

Cote du document: EB 2021/133/R.23
Point de l'ordre du jour: 15 a)
Date: 17 août 2021
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies: informations actualisées sur les progrès accomplis

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 et Responsable en chef de la gestion des risques
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 du changement, de la réalisation et de l'innovation
téléphone: +39 06 5459 2484
courriel: ed.gallagher@ifad.org

Conseil d'administration — Cent trente-troisième session
Rome, 13-16 septembre 2021

Pour: **Examen**

Table des matières

Sigles et acronymes	i
I. Résumé	1
A. Introduction	1
B. Progrès accomplis à ce jour	1
C. Évolution future	2
II. Cinq secteurs prioritaires: passation des marchés au titre des projets, décaissement des prêts, traitement des documents, perfectionnement et requalification du personnel, et programme de cessation de service	3
A. Passation des marchés au titre des projets	3
B. Décaissement des prêts	4
C. Traitement des documents	4
D. Perfectionnement et requalification du personnel	5
E. Programme de cessation de service	5
III. Informations actualisées sur les différents volets	5
A. Volet Personnes	5
B. Volet Processus	6
C. Technologies	8
IV. Indicateurs clés de performance et avantages prévus	10
V. Informations actualisées sur la communication et la sensibilisation	10
VI. Utilisation des crédits budgétaires	11
VII. Principaux risques et mesures d'atténuation	11
VIII. Conclusion	11

Annexes

- I. Informations actualisées sur les avantages apportés par la reconfiguration des processus opérationnels et sur les indicateurs clés de performance
- II. Utilisation des crédits budgétaires alloués au Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies pour 2020 et 2021 (au 15 juillet 2021)

Sigles et acronymes

FIDA12 Douzième reconstitution des ressources du FIDA

I. Résumé

A. Introduction

1. Le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies (ci-après « le Plan ») vise à permettre au FIDA de disposer de ressources humaines en nombre suffisant, 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. Le présent document expose l'avancement du Plan depuis les informations actualisées soumises au Conseil d'administration en avril 2021¹.

B. Progrès accomplis à ce jour

2. Depuis avril 2020, le Plan figure parmi les éléments clés de la transformation institutionnelle du FIDA. Des progrès considérables ont été accomplis au cours des 18 premiers mois sur tous les fronts, en dépit des difficultés causées par la pandémie de COVID-19. Ces progrès peuvent être résumés comme suit.

Volet Personnes

3. Ce volet du Plan, qui vise à ce que le FIDA dispose en nombre suffisant de personnes dotées des compétences nécessaires, est devenu encore plus important dans le contexte évolutif de la décentralisation et des réformes en cours. La procédure à haut niveau de planification stratégique pour le personnel, désormais achevée, est utilisée par le FIDA comme canevas pour sa planification détaillée des effectifs sur une base annuelle et à moyen terme. Le programme de perfectionnement et de requalification a été lancé et deviendra plus visible au second semestre de 2021. Le Fonds a mis en œuvre les modifications des politiques et des systèmes qui étaient nécessaires pour étayer un système plus robuste de gestion des talents (dont la gestion des performances), et il a commencé à appliquer le programme de cessation de service appuyant la poursuite de la décentralisation (phase 2.0) et le renouvellement général de l'organisation.

Volet Processus

4. La première phase de reconfiguration, qui concerne cinq processus opérationnels (voyages, gestion des consultants, recrutement, passation des marchés et traitement des documents), recensés comme moyen de réduire la charge de travail quand elle est trop élevée et d'établir un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, est pratiquement achevée. À ce jour, des modifications ont été apportées aux politiques ou ont été proposées au besoin, et des améliorations visant à rationaliser les processus de systèmes existants ont été mises en œuvre au premier semestre 2021 ou le seront d'ici la fin de l'année. Alors que les cinq premiers processus étaient en cours de modification, d'autres processus ont fait l'objet d'un examen en vue d'une éventuelle reconfiguration. De plus, ce volet a été décisif pour accélérer la réalisation des structures nécessaires à l'appui du Cadre de gestion globale des risques.

Volet Technologies

5. Au titre de ce volet ont été mises en œuvre les solutions systèmes à l'appui de la reconfiguration des processus opérationnels et du volet Personnes. En outre, des outils sont actuellement testés sur l'automatisation transactionnelle et stratégique au FIDA afin d'y intégrer les technologies émergentes, le but étant d'une part de développer les capacités numériques des membres du personnel pour qu'ils les

¹ 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 les progrès accomplis lors de ses sessions de septembre et de décembre 2020 (voir les documents EB 2020/130/R.39/Rev.1 et EB 2020/131(R)/R.5, respectivement). Les données actualisées soumises à la session d'avril 2021 (EB 2021/132/R.34) étaient pour information uniquement.

appliquent dans leur travail et d'autre part de fournir de meilleurs moyens d'analyse des données aux fins de la prise de décision.

