

Cote du document: EB 2021/134/R.6
Point de l'ordre du jour: 4 a) iii)
Date: 18 novembre 2021
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 tirage au titre de l'investissement ciblé en faveur des capacités pour 2022

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

Vice-Président adjoint 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 supérieur
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-quatrième session
Rome, 13-16 décembre 2021

Pour: **Approbation**

Table des matières

Sigles et acronymes	i
Recommandation pour approbation	1
I. Introduction	1
II. État des lieux concernant les points hautement prioritaires	1
A. Passation des marchés relatifs aux projets	1
B. Décaissement des prêts	2
C. Traitement des documents	2
D. Perfectionnement et requalification du personnel	3
E. Programme de cessation de service	4
F. Automatisation	4
III. Informations actualisées sur les différents volets	5
A. Volet Personnes	5
B. Volet Processus	6
C. Volet Technologies	9
IV. Gestion du changement et communication	10
V. Modalités d'exécution	10
VI. Principaux risques et mesures d'atténuation	11
VII. Mise à jour du budget et demande de retrait de fonds	11
Annexes	
I. Utilisation du budget alloué à l'investissement ciblé en faveur des capacités à la mi-octobre 2021 et retrait de fonds proposé pour 2022	12
II. Calendrier d'exécution révisé pour 2020-2022	13
III. Progrès accomplis au regard des indicateurs clés de performance à la mi-octobre 2021	14

Appendice

PPTP infographic

Sigles et acronymes

FIDA12 Douzième reconstitution des ressources du FIDA

Recommandation pour approbation

Le Conseil d'administration est invité à approuver la recommandation relative au retrait des fonds prévus pour 2022 sur la réserve affectée à l'investissement ciblé en faveur des capacités, telle qu'elle figure au paragraphe 56.

I. 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 suffisamment de ressources humaines, de processus institutionnels efficaces et des solutions technologiques nécessaires pour amplifier et approfondir ses résultats en matière de 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'état d'avancement du Plan depuis la présentation d'informations actualisées au Conseil d'administration en septembre 2021¹. Une infographie donne un aperçu du Plan et de ses liens avec d'autres réformes (voir l'appendice).
2. Depuis septembre 2021, des progrès considérables ont été réalisés, en particulier dans les cinq domaines prioritaires: la passation des marchés relatifs aux projets, le décaissement des prêts, le traitement des documents, le perfectionnement et la requalification du personnel, et le programme de cessation de service. En plus de ces cinq domaines, l'automatisation a également été reconnue comme un domaine prioritaire d'importance stratégique.

II. État des lieux concernant les points hautement prioritaires

A. Passation des marchés relatifs aux projets

3. La passation des marchés relatifs aux projets est une activité opérationnelle fondamentale, et son amélioration une priorité essentielle pour le FIDA. Les activités financées dans le cadre de la réserve ponctuelle affectée à l'investissement ciblé en faveur des capacités du Plan permettront de lancer les travaux et de fournir les fondements architecturaux et le module de plan de passation des marchés, le but étant d'établir un système exhaustif de passation des marchés relatifs aux projets qui favorise la transparence des dépenses publiques des emprunteurs du FIDA. Ce travail met en place, pour la première fois au FIDA, un système de suivi systématique permettant de gérer activement toutes les procédures de passation des marchés relatifs aux projets, afin d'aider le Fonds et les emprunteurs à planifier et à suivre les activités de passation de marchés dans le cadre des projets financés par le FIDA.
4. Les gouvernements et le FIDA seront en mesure de suivre toutes les opérations de passation de marchés relatifs aux projets et auront accès à des analyses. Le système guidera également les équipes de projet du FIDA dans la planification et l'organisation des activités de passation de marchés. Ainsi, les procédures de passation de marchés seront plus transparentes et plus efficaces et l'utilisation des ressources sera optimisée. Le FIDA et les équipes de projet seront en mesure de voir chaque étape du processus de passation de marché et n'auront pas à utiliser de multiples systèmes et processus manuels pour obtenir les informations nécessaires aux examens de la planification de la passation de marchés.

