant la session de septembre 2020 du Conseil d'administration, les représentants ont demandé à recevoir de plus amples informations sur la manière dont les avantages et les économies étaient calculés. Un système de suivi des avantages a été mis au point en réponse à cette demande. Ce dernier couvre toutes les recommandations; les avantages sont calculés sous forme de comparaisons du coût/de l'effort requis pour un processus ex ante (référence) et du coût/de l'effort enregistré après la mise en œuvre des recommandations (à ce jour). Le système de suivi fait la synthèse des initiatives de reconfiguration de tous les processus opérationnels essentiels, indique les avantages ciblés et l'état d'avancement de la mise en œuvre, et fournit des détails sur les mesures des principaux résultats attendus et des avantages. L'appendice I donne un exemple de la manière dont les avantages ont été recensés, quantifiés et suivis pour le processus de gestion des consultants.

Calendrier de mise en œuvre par domaine de travail

i) Mise en œuvre des 18 mesures à effet rapide

La direction prévoit que les exigences opérationnelles détaillées des 18 mesures à effet rapide seront intégralement satisfaites en 2020. Des changements sont actuellement effectués dans le domaine des technologies, et devraient être achevés en 2021.

ii) Mise en place des 25 autres recommandations

La direction prévoit, en ce qui concerne la mise en place des 25 autres recommandations, que tous les éléments ne se rapportant pas aux technologies de l'information (44%) et toutes les exigences opérationnelles relatives aux changements devant être apportés dans ce domaine (56%) seront en place en 2020. Les modifications technologiques correspondantes devraient être mises en œuvre durant 2021.

iii) Examen de processus opérationnels supplémentaires

Outre les travaux accomplis au titre des processus opérationnels de soutien, la direction a entrepris un examen dans le but de recenser et de reconfigurer sept à dix processus opérationnels supplémentaires. Ces derniers seront sélectionnés essentiellement en fonction des avantages qu'ils peuvent procurer. La direction présentera un rapport de situation lors de la session d'avril 2021 du Conseil d'administration.

iv) Examen de la maturité des processus opérationnels

En septembre 2020, la direction a entrepris un examen de la maturité des processus opérationnels à l'échelle du FIDA, qui permettra de recenser les actions que doit mener le FIDA pour renforcer sa capacité à promouvoir la poursuite systématique d'améliorations des processus en interne. Elle présentera un rapport de situation lors de la session d'avril 2021 du Conseil d'administration.

Gestion globale des risques

30. La direction poursuit, depuis avril 2020, la mise en œuvre, dans toute l'organisation, des réformes prévues dans le domaine de la gestion globale des risques, en suivant une approche intégrée. Le Bureau de la gestion globale des risques est opérationnel et ses effectifs sont en place depuis septembre. Il soutient la mission stratégique du FIDA en coordonnant et en supervisant la mise en œuvre du cadre de gestion globale des risques.
31. Les activités ci-après étaient en cours ou achevées au moment de la rédaction du rapport: i) identification des domaines d'intervention prioritaires de manière à assurer l'harmonisation des politiques et directives pertinentes avec les normes, étant donné la nécessité de maintenir la note de crédit obtenue; ii) calibrage de la charte du Bureau de la gestion globale des risques et des termes de référence de la structure révisée du comité de la gestion des risques; iii) examen et concrétisation des possibilités de revoir, d'intensifier et d'enrichir les flux d'informations dans les différentes divisions du FIDA à l'intention de la direction et du Conseil d'administration; iv) évaluation des possibilités d'améliorer les principaux indicateurs de risque, les mesures, les outils informatiques et les processus de contrôle actuellement utilisés; v) poursuite du renforcement de la gestion du risque financier grâce à l'amélioration des mesures du risque et la mise en application de politiques essentielles (c'est-à-dire de la Politique d'adéquation des fonds propres et du Cadre de gestion actif-passif).
32. Le Bureau de la gestion globale des risques a également l'intention de mettre au point, durant 2021, avec l'appui d'experts extérieurs: i) une version actualisée de la feuille de route établie pour la pleine mise en œuvre du cadre de gestion globale des risques, indiquant notamment l'ordre dans lequel les actions doivent être menées et les points de contrôle; ii) les mesures d'expansion et de révision du

suivi et des contrôles devant être appliquées pour contribuer à l'obtention d'appréciations positives des parties prenantes et d'évaluations satisfaisantes de la solidité du FIDA en tant qu'emprunteur, de manière à soutenir la note de crédit; iii) une révision et une mise à jour des indicateurs de l'appétence au risque inclus dans le tableau de bord des risques institutionnels; iv) une évaluation et une validation de la qualité et de la précision des données et des séries de données utilisées pour suivre et superviser les risques de niveau 3.