C. Évolution future

6. Depuis avril 2020, la direction surveille attentivement les progrès accomplis dans le but de déterminer comment le Plan pourrait faciliter et appuyer davantage les initiatives en cours, dans le contexte évolutif du FIDA. En particulier, alors que l'accent était initialement mis sur les questions de personnel et les services d'appui institutionnel, la direction compte tirer parti des enseignements acquis par l'institution pour réorienter les efforts, sur le reste de la période de mise en œuvre, vers les secteurs opérationnels essentiels et les domaines d'importance stratégique, afin de renforcer l'impact global du Plan.
7. Ainsi, tout en demeurant déterminée à achever toutes les activités prévues par le Plan, la direction a décidé d'accorder la priorité à cinq secteurs d'importance stratégique d'ici la fin de la période de mise en œuvre des volets Personnes, Processus et Technologies, à savoir: la passation des marchés au titre des projets, le décaissement des prêts, le traitement des documents, le perfectionnement et requalification du personnel, et le programme de cessation de service. La priorité accordée à ces domaines se justifie comme suit eu égard aux ressources.
 - **Passation des marchés au titre des projets.** Le processus de passation des marchés au titre des projets est au cœur des activités du FIDA et du futur modèle opérationnel pour FIDA12 et au-delà. C'est un moyen de surveillance des activités menées dans ce domaine par les unités de gestion de projet extérieures au FIDA. Le FIDA peut ainsi s'assurer que les marchés sont passés de façon correcte et efficiente, que les fonds sont utilisés aux fins prévues et que les ressources sont optimisées sur le terrain. Depuis que le Conseil d'administration a approuvé la révision des Directives du FIDA pour la passation des marchés relatifs aux projets, en 2019, cette activité revêt une importance croissante. Le Fonds a déployé des ressources et des politiques pour être en mesure, à l'instar des institutions homologues, d'assurer une surveillance adéquate de ses activités de passation de marchés relatifs aux projets. Les ressources disponibles au titre du Plan permettent au FIDA de poser les premiers fondements décisifs dans ce domaine important.
 - **Décaissement des prêts.** Le processus de décaissement des prêts étant intrinsèquement lié à la passation des marchés, aborder ces deux processus de front offre à la fois des synergies et des avantages stratégiques. Si le secteur du décaissement des prêts a bénéficié précédemment de la création du Portail clients du FIDA, celui-ci ne couvrait pas tous les instruments financiers. Après six années d'exploitation, plusieurs possibilités de rationalisation ont été repérées, surtout du point de vue du risque. Cette évolution repose sur l'expérience acquise avec le Portail clients, mais elle représente un grand pas en avant sur le plan de l'approche et de l'ambition, car elle vise à améliorer substantiellement et durablement la manière dont le FIDA gère les sorties de fonds et les risques.
 - **Traitement des documents.** La rédaction, la traduction, la révision et la transmission des documents destinés aux organes directeurs constituent un processus essentiel dans la structure de gouvernance du FIDA. La direction prévoit non seulement d'améliorer la qualité et de réduire la longueur et le nombre de ces documents, mais aussi d'adopter les outils de traduction et de révision élaborés par les Nations Unies. Cette démarche tirera parti des initiatives de réforme en cours au sein des Nations Unies et pourrait aussi renforcer la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome.

- **Perfectionnement et requalification du personnel.** Donner au personnel les moyens d'acquérir les compétences dont ils ont besoin pour relever les défis de FIDA12 et au-delà constitue une étape décisive pour faire en sorte que le FIDA soit à même de poursuivre ses objectifs. Ce programme vise tout d'abord à offrir au personnel en place les moyens de développer ses compétences, et ensuite à combler les éventuels déficits de compétences en allant chercher à l'extérieur le savoir-faire nécessaire.
 - **Programme de cessation de service.** Bien que la direction soit avant tout déterminée à investir dans le perfectionnement et la requalification du personnel afin d'appuyer l'orientation future du FIDA et le programme de réformes associées, il est nécessaire, parallèlement, d'encourager le renouvellement de l'organisation à l'aide d'un programme de cessation de service mutuellement convenu.
8. Grâce à l'orientation du Plan vers les secteurs prioritaires susmentionnés, le FIDA sera mieux équipé pour satisfaire les nouvelles exigences découlant des besoins accrus en ce qui concerne: des processus robustes et une gestion systématique des questions financières et de passation des marchés; la rationalisation de la documentation transmise pour décision aux organes directeurs; le renouvellement de l'organisation. On trouvera des précisions supplémentaires sur ces domaines stratégiques à la section II ci-après, tandis que des informations actualisées sur tous les volets figurent à la section III.

II. Cinq secteurs prioritaires: passation des marchés au titre des projets, décaissement des prêts, traitement des documents, perfectionnement et requalification du personnel, et programme de cessation de service

A. Passation des marchés au titre des projets

9. Le FIDA compte actuellement plus de 200 projets dans son portefeuille, et il supervise chaque année au moins 15 000 procédures de passation de marchés, pour des biens allant des fournitures de bureau aux matériaux de construction destinés à des réseaux d'irrigation. Pourtant, le FIDA n'a pas, à ce jour, réalisé d'investissements significatifs dans cette activité, ce qui constitue une lacune et un risque pour l'organisation.
10. Le FIDA vise à améliorer la robustesse et l'efficacité de ce processus en adoptant les mesures suivantes:
- affecter des ressources à la passation des marchés au titre des projets en fonction de la taille, des risques et de la complexité du portefeuille des divisions régionales;
 - réformer l'évaluation des risques afférents à la passation des marchés en appliquant la Méthodologie d'évaluation des systèmes de passation des marchés, conformément aux bonnes pratiques suivies par les organisations homologues;
 - mettre sur pied un système global de passation des marchés qui englobe la totalité du processus, depuis la phase de planification jusqu'à l'achèvement des contrats.
11. Ces mesures ont pour but de parvenir, dans un certain temps, à une profonde amélioration et une professionnalisation de la surveillance fiduciaire pratiquée par le FIDA, pour la placer au même rang que les institutions financières internationales analogues.