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). En 2021, la direction a présenté des mises à jour au Conseil pour information seulement en avril (voir EB 2021/132/R.34) et en septembre (voir EB 2021/133/R.23).

5. Les flux de travail normalisés faciliteront la supervision par le FIDA et rationaliseront le travail des équipes de projet, ce qui fera gagner du temps au personnel chargé de la planification et de l'examen des passations de marchés. Les analyses du système permettront de réaliser des évaluations des risques beaucoup plus complètes et d'apporter un appui plus ciblé à l'exécution, en plus de favoriser l'adoption de procédures de passation de marchés améliorées. Les analyses devraient également rendre la planification des missions de supervision des projets plus avisée et améliorer l'efficacité et la supervision opérationnelles.
6. Les composantes fondamentales financées au titre de l'investissement ciblé en faveur des capacités seront exécutées au cours du premier trimestre de 2022, le module 1 étant mis en œuvre d'ici au quatrième trimestre de 2022.

B. Décaissement des prêts

7. Dans le contexte de la reconfiguration des processus, il est recommandé d'ajuster le processus de décaissement des prêts du FIDA afin d'en améliorer l'efficacité tant pour le Fonds que pour les emprunteurs, à l'aide d'une vision globale de la mise en œuvre des contrôles. Le travail mené dans le cadre du Plan portera sur les modifications nécessaires à apporter au Portail clients du FIDA, la plateforme des relations d'affaires du Fonds avec les clients et les membres. Une méthode d'assurance plus robuste, plus intégrée et davantage fondée sur le risque, couvrant à la fois le contrôle financier des décaissements en numéraire et la gestion financière, sera appliquée, ce qui conduira à rationaliser les contrôles des demandes de financement des partenaires, à réduire la documentation soumise dans le cadre des projets, à numériser les documents à soumettre, à augmenter le recours au traitement direct et à opter pour des examens *ex post* ciblés et fondés sur le risque qui renforceront la fonction d'assurance et l'efficacité.
8. En outre, les fonctions au FIDA seront mises à jour pour inclure des vérifications du contrôle financier et de la gestion financière, à l'appui d'une gestion plus efficace des risques. Grâce à ces mises à jour, le Fonds améliorera la robustesse de ses procédures et de ses systèmes financiers en vue de devenir une institution de financement du développement à part entière. Ces mises à jour appuieront également la transformation globale des modalités opérationnelles de gestion financière des projets afin de les rendre plus adaptées aux objectifs et plus conformes aux pratiques les plus répandues du secteur, grâce à l'accent mis sur les systèmes et les contrôles internes des pays et à l'adoption d'une discipline financière renforcée, notamment en ce qui concerne l'établissement de rapports sur les projets. Les politiques et procédures connexes seront également remaniées pour mettre en évidence une approche hiérarchique fondée sur des principes plutôt que sur des règles prescriptives.
9. Les travaux visant ces modifications ont commencé au quatrième trimestre de 2021, les flux de travail actualisés du Portail clients du FIDA et les rapports sur les liquidités devant être fournis d'ici à la fin du deuxième trimestre de 2022.

C. Traitement des documents

10. L'examen du domaine du traitement des documents mené dans le cadre de la reconfiguration des processus visait à faire face à l'augmentation de la charge de travail dans le contexte de l'accroissement des produits et de la longueur accrue des documents officiels du FIDA. Les recommandations portaient sur la manière dont ces documents étaient rédigés, approuvés puis traités. Outre les mesures visant à rationaliser les directives, les modèles et l'approbation des documents, de meilleurs outils de traitement linguistique permettront de réduire le travail manuel. Le FIDA a retenu la plateforme de traduction des Nations Unies eLUNA comme étant la mieux adaptée aux besoins d'édition et de traduction. Cette plateforme, également examinée par les autres organismes ayant leur siège à Rome, permettra au FIDA de tirer parti de la similitude des processus et des approches, ainsi que des investissements consentis à l'échelle des Nations Unies pour développer de tels

outils. Le FIDA a déjà testé eLUNA et obtenu des résultats très positifs. La plateforme sera déployée une fois que les accords nécessaires avec le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies auront été conclus.