C. Technologies

33. Le volet Technologies a pour objet d'appuyer directement les deux autres volets, d'accroître la capacité opérationnelle, et de rationaliser les processus et de mettre en place un programme d'automatisation des processus de base.

Automatisation

i) Projets pilotes transactionnels

34. Les cinq projets pilotes lancés en septembre – agents conversationnels (robots de chat), téléchargement des rapports de mission, rapprochements bancaires, téléchargement des taux de change et des indemnités journalières, et élaboration de kits d'information pour les équipes des missions – sont maintenant opérationnels, et leur exactitude et leur qualité sont en cours d'évaluation, de même que l'expérience des clients dans le cadre de leurs interactions avec les bots d'automatisation. Les conclusions initiales sont encourageantes.
35. Cette première phase étant achevée, une deuxième phase, qui couvre sept autres possibilités d'utilisation, est en cours. Trois d'entre elles concernent l'automatisation des opérations financières: le paiement des factures, la saisie et la traçabilité des décaissements de liquidités, et l'automatisation des avances versées par les bureaux de pays du FIDA aux partenaires. Bien que les processus devant être suivis de bout en bout puissent être relativement longs, les efforts d'automatisation ciblent des parties et des tâches particulières qui peuvent bénéficier d'une adoption rapide des technologies robotiques.
36. Le Département de la gestion des programmes (PMD) a de surcroît entrepris une opération pilote d'automatisation dans le domaine important du filtrage des sanctions pour les fournisseurs participant à des activités de passation de marchés importants au titre de projets. Cette opération pilote tire parti des économies d'échelle permises par la poursuite de ces actions conjointement avec d'autres institutions des Nations Unies. Le département PMD participe de surcroît à un ambitieux effort d'automatisation de la saisie des données dans le cadre logique.
37. La crise provoquée par la pandémie de COVID-19 a donné lieu à la mise au point d'un robot spécial COVID-19 au FIDA, en collaboration avec les Services médicaux du Fonds (MSU) de manière à permettre à ces derniers de consacrer une plus grande partie de leur temps, durant cette période difficile, à la fourniture d'un appui de qualité à ceux qui ont le plus besoin de conseils et de soins médicaux. Le robot d'assistance médicale ("Chat Buddy") des MSU peut répondre 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 aux questions couramment posées par le personnel du FIDA au sujet de mesures prises face à la crise, et donner des conseils et des informations dans ce domaine, que ce soit en répondant à des questions génériques ou en ciblant des enquêtes médicales. La Division des technologies de l'information et des communications participe déjà à une opération pilote analogue qui assure, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, un soutien portant sur des problèmes techniques récurrents.
38. Des processus sont mis au point au niveau de l'institution dans le but de permettre d'utiliser un système de signature électronique. Une rapide validation de concept a en outre été réalisée aux fins de l'automatisation de la transcription des conférences et de leur traduction, et aussi de l'analyse des mots-clés et des thèmes principaux. Les conclusions initiales sont prometteuses et serviront à

préciser les actions menées dans le but de répondre aux besoins du FIDA. Enfin, des travaux préliminaires ont été consacrés à l'élaboration de solutions pour lutter contre le blanchiment d'argent qui pourraient être incluses dans le programme.

39. Les mérites de chacune des opérations pilotes qui se déroulent seront évalués; le principe de défaillance rapide continuera de surcroît d'être appliqué de manière à encourager la participation et la collaboration du personnel à l'emploi d'applications plus novatrices de l'automatisation. À ce stade, les cibles établies pour les indicateurs clés de performance relatifs à la participation des cadres semblent devoir être toutes atteintes grâce au ciblage de l'engagement du personnel et à un apprentissage concret des capacités et des possibilités des technologies. En fin de compte, l'objectif consiste à doter un groupe de membres du personnel des moyens de recenser de manière autonome les possibilités d'amélioration grâce à l'automatisation et à une numérisation accrue.

ii) Projets pilotes stratégiques

40. Les projets pilotes stratégiques prévus pour 2021 seront plus complexes que les projets pilotes transactionnels, et les travaux de préparation ont déjà commencé. Un référentiel de données fonduagiques a été établi en vue de l'établissement des cas d'utilisation de l'analyse des données. Ces travaux d'infrastructure technique serviront de base aux projets pilotes d'analyse qui seront menés l'année prochaine. Les possibilités de soutien des activités de supervision à distance offertes par le traitement par l'intelligence artificielle des données des systèmes d'information géographique ont également été examinées, et une étude préliminaire des produits disponibles sur le marché a été entreprise.