B. Décaissement des prêts

12. Le FIDA procède actuellement à une transformation globale de ses modalités de contrôle financier et de gestion financière des projets. Cette réforme consiste notamment à reconfigurer les procédures de décaissement des prêts destinés à financer les projets ainsi que les cadres de gestion des risques au niveau institutionnel afin de les adapter à leurs objectifs et de les aligner sur ceux des grandes institutions financières internationales.
13. En ce qui concerne les procédures de décaissement des prêts, les améliorations se fondent sur les recommandations en matière de reconfiguration des processus opérationnels; le processus fastidieux de contrôle de conformité ex ante a en effet été détecté comme domaine d'amélioration potentiel. Les changements envisagés visent à rendre plus efficiente la procédure de décaissement en faveur des parties prenantes du FIDA, à rationaliser la documentation préparée par les équipes de projet et à passer à un examen ex post fondé sur les risques, qui apportera un surcroît d'assurance considérable, et ce, d'une manière plus efficiente.
14. La transformation des pratiques de contrôle financier réorientera l'activité du personnel vers la gestion des risques relatifs au décaissement de fonds. La transformation des pratiques de gestion financière, quant à elle, fera davantage appel aux systèmes nationaux et aux contrôles internes, ce qui évitera les mécanismes parallèles et marquera l'abandon de l'approche transaction par transaction. Elle imposera aux projets une discipline financière renforcée, avec des rapports réguliers de performance financière et un suivi en la matière.
15. Compte tenu de ce qui précède, le FIDA s'emploiera à transformer à la fois les processus d'examen et d'approbation des décaissements de fonds et les pratiques de gestion financière des projets.

C. Traitement des documents

16. Des progrès considérables ont déjà été accomplis vers une rationalisation du traitement des documents, en réponse aux commentaires reçus des représentants des États membres, qui souhaitent que la documentation soit plus succincte et transmise en temps voulu. Des groupes de travail interdépartementaux ont été mis sur pied pour étudier le format et la longueur des documents soumis aux organes directeurs. Une campagne de communication a été lancée pour sensibiliser le personnel aux règles et procédures en vigueur, pour faciliter la planification avancée et pour fluidifier les procédures d'approbation. Enfin, un soutien ciblé à l'appui des compétences rédactionnelles et de l'usage du style en vigueur au FIDA contribuera à faire passer des messages clairs et concordants aux représentants des États membres afin de faciliter leur rôle de supervision et leur prise de décisions.
17. Les améliorations apportées dans ce domaine reposeront en particulier sur l'adoption de « eLUNA » (*electronic languages of the United Nations*), un outil de traduction en ligne élaboré en interne par les Nations Unies et destiné spécifiquement à leurs traducteurs. Cet outil réutilise des textes précédemment traduits et reconnaît automatiquement la terminologie spécialisée des Nations Unies. Des consultations se poursuivent à l'heure actuelle avec le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies en vue de déterminer si le système gDoc (système informatisé de gestion des documents) pourrait être mis en œuvre au FIDA. La direction est convaincue qu'un alignement sur les systèmes de référence et de traitement des documents des Nations Unies va dans le sens du programme de réforme des Nations Unies. Il pourrait aussi ouvrir la voie à une collaboration renforcée avec les autres organismes ayant leur siège à Rome, s'ils utilisent tous la même plateforme.

D. Perfectionnement et requalification du personnel

18. À partir des mesures de requalification du personnel déployées en 2020, le FIDA a conçu un programme de perfectionnement au service de l'excellence opérationnelle, aligné sur la phase 2.0 du processus de décentralisation et destiné à répondre aux nouveaux besoins qui pourraient émerger durant sa mise en œuvre. Il se compose :
- de plans de perfectionnement, assortis de programmes bien définis (académies) dans les secteurs des opérations, des finances ainsi que de la direction d'équipe et de la gestion, à l'intention de la majorité du personnel occupant des postes de premier plan (80%). Ces séances de formation sont déployées dans le cadre des plans de perfectionnement des divisions dans le but de combler les déficits de compétences relevés lors de la procédure de planification stratégique des effectifs. À ce jour, six séances, consacrées à la direction d'équipe et à la gestion, ont été lancées, et les premières cohortes des académies pour les opérations et les finances devraient être accueillies en septembre 2021;
 - d'initiatives de formation et d'activités de certification dans les domaines des technologies de l'information, des finances, des ressources humaines, des affaires juridiques, du protocole et de la sécurité. Des certifications dans les domaines des ressources humaines et des finances sont déjà mises en place sous la forme d'accréditations délivrées par le Chartered Institute of Personnel and Development et le Chartered Institute of Public Finance and Accountancy;
 - d'un ensemble d'initiatives pédagogiques destinées à tous les membres du personnel, comprenant notamment un nouveau module d'apprentissage en ligne relatif au cadre de délégation de pouvoirs du FIDA, des séances consacrées à la gestion du stress sur le lieu de travail, et des cours de langues de différents niveaux;
 - d'une nouvelle plateforme d'apprentissage faisant appel à LinkedIn Learning, avec des modules de formation au rythme adaptable individuellement, couvrant des compétences spécialisées et générales, et accessibles en tout lieu.
19. Ce programme a déjà commencé et devrait se poursuivre jusqu'en 2023.