D. Perfectionnement et requalification du personnel

11. En juillet 2021, la direction a approuvé un plan de perfectionnement et de requalification du personnel visant à combler les déficits de compétences dans quatre domaines, à savoir: i) les opérations; ii) les finances et les risques; iii) la direction d'équipe et la gestion; iv) les domaines fonctionnels clés tels que les affaires juridiques, la passation de marchés et les ressources humaines. Le plan global de perfectionnement et de requalification du personnel est financé au moyen de ressources ordinaires et ponctuelles de l'investissement ciblé en faveur des capacités. Le tableau 1 ci-dessous donne une brève description de chaque groupe.

Tableau 1

Plan global de perfectionnement par groupe, description et progrès accomplis à ce jour

<i>Groupe</i>	<i>Description</i>	<i>Progrès accomplis (2020-2021)*</i>
Académie des opérations	<ul style="list-style-type: none"> Des programmes de formation sur mesure à l'intention du personnel chargé des opérations seront menés selon une approche différenciée, afin de répondre aux besoins de formation: i) des membres des équipes de pays nouvellement recrutés et des cadres supérieurs ou expérimentés; ii) du personnel chargé de la gestion de programme et du personnel responsable de la gestion technique et financière. Certifications spécifiques pour la passation de marchés au titre des projets et le financement du développement 	<ul style="list-style-type: none"> L'Académie s'articule autour de trois piliers: i) l'apprentissage institutionnel; ii) l'apprentissage opérationnel; iii) l'apprentissage technique, pour un total de 27 modules. Elle sera lancée au quatrième trimestre de 2021.
Académie des finances	<ul style="list-style-type: none"> Mettre l'accent sur le lancement de certaines initiatives visant à répondre à l'évolution des besoins du FIDA en matière de compétences financières, notamment grâce à des certifications spécifiques (par exemple, les formations du Chartered Institute of Public Finance and Accountancy) et à des cours sur la finance numérique, la criminalité financière, la gestion du risque et l'investissement relatif au secteur privé 	<ul style="list-style-type: none"> 154 formations et certifications organisées, dont 67 achevées
Académie du leadership et de la gestion	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer les compétences de leadership et de gestion adaptées à la nouvelle structure décentralisée, et aider les responsables et les superviseurs à gérer efficacement la performance collective et individuelle du personnel, conformément aux nouvelles politiques de gestion de la performance Mettre l'accent sur l'ensemble du personnel ayant une fonction de gestion ou de supervision 	<ul style="list-style-type: none"> 377 formations et stages d'encadrement organisés, dont 182 achevés
Formation fonctionnelle sur mesure	<ul style="list-style-type: none"> Formation générale à l'intention du personnel du Fonds intéressé, comprenant des programmes d'apprentissage pour le perfectionnement dans les domaines de la passation des marchés, du protocole, des compétences rédactionnelles, de la gestion des ressources humaines, des affaires juridiques, de la gestion de la sécurité et des technologies de l'information 	<ul style="list-style-type: none"> 40 formations organisées, dont 9 achevées

* À la mi-octobre 2021.

12. La part de l'investissement ciblé en faveur des capacités destinée au programme de perfectionnement du personnel est conçue comme une initiative ponctuelle visant à combler les déficits de compétences évalués dans le cadre de l'étude sur les ressources humaines, qui nécessitaient soit un renforcement ponctuel spécifique pour remédier à une lacune en matière de capacités, soit une accélération de la formation pour répondre aux besoins des nouveaux membres du personnel – par exemple, pour permettre aux nouveaux directeurs de pays de se familiariser rapidement avec les pratiques de gestion des programmes du FIDA.