Personnes

41. La nouvelle Plateforme de gestion des talents, qui exploite les possibilités offertes par la technologie PeopleSoft, permettra au FIDA d'aider du mieux possible la Division HRD et le personnel à répondre aux besoins en capital humain au cours des prochaines années.
42. L'équipe, qui a entrepris, en juillet, de déterminer la portée des travaux, a présenté, en septembre, les améliorations techniques de base qui doivent permettre de tirer pleinement parti des fonctionnalités de la plateforme. La Division HRD a, pendant ce temps, organisé une série d'ateliers conçus dans le but de recenser les fonctionnalités actuelles, et est parvenue à un accord sur les aspects de la configuration de la nouvelle plateforme. L'approche suivie est basée sur les données, dans le droit fil de l'étude sur les ressources humaines: elle veille à assurer que, du dépôt de la candidature à la cessation de service, toutes les données pertinentes sur l'employé, ses compétences, sa carrière et sa performance sont saisies et utilisées à l'appui de son perfectionnement professionnel et de la planification de l'organisation.
43. La plateforme configurée fait maintenant l'objet d'essais qui ont pour objet de valider la satisfaction des exigences opérationnelles; elle devrait être mise en service au premier semestre de 2021.

Processus

44. La mise en œuvre des solutions technologiques a débuté en septembre 2020 pour trois volets: voyages, recrutement et gestion des consultants. Il est nécessaire d'apporter des modifications d'ordre technologique pour sept recommandations sur les voyages, neuf recommandations sur la gestion des consultants et six recommandations sur le recrutement. Les travaux dans ce domaine ont un caractère hautement collaboratif, les parties prenantes participant pleinement aux opérations pour s'assurer que les recommandations concernant la reconfiguration des processus opérationnels de ces trois volets seront satisfaites. Une approche de mise en œuvre progressive a été adoptée dans la mesure du possible, mais toutes

les recommandations devraient être appliquées d'ici au quatrième trimestre de 2021.

III. Modalités d'exécution

A. Calendrier

45. Les actions devant être menées en 2020 devraient, dans l'ensemble, être achevées en temps voulu, à l'exception de l'audit des fonctions dont la portée a été élargie de manière à inclure tous les membres du personnel du FIDA et dont la date d'achèvement a, de ce fait, été repoussée au deuxième trimestre de 2021. Le calendrier d'exécution révisé est présenté à l'annexe I.

B. Indicateurs clés de performance

46. La direction a proposé un ensemble d'indicateurs clés de performance au Conseil d'administration à sa session d'avril 2020. L'annexe II présente des informations actualisées pour les huit indicateurs pour lesquels l'échéance est fixée au quatrième trimestre 2020. Toutes les actions correspondant aux indicateurs établis pour 2020 sont en voie d'être achevées d'ici à la fin de cette année, à l'exception de la reconfiguration du processus opérationnel, dans le cadre de laquelle l'évaluation des exigences opérationnelles et la mise en œuvre des modifications technologiques correspondantes seront achevées en 2021.

C. Principaux risques et mesures d'atténuation

47. 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), en plus du risque lié à la COVID-19.
48. La direction, qui a présenté des données actualisées en septembre, continue de suivre l'évolution de ces risques. Aucun de ces derniers ne s'est vraiment matérialisé, bien que la crise de la COVID-19 ait eu des répercussions sur le calendrier de l'initiative de perfectionnement et de requalification.
49. Le maintien de communications régulières par la direction et le groupe de travail a contribué à atténuer les risques en ce qui concerne l'engagement du personnel. Le télétravail, qui a dû être adopté par la majorité des employés par suite de la pandémie, a, de surcroît, entravé les communications entre le personnel du siège et les agents dans les pays, ce qui s'est traduit, par exemple, par une forte participation du personnel du FIDA sur le terrain aux manifestations organisées pour promouvoir le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies.