E. Programme de cessation de service

20. Plusieurs accords de cessation de service ont été signés en 2021, pour un coût total de 482 000 USD; les départs auront lieu d'ici la fin de 2021. Six autres accords ont été conclus, et les documents relatifs à la cessation de service sont en cours de rédaction. Trois autres accords sont actuellement en négociation.
21. Tous les accords ont été établis conformément au Règlement du personnel et aux Procédures d'application en matière de ressources humaines du FIDA, y compris les modifications susceptibles de leur être apportées. Le FIDA a l'intention de continuer à proposer des accords de cessation de service de cette nature en 2021, suivant les mêmes critères (voir le document EB 2020/131(R)/R.5, paragraphe 12).

III. Informations actualisées sur les différents volets

A. Volet Personnes

Planification stratégique des effectifs

22. La planification stratégique des effectifs a porté à la fois: i) sur les compétences, domaine qui fait l'objet du programme de perfectionnement et de requalification susmentionné et ii) sur les capacités, qui ont été intégrées dans la planification interne des effectifs sur une base annuelle et à moyen terme.

Audit des fonctions

23. Aux fins d'aligner l'audit des fonctions sur la phase 2.0 du processus de décentralisation, l'attention se porte actuellement sur l'audit des rôles dont la décentralisation est prévue en 2021-2022 au sein du Département de la gestion des programmes, de la Division des services de gestion financière ainsi que du Département de la stratégie et des savoirs. Le classement des postes par classe ou niveau sera effectué en externe, par groupe de postes et par division.
24. La Division des ressources humaines apporte actuellement la dernière touche à la rédaction du document général sur les directives et procédures relatives à l'audit des fonctions; il y sera notamment question des cas dans lesquels le classement externe a une incidence sur les membres du personnel en place.

Gestion de la performance

25. Au 30 juin 2021, 60% de l'ensemble des responsables avaient suivi un programme de formation sur la gestion de la performance. Ce taux devrait atteindre 100% d'ici le 4^e trimestre 2021.
26. Afin de renforcer les nouvelles procédures et culture en matière de gestion de la performance, un guide détaillé sur la gestion des sous-performances a été publié à l'intention des responsables et du personnel.
27. Sur les quatre plans d'amélioration de la performance qui étaient en cours d'application en 2020, deux membres du personnel ont achevé leur plan avec succès, tandis qu'un nouveau plan était entamé pour les deux autres employés en 2021. Depuis le début de cette année, trois autres membres du personnel ont fait l'objet d'un plan d'amélioration de la performance (soit cinq en tout sur 2021).

B. Volet Processus

Voyages

28. La reconfiguration des processus opérationnels a permis de formuler dix recommandations visant à améliorer le système des voyages ainsi que les politiques et procédures associées, le but étant de rationaliser plusieurs procédures manuelles qui conduisaient souvent à des erreurs et nécessitaient des corrections manuelles de la part des voyageurs, des organisateurs de voyages, des chargés d'approbation et de l'équipe chargée des voyages. À ce jour, huit recommandations ont été mises en application et deux le seront au troisième trimestre. En raison des difficultés liées à la pandémie de COVID-19, il est trop tôt pour mesurer les avantages quantitatifs de cette réforme: bien que les voyages soient globalement moins nombreux, ils sont de nature beaucoup plus complexe, impliquant souvent plusieurs modifications et des réservations de dernière minute. Conformément aux recommandations formulées à l'issue de l'étude sur la reconfiguration des processus opérationnels, l'équipe chargée des voyages a révisé la politique du FIDA en matière de voyages, désigné des spécialistes des voyages et offert une formation obligatoire en matière de voyages à plus de 800 voyageurs, contribuant ainsi à une meilleure sensibilisation aux processus en jeu et à une réduction des erreurs. La mise en œuvre de ces recommandations a également porté sur la création d'un tableau de bord pour la gestion des voyages (encadré 1 ci-dessous).

Encadré 1

Processus: témoignage sur les voyages

Le **tableau de bord pour la gestion des voyages** est un outil sans équivalent, fondé sur PeopleSoft, qui offre à l'équipe chargée des voyages et aux directrices et directeurs des divisions une vision complète, détaillée, intégrée, interactive et centralisée des dépenses de voyage, de leurs tendances et des données sur les voyageurs. Ce tableau de bord réduit le besoin d'effectuer des interventions manuelles, et donne accès, en temps réel, aux données sur les voyageurs et sur les habilitations de sécurité, ce qui est essentiel pour respecter les exigences de sûreté et de sécurité dans une organisation décentralisée. Il offrira aux directrices et directeurs des divisions un accès général, direct et mis à jour aux dépenses de voyage de leur division, à la politique en matière de voyages et aux exigences de sécurité.