E. Programme de cessation de service

13. Le FIDA vise à retenir le plus grand nombre possible de membres du personnel et, comme indiqué ci-dessus, la direction met principalement l'accent sur le perfectionnement et la requalification des membres du personnel en place en vue de remédier aux déficits de capacités recensés et de favoriser le renouvellement organisationnel. Toutefois, pour les membres du personnel qui, d'un commun accord avec le FIDA, souhaitent quitter l'institution (conformément aux critères énoncés dans le document EB 2020/131(R)/R.5, paragraphe 12), un programme de cessation de service est disponible. Ce programme appuie également la priorité organisationnelle visant à atteindre la diversité, en particulier pour les postes d'administrateur de classe supérieure.
14. En 2020, quatre accords de cessation de service ont été conclus dans le cadre du Plan. À la mi-octobre, 13 autres accords avaient été signés au cours de l'année 2021, pour un coût total de 1 445 729 USD (en hausse par rapport aux 482 000 USD indiqués dans le rapport de situation présenté au Conseil en septembre). Huit autres accords de cessation de service sont en cours de discussion.

F. Automatisation

Automatisation transactionnelle

15. En 2020, le FIDA a mis au point 11 outils pilotes d'automatisation transactionnelle. Grâce à l'automatisation, ces outils pilotes visaient à pallier les difficultés opérationnelles et à résoudre des problèmes précis signalés par le personnel dans l'ensemble du FIDA. Après avoir été mis au point et configurés, les outils pilotes ont été utilisés pendant plusieurs mois, ce qui a permis aux divisions d'évaluer leur valeur dans le cadre de l'appui au personnel dans son travail quotidien. À ce jour, les responsables de huit outils pilotes ont approuvé la généralisation de l'automatisation indépendamment du financement de l'investissement ciblé en faveur des capacités, indiquant ainsi qu'ils reconnaissent l'intérêt de cette initiative. Parmi les exemples d'outils pilotes figurent le rapprochement automatique des relevés bancaires, le téléchargement des notes conceptuelles et des cadres logiques dans le Système de gestion des résultats opérationnels, le regroupement des informations de gestion financière à l'appui des missions et la publication automatique des taux de change par les équipes responsables des questions financières.
16. Le financement de l'investissement ciblé en faveur des capacités a été crucial pour le lancement du programme d'automatisation au FIDA et a permis d'utiliser les dernières technologies d'automatisation de manière pratique et pragmatique, en tirant des enseignements de ce qui fonctionne et des facteurs clés du succès de tels projets. Grâce à son approche axée sur le personnel pour résoudre les problèmes quotidiens, le FIDA est bien placé par rapport aux organisations homologues s'agissant d'offrir à son personnel une connaissance directe de ces technologies et de favoriser une adoption plus large de l'automatisation à l'avenir, étant donné qu'il possède désormais les compétences techniques appropriées.

Automatisation stratégique

17. Les travaux relatifs à l'automatisation stratégique progressent bien. L'objectif est de répondre aux besoins en matière d'accessibilité et d'analyse des données et de permettre au personnel du FIDA d'accéder aux derniers outils d'analyse de données, y compris en libre-service, et de tirer parti de technologies de pointe telles que l'intelligence artificielle dans son travail quotidien. Cette démocratisation constitue une rupture: par le passé, les outils étaient surtout réservés aux grands projets et n'étaient accessibles qu'aux personnes ayant des compétences très spécialisées. Désormais, l'ensemble du personnel du FIDA aura pleinement accès à un éventail de données et d'outils, ce qui lui permettra d'accroître les avantages tirés de l'utilisation des données dans son travail quotidien et la prise de décision.

Par exemple, les bureaux régionaux seront à même d'utiliser de manière indépendante toutes les données internes et externes du FIDA et d'élaborer leurs propres analyses et rapports, qui pourront s'avérer utiles pour établir et exploiter des rapports à l'échelle locale et au niveau des pôles sans devoir dépendre d'experts hautement spécialisés.