D. Gestion du changement et communication

50. Le principal objectif de l'approche de la gestion du changement est de favoriser la sensibilisation, la capacité et la responsabilité des effectifs du FIDA dans les domaines ayant trait au Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies. 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 qui consiste à doubler l'impact du FIDA d'ici à 2030 (sensibilisation); ii) participer au processus de réforme et acquérir les compétences nécessaires pour soutenir les changements (capacité); iii) comprendre comment les progrès seront suivis et comment les avantages sur le long terme seront renforcés (responsabilité).
51. Depuis la session du Conseil de septembre 2020, les activités de sensibilisation énumérées ci-après ont été entreprises, conformément au plan de gestion du changement et de communication:

- Une manifestation a été organisée à l'intention de tout le personnel sur les progrès généraux accomplis dans le cadre de la mise en œuvre du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies; d'autres manifestations, consacrées à des volets particuliers, ont porté sur des éléments particuliers du Plan.
- Une page spéciale a été créée et placée de manière très visible sur l'Intranet du FIDA. Elle regroupe: tous les documents concernant le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies, y compris les documents du Conseil d'administration, les rapports des consultants, les documents du Comité exécutif de gestion et les procès-verbaux du groupe de travail; les informations sur les manifestations relatives au Plan, le calendrier de ce dernier, une infographie des principaux objets de la réforme, les blogs et les questions fréquemment posées. Elle contribue également aux efforts déployés pour assurer la poursuite de communications à double sens en consacrant une section aux retours d'information et en indiquant les coordonnées des personnes que peuvent contacter les membres du personnel pouvant avoir des questions ou des suggestions à soumettre au groupe de travail ou aux équipes chargées de la mise en œuvre. Cette page est accessible par tous les effectifs du FIDA, quel que soit leur lieu d'affectation. Son contenu est mis à jour régulièrement de manière à tenir le personnel informé dans les meilleurs délais.

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

- La direction a participé par l'intermédiaire du Comité exécutif de gestion, et les cadres intermédiaires ont reçu du Comité de gestion des opérations des informations en vue de leur transmission aux membres du personnel.
- Ces derniers ont été informés des prochaines phases de la reconfiguration des processus opérationnels, à savoir le recensement des processus supplémentaires devant être reconfigurés et l'examen de la maturité des différents processus, dans le cadre de communications sur l'intranet;
- L'association du personnel du FIDA continue de participer, à titre d'observateur: i) aux réunions consacrées toutes les deux semaines par le groupe de travail à l'examen des progrès accomplis dans le domaine des stratégies et de la mise en œuvre; ii) aux réunions de l'équipe chargée de la gestion du changement; iii) aux réunions avec la direction, comme indiqué précédemment.

IV. Ajustement du budget

A. Utilisation du budget en 2020

53. La direction a alloué, pour 2020, 5,375 millions d'USD provenant de l'investissement axé sur les capacités et 1,185 million d'USD provenant des crédits reportés/du budget d'investissement (voir le document EB 2020/129/R.3/Rev.2, tableau 1).
54. Selon les projections, les fonds de l'investissement axé sur les capacités devraient être utilisés à hauteur de 81% à la mi-octobre, et les dépenses seraient inférieures de 1,003 million d'USD au montant initialement prévu. Ce chiffre résulte des économies produites, à hauteur de 433 000 USD, par l'opération de reconfiguration des processus opérationnels, de 300 000 USD par le report de l'emploi des fonds affectés à la gestion globale des risques jusqu'à la création du Bureau de la gestion globale des risques et à l'affectation de ses effectifs, et de 245 000 USD par l'allongement de la période d'exécution du programme de perfectionnement et de requalification dû à la crise de la COVID-19. Le tableau de l'annexe III décrit l'utilisation des crédits budgétaires de 2020.

B. Retrait de fonds en 2021

55. Lors de la quarante-troisième session du Conseil des gouverneurs, en février 2020, les Membres ont décidé que, en décembre 2020, le Conseil d'administration examinerait l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies, et réévaluerait les besoins de financement pour 2021 dans le cadre de la réserve budgétaire constituée à part.
56. À la session d'avril du Conseil, les représentants sont convenus d'affecter au Plan un montant de 6,48 millions d'USD provenant de l'investissement axé sur les capacités et un montant de 1,635 million d'USD provenant des ressources ordinaires pour 2021/2022, sous réserve de leur approbation comme indiqué plus haut.
57. Sur la base d'un examen du plan de travail pour 2021, la direction propose ce qui suit:
 - Étant donné les économies réalisées au niveau des fonds provenant de l'investissement axé sur les capacités, aucun crédit reporté ou aucuns fonds provenant d'autres sources du budget administratif ne pourra être utilisé en 2021 au titre d'activités se rapportant au Plan.
 - Étant donné les retours d'information du Conseil d'administration concernant le poste relatif à la modernisation des bureaux de pays, ce poste sera éliminé du budget de l'investissement axé sur les capacités et financé au moyen de ressources administratives.
 - Le montant intégral des fonds provenant de l'investissement axé sur les capacités qui n'auront pas été utilisés en 2020, soit 1,003 million d'USD selon les estimations actuelles, pourra l'être en 2021.
 - Les retraits effectués sur les fonds provenant de l'investissement axé sur les capacités se chiffreront à 4,165 millions d'USD en 2021, le solde de 2,315 millions d'USD étant affecté à d'éventuels prélèvements ultérieurs. La répartition détaillée des affectations est présentée à l'annexe IV.