Recrutement

29. L'étude sur la reconfiguration des processus opérationnels portant sur le recrutement a donné lieu à des recommandations importantes visant à rationaliser le processus de sélection et à améliorer l'expérience des candidats. Comme ces recommandations avaient des répercussions sur les politiques de ressources humaines et les technologies connexes, une version révisée des procédures d'application en matière de ressources humaines a été publiée en juin 2021. Cette révision des procédures comporte l'adoption de nouvelles dispositions en matière de recrutement telles que: des jurys de sélection plus restreints, un contrôle renforcé des références, des rapports d'entretien simplifiés, un alignement des exigences académiques et un processus amélioré d'évaluation, comprenant notamment l'évaluation de l'aptitude à la mobilité professionnelle. Les recommandations ayant un impact informatique ont été mises en application grâce à une refonte majeure de la technologie employée pour le recrutement. Le nouveau portail des offres d'emploi a été lancé avec succès début juillet 2021; c'est l'un des principaux éléments constitutifs de la nouvelle plateforme de gestion des talents.

Gestion des consultants

30. Le portail des offres d'emploi a également donné suite à de nombreuses composantes informatiques des recommandations issues de l'étude de reconfiguration des processus opérationnels dans le domaine de la gestion des consultants, suggérant notamment plusieurs solutions pour simplifier l'administration des contrats de consultants. Les recommandations portaient aussi sur la modification de certaines dispositions de la politique en matière de ressources humaines, changements qui sont entrés en vigueur avec la publication, début juillet 2021 (au lancement du portail des offres d'emploi), d'une version révisée du Manuel du FIDA sur les consultants et autres personnes recrutées par le Fonds au moyen de contrats hors personnel. Cette politique révisée et ce nouveau système ont mis en place une méthode simplifiée et automatisée pour le calcul des journées de travail contractuelles, la préparation automatique des termes de référence et la signature en un clic dans le cadre d'une procédure sans papier. Il est prévu que d'autres composantes informatiques issues de l'examen des processus opérationnels soient mises en service en 2022.

Fonds supplémentaires

31. La gestion et l'administration des fonds supplémentaires font partie des processus recensés comme méritant un examen. Il a été noté qu'il serait judicieux de clarifier les rôles, en particulier eu égard à la mobilisation, d'améliorer la gestion de ces ressources et les rapports à ce sujet, et d'améliorer, en interne, la sensibilisation aux processus et procédures relatifs à leur gestion et leur mobilisation.
32. L'élaboration de la stratégie du FIDA en matière de ressources supplémentaires est la première étape clé à franchir pour donner suite aux conclusions de l'analyse de reconfiguration, et la première d'une série d'actions prévues pour renforcer la gestion des fonds supplémentaires du FIDA.
33. Une mesure immédiate sera l'élaboration d'un circuit des documents destiné à faciliter la saisie et la validation, par les différents services du FIDA concernés, des principaux accords et autres documents relatifs aux fonds supplémentaires. L'actualisation de la plateforme Scriptoria permettrait de créer un flux de documents unique, qui réduirait le temps passé en tâches administratives ainsi que le risque de conflits entre différentes versions des documents.

Passation des marchés

34. Toutes les composantes à mettre en œuvre au titre de ce processus sont achevées, et les avantages attendus (192 heures économisées) sont réalisés. La direction estime que l'amélioration des procédures de passation des marchés témoigne plus généralement d'un renforcement des capacités internes d'amélioration (par le

recensement de nouveaux points permettant d'éliminer des corrections a posteriori).

Communication interne et externe

35. Le FIDA a l'occasion d'accroître sa visibilité sur la scène mondiale et de renforcer son aptitude à communiquer efficacement en interne à la faveur du processus de décentralisation. Les réformes opérées dans la communication externe au titre de la reconfiguration des processus opérationnels incluront une stratégie de communication visant à mieux définir l'approche du FIDA. En interne, une modernisation des outils de gestion et de planification des projets permettrait de décharger le personnel de la Division de la communication d'une partie des corrections à apporter a posteriori et de la gestion des demandes de communication de dernière minute.

Gestion globale des risques

36. La gestion globale des risques a fait l'objet d'améliorations considérables, de façon intégrée dans toute l'organisation, avec notamment la publication de la version finale de la Politique de gestion globale des risques. Cette politique jouera un rôle central dans l'application opérationnelle du cadre de gestion des risques au FIDA, car elle sera le point de référence pour la structure de gouvernance et pour les outils visant à gérer efficacement les risques. De plus, la structure de gouvernance des risques a été établie dans sa version finale, reprenant les bonnes pratiques du secteur, et elle est bien adaptée à la taxonomie des risques du FIDA, à son statut particulier, à sa taille et à sa complexité. Les travaux qui se poursuivent portent en particulier sur l'amélioration continue des indicateurs de risque essentiels, leur mesure, les outils informatiques et les processus de contrôle. L'attention reste centrée sur l'amélioration de la gestion des risques financiers, opérationnels et d'exécution des programmes grâce au renforcement de la mesure des risques et à la mise en œuvre opérationnelle des principales politiques. Le Bureau de la gestion globale des risques travaille également sur le Cadre d'appétence pour le risque et la déclaration connexe, qui bénéficieront de l'actualisation des paramètres de mesure et de la disponibilité des données sur l'appétence pour le risque figurant dans le tableau de bord des risques institutionnels, désormais établi dans sa version finale. Enfin, le Bureau de la gestion globale des risques continue de privilégier les activités appuyant la note de crédit en exerçant une supervision adéquate sur les paramètres de mesure et autres données pertinentes, de manière à obtenir des parties prenantes des appréciations et des évaluations positives de la solidité du FIDA en tant qu'emprunteur.