18. L'accès en libre-service rendu possible dans le cadre du Plan constitue un changement radical. Le personnel aura ainsi directement accès à différents types de données, notamment les données des systèmes d'information géographique, et disposera d'outils connexes pour effectuer des analyses et transmettre rapidement des tableaux de bord et des travaux d'analyse aux collègues et aux parties prenantes. Afin de promouvoir le partage et l'analyse des données par le personnel, l'ensemble des services de données sera mis en place sur une plateforme unique, qui favorisera l'intégration d'outils connexes en interne et l'innovation continue grâce à un contenu directement alimenté et publié par le personnel. Le Plan permettra de mettre au point cette plateforme de données et facilitera ainsi la transition du Fonds vers une culture axée sur les données. Des outils pilotes d'automatisation stratégique sont en cours d'élaboration et des éléments sélectionnés sont testés auprès d'un groupe ciblé d'utilisateurs. Les résultats devraient être publiés au cours de l'année 2022.

III. Informations actualisées sur les différents volets

A. Volet Personnes

Gestion de la performance

19. Les principales étapes de la refonte de la gestion de la performance du FIDA comprennent l'exécution récente d'une procédure exhaustive remaniée pour la gestion de la performance, le but étant de renforcer et d'appuyer la capacité des superviseurs à gérer les cas de performance insuffisante. L'accent a été mis sur les changements concrets et les outils d'appui facilitant la gestion de la sous-performance. Désormais, les responsables ayant une fonction de supervision ont pour objectif précis d'assurer une gestion proactive de la performance. En outre, un nouveau système de notation a été adopté, qui prévoit un processus d'évaluation objective pondérée et la mise en œuvre de contrôles continus par les superviseurs. Les nouvelles règles et procédures ont été élaborées afin de gérer efficacement la performance (y compris les insuffisances et les cas de sous-performance), de mieux suivre l'amélioration de la performance par rapport à des échéances clairement définies, de mesurer les résultats des effectifs sous-performants et d'atténuer les risques associés aux cas d'insuffisance professionnelle.
20. Au cours de 2021, cinq plans d'amélioration des performances ont été mis en œuvre; l'un d'entre eux a été achevé et la décision sur les suites à donner est en cours d'évaluation. Les quatre autres plans en cours devraient être achevés d'ici à la fin de l'année.

Audit des fonctions

21. Les procédures applicables à l'audit des fonctions du FIDA pour 2021 ont été publiées. Elles couvrent la création de nouveaux modèles de profils de poste, l'élaboration des profils de poste, la classification des profils de poste par le Centre mondial de services des ressources humaines des Nations Unies (OneHR) et l'application des décisions de classification.
22. L'une des principales caractéristiques de ces procédures est que les résultats de l'évaluation/la classification externe pour les postes qui ont été classés à une classe ou à un niveau différent du niveau initial doivent être évalués par le ou la responsable du département concerné, puis approuvés au moyen du mécanisme de planification dynamique des effectifs, en tenant compte des incidences budgétaires

et des besoins institutionnels de la nouvelle structure axée sur le terrain dans le contexte de la phase 2.0 du processus de décentralisation.

23. À ce jour, l'évaluation/la classification externe d'un peu plus de 200 postes a été réalisée. La priorité a été donnée aux postes du Département de la gestion des programmes, dans le droit fil de la phase 2.0 de décentralisation en cours. En outre, le processus est bien avancé pour les postes du Département des opérations financières et du Département de la stratégie et des savoirs. Les travaux préliminaires (par exemple, la conversion des anciens profils de poste génériques en nouveaux profils) ont commencé au sein de la Division des services administratifs.