V. Recommandation

58. Sur la base des travaux de mise en œuvre accomplis à ce jour et des activités qu'il est proposé d'entreprendre en 2021, la direction invite le Conseil d'administration à approuver un prélèvement supplémentaire de 4,165 millions d'USD sur la réserve affectée à l'investissement axé sur les capacités.

Calendrier d'exécution révisé 2020-2022

	2020				2021				2022			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Personnes												
Planification stratégique des effectifs: élaboration de plans au niveau des divisions			■	■								
Formations ciblées de perfectionnement et de requalification			■	■	■	■	■	■				
Audit des fonctions			■	■	■	■						
Examen du Règlement du personnel et des Procédures d'application en matière de ressources humaines pour améliorer la proposition de valeur pour l'employé et pour les motifs de cessation de service				■								
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												
Mise en œuvre des 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					■	■	■	■	■	■	■	■
Intégration du cadre de gestion globale des risques	■	■	■	■	■	■	■	■				
Technologies												
Plateforme de gestion des talents: 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*						■	■	■	■	■	■	■

* Doit être financé par des ressources administratives et non par les fonds provenant de l'investissement axé sur les capacités.

Progrès accomplis au regard des indicateurs clés de performance à la mi-octobre 2020

Indicateurs	Cibles	Référence	État d'avancement	Calendrier
Indicateurs d'effet direct				
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
Indicateurs de produit				
Planification stratégique des effectifs				
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
Gestion de la performance				
12. Refonte du processus de gestion de la performance	Achévé		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	Achévé		-	T1 2021
15. Publication du manuel de gestion des sous-performances	Achévé		En bonne voie	T4 2020
16. Mise au point de l'examen du processus de soumission d'objections	Achévé		En bonne voie	T4 2020
Proposition de valeur pour l'employé				
17. Mise au point de l'examen des mécanismes de rémunération dans le cadre des politiques	Achévé		En bonne voie	T4 2020
Reconfiguration des processus opérationnels				
18. Achèvement des réformes à effet rapide (18)	100%		Modifications des systèmes devant être achevées en 2021	T4 2020
19. Achèvement des autres réformes prioritaires (25)	100%		Modifications des systèmes devant être achevées en 2021	T4 2020

<i>Indicateurs</i>	<i>Cibles</i>	<i>Référence</i>	<i>État d'avancement</i>	<i>Calendrier</i>
20. Achèvement de l'examen de processus opérationnels supplémentaires	Achevé		En bonne voie	T4 2020
21. Application d'une sélection de recommandations	100%		Modifications des systèmes devant être achevées en 2022	T4 2021
Cadre de gestion globale 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 pilotes d'automatisation	25%		-	T4 2021

Utilisation des crédits budgétaires de 2020 à la mi-octobre

En milliers d'USD

	Montants initialement prévus pour 2020			Prévisions 2020	Montants inutilisés en 2020		
	IAC ^a	Crédits reportés/ budget d'investissement	Total		Montant	IAC	Crédits reportés/ budget d'investissement
Personnes	Planification stratégique des effectifs						
	Élaboration des plans stratégiques des divisions	320	-	320	319	1	-
	Formations ciblées de perfectionnement et de requalification	385	-	385	140	245	-
	Programme de cessation de service	500	-	500	500	-	-
	Proposition de valeur pour l'employé						
	Audit des fonctions	-	200	200	140		60
	Examen des dispositifs existants dans le domaine des ressources humaines pour améliorer la proposition de valeur pour l'employé	-	-	-	-	-	-
	Gestion de la performance						
Appui à la refonte de la gestion de la performance	-	250	250	100	-	150	
Formation spéciale à la gestion et appui aux superviseurs	100	-	100	75	25		
Processus	Reconfiguration des processus opérationnels						
	Mise en œuvre des 18 mesures à effet rapide	-	235	235	235	-	-
	Mise en place de 25 recommandations supplémentaires	1 300	-	1 300	1 296	4	-
	Renforcement de la maturité des processus opérationnels	350	-	350	52	298	-
	Mise en œuvre des autres recommandations	-	-	-	-	-	-
	Analyse des nouveaux processus opérationnels	800	-	800	670	130	-
	Application d'une sélection de recommandations	-	-	-	-	-	-
	Cadre de gestion globale des risques						
Intégration du cadre de gestion globale des risques	600	-	600	300	300		
Technologies	Mise en place de la Plateforme de gestion des talents	450	-	450	450	-	-
	Mise en œuvre de changements et solutions technologiques pour la reconfiguration des processus opérationnels	570	-	570	570	-	-
	Analyse et mise en œuvre d'activités pilotes d'automatisation (transactionnelles)	-	400	400	398	-	2
	Analyse et mise en œuvre d'activités pilotes d'automatisation (stratégiques/fondées sur les données)	-	-	-	-	-	-