C. Technologies

Volet Personnes

37. La nouvelle plateforme de gestion des talents a été mise en service. Elle offre une vue globale sur l'ensemble du personnel du FIDA, du stade de la candidature jusqu'à la cessation de service, et contient toutes les données pertinentes de chaque employé, sur le plan personnel, des qualifications, des postes et de la performance. Elle permet aussi au FIDA de gérer le perfectionnement de manière proactive et d'appliquer une approche dynamique des plans de carrière de ses salariés. L'accès aux données essentielles est facilité – disponibilité et localisation des compétences, tendance des effectifs –, ce qui constituera une ressource précieuse pour la planification des ressources humaines à l'avenir.

Volet Processus

38. Parmi les recommandations issues de l'étude de reconfiguration des processus opérationnels reposant sur des avancées technologiques, 17 ont déjà été suivies d'effets dans les domaines des voyages, de la gestion des consultants et du recrutement.

39. Les travaux de soutien technique à la reconfiguration s'orientent maintenant vers les opérations essentielles et abordent des aspects plus stratégiques des activités du FIDA, les travaux de base devant commencer sur les segments clés de la passation des marchés et du décaissement des prêts – deux domaines d'amélioration prioritaire pour l'institution. Alors que des travaux supplémentaires pourraient être nécessaires à l'avenir pour appuyer une évolution de l'activité et des politiques institutionnelles, le Plan permettra au FIDA d'accélérer ces importantes premières étapes dans ces domaines.

Automatisation

40. Les 11 outils pilotes élaborés au cours de 2020 sont désormais utilisés au quotidien dans différents départements et divisions du FIDA. Le Département des opérations financières a ainsi automatisé la publication de trois taux de change et d'indemnités journalières, ainsi que le rapprochement entre les relevés bancaires et les systèmes institutionnels, de sorte que les données sont actualisées. Les équipes de projet du Département de la gestion des programmes font appel à l'automatisation pour publier, d'un simple clic, les résultats des projets à l'issue des missions, évitant ainsi des erreurs et un laborieux traitement manuel de complexes fichiers de données. L'automatisation est également précieuse en amont des missions, car elle permet d'assembler automatiquement des documents d'information afin que tous les participants reçoivent des données à jour. L'agent conversationnel (*chatbot*) du FIDA qui répond aux questions du personnel sur la COVID-19 est disponible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, et ce robot a eu plus de 2 500 interactions avec des employés du FIDA depuis son lancement, à la mi-mars. Grâce au Plan, le FIDA a acquis une expérience concrète de l'automatisation des tâches, de manière pragmatique sur des situations de la vie réelle. Il est prévu qu'au moins cinq projets d'automatisation soient mis en service en 2022, sous réserve de leur approbation définitive.
41. Les outils pilotes d'**automatisation stratégique** sont centrés sur les données. Grâce à *OmniData*, le personnel aura aisément accès aux données, tant internes qu'externes, et disposera des outils permettant de créer des tableaux de bord pertinents et efficaces, ce qui est une façon de démocratiser les données et leur analyse au FIDA.
42. D'autres activités se poursuivent, comme la visualisation de l'analytique des données. Le FIDA continuera d'exploiter la puissance des systèmes d'information géographique pour visualiser des données, telles que les indicateurs de pauvreté dans les zones des projets. Un autre axe de travail consiste à assembler, au sein du personnel du FIDA, un collectif de membres intéressés par l'acquisition et le partage d'expériences.

Encadré 2

Témoignages de membres du personnel sur le volet Technologies

L'automatisation de la publication des taux de change a clairement constitué, pour le Département des opérations financières, une amélioration importante:

« Avant l'introduction du robot, les taux de change de l'Organisation des Nations Unies devaient être saisis manuellement, ce qui comportait un risque d'erreur humaine. Désormais, ce n'est plus un souci de maintenir les taux à jour. »

Au sein du Département de la gestion des programmes, l'automatisation du cadre logique a comblé les espoirs:

« Lors du déploiement du Système de gestion des résultats opérationnels, mes collègues ont demandé: "Pourquoi ne pouvons-nous pas importer le cadre logique en Excel dans le système, au lieu de devoir tout retaper?" Je leur ai répondu: "Ce n'est pas possible, c'est de la science-fiction!" Et bien aujourd'hui, ce n'est plus de la science-fiction! »

Pour un assistant de projet, l'automatisation de la note conceptuelle dans le Système de gestion des résultats opérationnels a été miraculeuse:

« C'était si facile! Je n'ai eu qu'à cliquer sur un bouton et regarder la magie opérer! Ça fait gagner tellement de temps! »

La plateforme de gestion des talents a permis d'accomplir des progrès tangibles:

« La Division des ressources humaines reçoit des questions telles que: "Pouvez-vous me donner une liste des membres du personnel qui parlent français?" Auparavant, il n'était pas simple d'apporter une réponse à ce type de question. Maintenant, avec la nouvelle plateforme de gestion des talents, nous pouvons rapidement faire des recherches sur des compétences et fournir les informations demandées. Il sera important de s'assurer que les données saisies sont exactes, car elles serviront de fondement pour nous orienter vers une approche de la gestion des talents qui repose sur des données. »

IV. Indicateurs clés de performance et avantages prévus

43. Une liste actualisée des indicateurs clés de performance figure au tableau 2 de l'annexe I. Au tableau 1 de la même annexe figurent les estimations révisées des avantages quantifiés à ce jour. Tant les indicateurs que les avantages reflètent les défis rencontrés – s'agissant des délais de réalisation dans certains domaines (reconfiguration des processus opérationnels, par exemple) comme du chiffrage des avantages – lorsqu'on met en œuvre un programme de réforme aussi complexe en période de pandémie.