B. Volet Processus

Voyages

24. Sur les dix recommandations formulées dans le domaine des voyages, neuf ont été entièrement appliquées, et la dernière (la recommandation n° 2 portant sur le renforcement du rapprochement automatisé) devrait être appliquée d'ici à la fin de 2021. Les réalisations comprennent à ce jour la version révisée de la politique sur les voyages, la désignation de spécialistes des voyages et l'achèvement de la formation obligatoire sur les voyages pour plus de 800 voyageurs.
25. Mis en évidence dans les informations actualisées présentées au Conseil en septembre, les tableaux de bord des voyages ont été pleinement lancés en octobre 2021, et la formation des responsables du budget et de leurs assistants sur la manière de les utiliser a commencé.
26. Si les résultats quantitatifs ont été plus difficiles à mesurer pendant la pandémie – en raison, par exemple, de la diminution du nombre de voyages et de leur complexité accrue –, d'un point de vue qualitatif, l'application des recommandations formulées à l'issue de l'étude sur la reconfiguration des processus a eu de nombreux effets positifs. Au rang des résultats obtenus figurent la mise en place d'outils nouveaux et innovants, la réduction du risque d'erreur, la diminution des procédures sur papier et des processus manuels, le perfectionnement des outils de planification et de suivi et, de manière générale, l'adoption d'une approche totalement neuve et dynamique des voyages au FIDA.

Recrutement

27. Au troisième trimestre de 2021, de nouvelles dispositions en matière de recrutement ont été publiées dans le cadre des procédures d'application en matière de ressources humaines, et la nouvelle fonctionnalité en ligne du portail des offres d'emploi (« *Candidate Gateway* », voir l'encadré 1 ci-après) a été lancée en vue d'appliquer les recommandations formulées à l'issue de l'étude sur la reconfiguration des processus, qui visaient à rationaliser le processus de sélection au FIDA et à améliorer l'expérience des candidats. Des jurys de sélection plus restreints et des rapports d'entretien simplifiés permettent d'assouplir les procédures de sélection, tandis qu'une méthode pour le contrôle renforcé des références et un alignement automatisé des exigences académiques assurent la rigueur nécessaire à la méthode de sélection des candidats. Dans le cadre des nouvelles procédures de contrôle des références, les niveaux d'examen ont été rehaussés aux différentes étapes de la sélection: au stade de la liste restreinte, lors des contacts préliminaires établis avec les personnes de référence et des contrôles effectués dans la base de données des Nations Unies en matière de sanctions, au stade de la nomination et des contrôles supplémentaires des références réalisés par un prestataire externe des Nations Unies pour les recrutements de classe supérieure, et lors des conversations téléphoniques obligatoires avec le superviseur actuel du candidat et le coordonnateur responsable des ressources humaines. En ce qui concerne les exigences académiques, les nouvelles technologies ont permis d'automatiser les contrôles: la vérification à l'aide de la base de données World

Higher Education Database, qui répertorie les établissements universitaires, a remplacé les contrôles manuels effectués par les recruteurs.

Encadré 1

Point sur la reconfiguration des processus: le portail des offres d'emploi

Le portail des offres d'emploi est un pilier essentiel dans le cadre plus large de la Plateforme de gestion des talents. Extension du module PeopleSoft HR du FIDA, le portail a été lancé en juillet 2021. Il permet au Fonds de gérer la sélection des candidats, tant pour les postes de personnel que pour les missions de consultants, d'une manière rationalisée et totalement dématérialisée, ce qui rend la procédure plus facile, plus rapide et plus écologique. La procédure sans papier a en outre amélioré l'expérience du personnel et des consultants.

Le portail est également utilisé pour gérer les candidatures du personnel en interne, le système permettant d'afficher automatiquement les informations et les données des profils de compétences. Un nouveau répertoire autogéré du parcours universitaire, des compétences et de l'expérience professionnelle de l'ensemble du personnel du FIDA (qui remplace les notices personnelles) a aussi été mis en ligne sur le portail. Les profils de compétences seront utilisés pour mener les activités d'évaluation et d'appariement des talents dans le cadre de processus institutionnels tels que la réaffectation et la planification de la relève.

Gestion des consultants

28. La publication de la version révisée du manuel sur les consultants et les autres personnes engagées dans le cadre de contrats hors personnel, associée au lancement du portail des offres d'emploi, a permis de donner suite aux recommandations formulées à l'issue de l'étude sur la reconfiguration des processus dans le domaine de la gestion des consultants. Le calcul du nombre de jours de contrat autorisés est désormais automatisé, conformément à la méthode simplifiée, tandis que l'élaboration et l'approbation des attributions des consultants sont intégrées au système de gestion des flux de travail, ce qui évite d'avoir recours à une procédure manuelle (envoi d'un fichier Word par courriel). Ces améliorations commencent à porter leurs fruits en renforçant la qualité du travail et la précision des calculs. Les recommandations en suspens seront appliquées en 2022.