	Montants initialement prévus pour 2020			Prévisions 2020		Montants inutilisés en 2020	
	IAC ^a	Crédits reportés/ budget d'investissement	Total			IAC	Crédits reportés/ budget d'investissement
Investissement dans la modernisation des bureaux de pays du FIDA (facteur stratégique)	-	100	100	-			100
Total	5 375	1 185	6 560	5 245		1 003	312

^a IAC: investissement axé sur les capacités.

Retraits proposés pour 2021 au titre de l'investissement axé sur les capacités

(en milliers d'USD)

	Montants initialement prévus pour 2021/2022			Plan révisé pour 2021				Retrait 2022	
	IAC ^a	Crédits reportés/ budget d'investissement	Total	Fonds IAC non utilisés en 2020	Retrait sur les fonds IAC proposé pour 2021	Utilisation des montants reportés en 2021	Total 2021		
Personnes	Planification stratégique des effectifs								
	Élaboration de plans stratégiques pour le personnel au niveau des divisions	-	-	-	-	-	-	-	
	Formations ciblées de perfectionnement et de requalification	665	-	665	245	355	-	600	310
	Programme de cessation de service	2 000	1 000	3 000	-	1 500	-	1 500	705
	Proposition de valeur pour l'employé								
	Audit des fonctions	-	-	-	-	-	-	-	-
	Examen des dispositifs existants dans le domaine des ressources humaines pour améliorer la proposition de valeur pour l'employé	-	-	-	-	-	-	-	-
	Gestion de la performance								
	Appui à la refonte de la gestion de la performance	-	-	-	-	-	-	-	-
	Formation spéciale à la gestion et appui aux superviseurs	100	-	100	25	100	-	125	-
Processus	Reconfiguration des processus opérationnels								
	Mise en œuvre des 18 mesures à effet rapide	-	-	-	-	-	-	-	-
	Mise en place de 25 recommandations supplémentaires	-	-	-	-	-	-	-	-
	Renforcement de la maturité des processus opérationnels	-	-	-	-	-	-	-	-
	Mise en œuvre des autres recommandations	1 000	-	1 000	200	150	-	350	850
	Analyse des nouveaux processus opérationnels	-	-	-	-	-	-	-	-
	Application d'une sélection de recommandations	1 150	-	1 150	233	800	-	1 033	350
	Cadre de gestion globale des risques								
	Intégration du Cadre de gestion globale des risques	300	-	300	300	160	-	460	100
	Mise en place de la Plateforme de gestion des talents	165	35	200	-	200	-	200	-
Mise en œuvre des changements et solutions technologiques de la reconfiguration des processus opérationnels	100	140	240	-	240	-	240	-	

	Montants initialement prévus pour 2021/2022			Plan révisé pour 2021				Retrait 2022
	IAC ^a	Crédits reportés/ budget d'investissement	Total	Fonds IAC non utilisés en 2020	Retrait sur les fonds IAC proposé pour 2021	Utilisation des montants reportés en 2021	Total 2021	
	-	-	-	-	-	-	-	-
	500	160	660	-	660	-	660	-
Technologies								
Investissement dans la modernisation des bureaux de pays du FIDA (facteur stratégique)*	500	300	800	-	-	-	-	-
Total	6 480	1 635	8 115	1 003	4 165	-	5 168	2 315

* Doit être financé par des ressources administratives et non par les fonds provenant de l'investissement axé sur les capacités.

^a IAC: investissement axé sur les capacités.

Business process re-engineering benefits tracker

Example of benefits calculated for a recommendation under the consultant management work area: baseline against target.