V. Informations actualisées sur la communication et la sensibilisation

44. Le principal objectif de l'approche de la gestion du changement est de favoriser la sensibilisation, les aptitudes et la responsabilisation du personnel du FIDA dans les domaines ayant trait au Plan.
45. Depuis l'actualisation d'avril 2021, le groupe de travail du Plan s'est réuni toutes les deux semaines et a publié en ligne les comptes rendus de ses réunions. L'Association du personnel du FIDA participe en tant qu'observateur au groupe de travail et à ses activités, et fournit régulièrement à ses membres, dans sa lettre d'information, les dernières actualités sur les grandes réformes, dont fait partie le Plan. Le groupe de travail a présenté des informations actualisées au Comité exécutif de gestion à deux reprises, et il a invité le Président et les Vice-Présidents adjoints à une réunion spéciale sur les progrès accomplis au titre de la reconfiguration des processus opérationnels.
46. À la mi-juillet, le Plan a figuré parmi les principaux points à l'ordre du jour d'un forum auquel le Président avait invité l'ensemble du personnel du FIDA, et qui portait sur le programme de réforme, les interconnexions entre le Plan, la phase 2.0 du processus de décentralisation et la culture organisationnelle, et sur les contributions de ces réformes aux objectifs de FIDA12.

VI. Utilisation des crédits budgétaires

47. L'allocation budgétaire pour 2020 et 2021 se chiffre à un total de 9,54 millions d'USD. Au 15 juillet 2021, ce montant était utilisé à hauteur de 5,099 millions d'USD, soit 53%. La direction a procédé à une évaluation détaillée des coûts à prévoir d'ici la fin de 2022, et estimé que les 6,744 millions d'USD restants (dont le tirage de 2,315 millions d'USD au titre de 2022) seraient nécessaires dans leur totalité pour achever le projet. L'annexe II récapitule les conséquences du reste du projet sur le plan des coûts, compte tenu de la réorientation stratégique vers quatre domaines prioritaires.

VII. Principaux risques et mesures d'atténuation

48. En avril 2020, la direction a soumis au Conseil d'administration cinq risques principaux (tableau 3 du document [EB 2020/129/R.3/Rev.2](#)), en plus du risque lié à la COVID-19. La direction, qui a présenté des données actualisées en avril dernier, continue de suivre ces risques. 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.
49. Le principal risque supplémentaire détecté depuis la dernière actualisation réside dans le fait que le Plan se déroule en parallèle avec la phase 2.0 du processus de décentralisation, ce qui signifie que des décisions quant aux postes à décentraliser sont prises en même temps que l'audit des fonctions, qui analyse le grade à attribuer à chaque poste. Le risque à l'égard de l'audit des fonctions est atténué par la planification dynamique des effectifs ainsi que par l'étroite collaboration et le dialogue continu entre le groupe de travail du Plan et les groupes de travail de la phase 2.0 du processus de décentralisation.

VIII. Conclusion

50. La direction se déclare satisfaite des grands progrès accomplis à ce jour dans la mise en œuvre et des améliorations institutionnelles qui commencent à se faire sentir dans toute l'organisation, en dépit des difficultés rencontrées ces 18 derniers mois.
51. Sur tous les volets du Plan, les six mois à venir seront décisifs pour que le personnel s'habitue aux nouveaux systèmes et processus mis en place, pour que de nouveaux changements soient préparés et appliqués, et pour que l'amélioration continue devienne partie intégrante de la culture de l'institution.

Informations actualisées sur les avantages apportés par la reconfiguration des processus opérationnels et sur les indicateurs clés de performance

Tableau 1
Informations actualisées sur les avantages

Domaine	Avantages (heures économisées)		Observations
	Nombre d'heures prévu initialement	Nombre d'heures révisé	
Voyages	4 156 – 5 161	3 222	Les avantages quantitatifs étaient initialement fondés sur les volumes de voyage de 2019. L'évolution du contexte des missions durant la pandémie (baisse du volume de voyages et hausse des réservations de dernière minute, par exemple) a freiné la réalisation des avantages sur 2021. Bien que les avantages ne soient pas visibles actuellement, ils devraient se manifester avec la diminution des perturbations dues à la COVID-19. La grande majorité des économies initialement recensées se situent au niveau des voyageurs, de sorte qu'un solide mécanisme sera nécessaire pour repérer les avantages après mise en œuvre.
Recrutement	2 928	2 928	Mise en œuvre achevée. Les avantages seront suivis après déploiement total.
Gestion des consultants	3 730	3 730	La mise en œuvre de nombreuses composantes informatiques est achevée; les avantages seront reconfirmés après déploiement et accompagnés d'une communication dynamique sur les gains d'efficacité dans le travail. Il est prévu que des changements technologiques supplémentaires soient réalisés en 2022.
Passation des marchés	195 – 213	192	La fonction de passation des marchés est un domaine dans lequel les référents opérationnels se sont appuyés sur les travaux d'Alvarez & Marsal pour renforcer les capacités internes de création et d'affinage des processus en continu. Les avantages dépassant ceux qui étaient initialement recommandés concernent l'élimination des corrections a posteriori et le recours aux rappels automatiques.
Traitement des documents	3 903	0	L'hypothèse de base était une réduction du volume total de mots à traduire et éditer. Or, le volume de mots est en augmentation sous l'effet de la hausse du nombre et de la longueur des documents, ainsi que des réunions et événements supplémentaires. Il pourrait être nécessaire d'étudier une autre façon de mesurer les gains d'efficacité en dépit de ce contexte, sur la base de la mise en œuvre totale et rapide de toutes les recommandations de reconfiguration pertinentes (y compris des directives améliorées, entre autres).
Total	14 912 – 15 935	10 072	

Tableau 2

Progrès accomplis au regard des indicateurs clés de performance à la mi-juillet 2021

<i>Indicateurs</i>	<i>Cibles</i>	<i>Référence</i>	<i>État d'avancement</i>	<i>Calendrier</i>
Indicateurs d'effet direct				
1. Indice d'engagement du personnel (Sondage mondial du personnel)	80%	Sondage mondial du personnel 2018: 72%	À déterminer	2021
2. Réduction des déficits de compétences	Réduction des déficits de 25%	Enquête sur la réduction des déficits 2019	En bonne voie	2022
3. Pourcentage d'offres d'emploi acceptées en pourcentage du nombre d'offres effectuées	> 95%	92%	À déterminer	2021
4. Membres du personnel réussissant à sortir du cycle de sous-performance	> 90% des effectifs affichant une performance insatisfaisante		En bonne voie	2022
5. Diminution du temps nécessaire pour combler des vacances de poste de cadres (jours)	90 jours	100 jours	À déterminer	2021
6. Diminution des dépenses totales annuelles au titre des heures supplémentaires	Réduction de 15%	2019: 300 000 USD	En bonne voie	2022
7. Nombre d'heures de travail économisées par an	15 000 heures par an	2019	En bonne voie	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%	En bonne voie	2023
9. Réduction des coûts relatifs des fonctions institutionnelles, des services et de la gouvernance	25%	2019: 27%	En bonne voie	2022
Indicateurs de produit				
Planification stratégique des effectifs				
10. Nombre de membres du personnel devant suivre des formations de perfectionnement ou de requalification	250 membres du personnel		115 employés ont achevé leur programme de perfectionnement ou requalification	T4 2021
11. Examen de tous les postes (audit des fonctions)	100%		À ce jour: 15% achevés, et 30% à divers stades de vérification	T4 2022
Gestion de la performance				
12. Refonte du processus de gestion de la performance	Achevée		Achevée	T4 2020
13. Formation de tous les superviseurs en gestion de la performance	100% des directeurs et des superviseurs		Achevée à 60%	T4 2021
14. Mise en place d'un système adapté de gestion de la performance	Achevée		Achevée	T1 2021
15. Publication du manuel de gestion des sous-performances	Achevée		Achevée	T4 2020
16. Mise au point de l'examen du processus de soumission d'objections	Achevée		Achevée	T4 2020
Proposition de valeur pour le personnel				
17. Mise au point de l'examen des mécanismes de rémunération dans le cadre des politiques du FIDA	Achevée		Achevée	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 2022	T4 2020

20.	Mise au point de l'examen de processus opérationnels supplémentaires	Achevée		Achevée	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 administrateurs		Achevée (6%) et poursuite de l'augmentation	T4 2020
24.	Généralisation des outils pilotes d'automatisation	25%		En bonne voie	T4 2021

Utilisation des crédits budgétaires alloués au Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies pour 2020 et 2021 (au 15 juillet 2021)

(en milliers d'USD)

Activités	Utilisation des fonds approuvés au titre de l'investissement ciblé en faveur des capacités en 2020 et 2021			Proposition de réaffectation des fonds disponibles	Tirage 2022 au titre de l'investissement ciblé en faveur des capacités sur la base des précédents rapports sur le Plan transmis au Conseil d'administration	Coût total prévu restant pour 2021-2022
	Inscrits au budget	Utilisés	Disponibles			
Élaboration de plans stratégiques des effectifs dans les divisions	320	319	1	-1	-	-
Formations ciblées de perfectionnement et de requalification	740	293	447		310	757
Programme de cessation de service	2 000	482	1 518	26	705	2 249
Formation/soutien des superviseurs	200	175	25	-25		-
Mise en place de 25 recommandations supplémentaires	1 300	1 298	2*	-2		
Renforcement de la maturité des processus opérationnels	350	52	298*	-298		
Analyse des nouveaux processus opérationnels	800	642	158*	-158		
Mise en œuvre des autres recommandations	950	152	798	458	1 200	2 456
Intégration du cadre de gestion globale des risques	760	238	522		100	622
Plateforme de gestion des talents	650	628	22	-22		-
Modifications et solutions technologiques relevant de la reconfiguration des processus opérationnels	810	562	248	22		270
Cas d'utilisation en matière d'automatisation (stratégiques)	660	270	390			390
Total général	9 540	5 099	4 429	-	2 315	6 744

* Ces fonds sont disponibles par suite des économies réalisées sur le processus de passation de marchés, et seront réaffectés au financement du volet Processus ou de la reconfiguration des processus opérationnels.