Business process re-engineering work area 3: consultant management	
Recommendation 1: "Reduce contract revisions"	
Baseline – before implementation	
Total number of contracts issued	3 261
Percentage of contracts re-worked (percentage)	46
Number of re-worked contracts	1 510
Time needed to re-work each contract (hours)	0.75
Time needed for all reworked contracts (hours)	1 132
Target set by Alvarez & Marsal	
Total number of contracts issued	3 261
Percentage of contracts re-worked (percentage)	20
Number of re-worked contracts	652
Time needed to re-work each contract (hours)	0.75
Time needed for all reworked contracts (hours)	489
Annual savings (if target is achieved) (hours)	643

Business process re-engineering end-of-year forecast status and identified benefits

Intangible benefits

(a) improved process awareness; (b) reduced re-work; (c) increased process compliance; (d) clearer roles and responsibilities; (e) increased accountability; (f) increased quality; (g) increased service delivery levels; (h) reduced risk; (i) better cost management; (j) automation of manual tasks; (k) improved data consistency; (l) improved data visibility to support better decision; (m) improved user experience (more seamless).

		Work area	End-of-year status	Benefit hours per annum	Intangible benefits
Travel					
1	Reduce error rates on expense reports and associated rework by travel team and traveller	Quick win	Complete	1 427	A, B, C, F, L, M
2	Increase automated reconciliation of flight ticket costs for travel team	Quick win	Q4 2021	1 347	F, G, J, K
3	Reduce last-minute travel request volumes	Quick win	Q2 2021		A, C, E, H, I, L
4	Leverage system-generated notifications – mitigate missing travel authorization risk	Top 25	Q2 2021	530	B, C, H, J, M
5	Automatically re-route “new” miscellaneous expenses (not contained within travel authorization) to budget holders	Top 25	Q2 2021	686	B, G, J, M
6	Reduce travel profile effort (specifically the need to check correct bank account details)	Top 25	Q2 2021	59	B, D, F, H, M
7	Automate travel advance payment (where no miscellaneous expenses)	Top 25	Q2 2021	204	H, J
8	Auto-calculate excess hotel charges	Top 25	Q2 2021	151	B, F, J, M
9	Clarify accountability and roles and responsibilities across the travel process	Top 25	Complete		A, D, E
10	Develop travel dashboard	2021	Q2 2021		E, I, J, K, L, M
Recruitment					
1	Enhance effectiveness and efficiency of candidate pre-screening by integrating scheduling tool and additional compulsory questions	Quick win	Q4 2021	300	B, J, M
2	Enhance applicant awareness of recruitment process and communication of process	Quick win	Q4 2021	100	A, B, M
3	Improve Personal History Form (PHF) design and content	Quick win	Q4 2021	600	M
4	Reduce the number of approvals built into the as-is process	Quick win	Q4 2021	1 000	D, E, G, H, M
5	Reduce over-processing of candidate reports (post-interview panel)	Quick win	Q4 2021	600	B, D,
6	Clarify accountability and roles and responsibilities across the recruitment process (Responsible, Accountable, Consulted and Informed [RACI] matrix)	Top 25	n/a		A, D, E
7	Enhance competency-based candidate assessment and scoring – link with existing competency framework	Top 25	Q4 2021		
8	Provide more salary and benefit information in vacancy announcements (VAs)	Top 25	Pending analysis		H, M
9	Improve effectiveness of long-list generation mechanism	Top 25	Pending analysis		B, H, J, M
Consultant management					
1	Reduce contract revisions and/or cancellations	Top 25	Q4 2021	644	B
2	Enhance monitoring and evaluation form for consultants, ensuring a clear link to objectives in terms of reference (ToRs)	2021	Q4 2021		B, G, K, L,

		<i>Work area</i>	<i>End-of-year status</i>	<i>Benefit hours per annum</i>	<i>Intangible benefits</i>
3	Obtain a change to 240/960-day rule and improve tracking of consultants	Quick win	Q4 2021	750	C, K, L
4	Reduce the number of approvals and re-align their timing in the overall process	Top 25	Q4 2021		A, B, D, E
5	Introduce uploading of mandatory documents during profile creation (onto portal)	Top 25	Q4 2021	120	B, C, J, M
6	Install "register" link at the bottom of the PHF screen	Top 25	Q4 2021		A, M
7	Introduce paperless contracts instead of attaching files to e-mails	2021	Q4 2021	1 631	J, M
8	Redesign the end-to-end process	Top 25	Pending analysis	2 200	A, B, D, E, F, G, I, J, K, L, M
9	Reduce the detail required in the PHF	Top 25	Q4 2021		M
10	Design the RACI matrix for the end-to-end process	Quick win	Complete		A, D
11	Remove manual education check/declaration in personal profiles	Top 25	Q4 2021	15	J
Corporate procurement					
1	Implement annual forecasting and quarterly planning cycles and reporting	2021	Not started		A, E, H, I, J, L, M
2	Reduce the ToR cycle time for each request	Top 25	Complete		A, B, C, F, G, M
3	Improve internal originators/clients' knowledge and understanding of the procurement process	2021	Not started		A, C, D, I, M
4	Implement a tailored procurement strategy for financial services and legal services	2021	Not started		C, E, G, H, I, L, M
5	Implement a RACI matrix for end-to-end purchasing process and acquisition plan	Top 25	Complete		A, C, D, M
6	Conduct a "lessons learned" review for selected purchasing campaigns	Quick win	Complete		A, B, C, H
7	Implement a RACI matrix for the sub-process acquisition/tender plan	Top 25	Complete		A, C, D, M
8	Introduce improved metrics and reporting	Top 25	Complete		C, G, L
9	Development and capacity-building of the Contract Review Committee	Quick win	Complete		C, G, L
10	Commence continuous improvement portfolio	2021	Not started		A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M
11	Introduce a contract and vendor management role	2021	Not started		D, E, F, G, H, I, K
Loan disbursements					
1	Optimize the points – who, when and where – at which the relevant risk controls are conducted	2021	Not started		A, B, D, E, F, G, H
2	Standardize and enhance IFAD Client Portal (ICP), shift from paper-based withdrawal applications (WAs) to electronic WAs and integrate with other systems across IFAD	2021	Pending analysis	5 300	A, B, C, E, F, G, H, J, L, M
3	Optimize how guidance to borrowers/recipients is provided	2021	Not started	135	A, C, D, E, F, M
4	Remove duplication in records management system	2021	Not started		B, G, I
5	Improve integration of ICP with other loan disbursement systems	2021	Not started		G, H, I, J, L, M
6	Design and implement additional key performance indicators (KPIs)/metrics to monitor performance	2021	Not started		A, G, K, L, M
Supplementary funds					
1	Align supplementary funds strategy with core funding	2021	Detailed design		A, D, E, L, M

		<i>Work area</i>	<i>End-of-year status</i>	<i>Benefit hours per annum</i>	<i>Intangible benefits</i>
2	Implement governance across core funding and supplementary funds	2021	Not started		A, C, D, E, F, G, L, M
3	Develop a RACI matrix	2021	Not started		D, E
4	Define the Standard Operating Procedures and relevant documentation	2021	Not started		B, D, E, G, H, L, M
5	Propose and ratify donor segmentation framework	2021	Detailed design		D, E, L, M
Document processing					
1	Carry out voice-of-the-customer research to identify the Executive Board's needs and preferences with regard to documents	Quick win	Complete		G, M
2	Review and amend guidelines (e.g. word limits, annex versus appendix use, number of annexes, translation of annexes, hyperlinks instead of copy/paste, etc.)	Quick win	Complete	3 840	B, E, F
3	Increase visibility of and adherence to relevant policy docs (e.g. President's bulletins)	Top 25	Complete		A, B, C, E, L
4	Move lapse-of-time project submissions (and processing) to "off-peak" times	Top 25	Detailed design		G, I
5	Publicize easy-to-understand style clarifications among originators (e.g. bullet points)	Quick win	Complete		A, B, C, E, L
6	Treatment of late documents	Top 25	Pending analysis		B, C, H, I
7	Review submission deadlines and posting dates	Top 25	Complete		A, B, D, E
8	Create a working group to devise (and review) document templates for most frequently used documents	Quick win	Complete		B, C, F
9	Implement eLUNa software	2021	Detailed design		B, F, G, M
10	Identify KPIs to be tracked throughout the document journey and implement naming guidelines to give documents unique references for tracking across systems	Quick win	Pending Analysis		E, J, K, L,
11	Apply cost recovery 100 per cent of the time, charging the cause of delay rather than the originator automatically	Quick win	Implementation		C, E
12	Information and Communications Technology Division (ICT) to create/implement document templates with word counts	2021	Not started		B, D, F
13	Review and amend clearing process	2021	Detailed design	70	B, C, D, E, M
14	If seasonality of demand for Language Services is evened out, consider increasing full-time equivalents through appropriate contracts	2021	Not started		H, I
15	Research possibilities with Human Resources Division to ensure maximum number of qualified translators can be easily accessed	2021	Detailed design		H, I
16	Create online training on how to use various Office of the Secretary (SEC) systems and how to apply guidelines	2021	Not started		A, B, C, F

4