Encadré 2

Reconfiguration des processus: premiers exemples d'avantages

Portail des offres d'emploi: les premiers résultats concernant les gains de temps réalisés grâce aux nouvelles fonctionnalités sont prometteurs. Dans le cadre de la procédure de recrutement, notons par exemple:

- Le lancement d'un outil en ligne permettant de rendre compte de l'état d'avancement de chaque candidature, qui a permis de mieux faire connaître aux candidats le processus de recrutement et de réduire d'environ 50% le nombre de demandes de renseignements des candidats concernant l'état d'avancement de leur recrutement. Cette amélioration permettra à elle seule de dépasser l'estimation initiale de 110 heures économisées pour le personnel.
- Les effets des modifications apportées à la politique en matière de ressources humaines en vue de restreindre les jurys de sélection, ainsi que le regroupement des flux de travail auparavant séparés pour présenter une demande pour un poste vacant et publier l'annonce correspondante, ont été contrôlés dans le cadre des 30 procédures de sélection lancées depuis l'adoption des modifications. Les résultats ont montré que l'objectif visant à économiser 270 heures sur les 900 heures prévues au total sur une période de 12 mois avait déjà été réalisé.

En ce qui concerne la gestion des consultants:

- La méthode simplifiée pour le calcul du nombre de jours de travail autorisé pour les consultants à l'horizon d'une ou de cinq années civiles, associée à l'automatisation de ce calcul pour les responsables des contrats, a déjà permis de réaliser d'importants gains de temps. Si auparavant, le calcul du nombre de jours restants dans un contrat prenait en moyenne une heure, il ne prend plus que cinq minutes. Selon les premières estimations de l'étude sur la reconfiguration des processus, ce temps pourrait être réduit à 15 minutes, ce qui signifie que les gains de temps pourraient dépasser l'objectif de 20%.
- En outre, le téléchargement en libre-service des documents obligatoires par les candidats sur leur profil et la vérification automatisée des diplômes universitaires ont déjà permis de réduire le temps nécessaire aux contrôles manuels et devraient donc apporter les avantages prévus au cours des dix prochains mois, à savoir un gain de temps de l'ordre de 135 heures par an.

Les éléments ci-dessus ne sont que quelques exemples d'avantages obtenus dans les domaines du recrutement et des services de consultants. La direction compilera tous les avantages obtenus et en rendra compte au Conseil d'administration en temps voulu.

Fonds supplémentaires

29. Le FIDA négocie et signe chaque année environ 4 050 accords de fonds supplémentaires avec divers donateurs. Ces accords nécessitent une coordination avec différentes divisions du FIDA et des procédures d'approbation complexes. D'ici à la fin de 2022, des procédures opérationnelles révisées pour la mobilisation et la gestion des fonds supplémentaires, et des procédures d'approbation rationalisées permettront de clarifier les processus internes de mobilisation et de gestion des fonds, d'économiser le temps consacré aux tâches administratives et de fournir des orientations au personnel du FIDA.

Passation des marchés à l'échelle institutionnelle

30. Toutes les activités à réaliser dans le cadre de ce processus sont achevées, et les avantages escomptés ont été obtenus. Les principales améliorations dans ce domaine sont la rationalisation des procédures des comités commerciaux et la simplification de l'approbation des appels d'offres directs par le Comité d'examen des contrats.

Communication interne et externe

31. La nouvelle stratégie de communication, intitulée « Communication globale et sensibilisation externe – la voie à suivre pour FIDA12 et au-delà », a été présentée au Conseil d'administration en septembre 2021. Elle trace une nouvelle voie stratégique pour l'approche de la communication du FIDA, qui favorisera la réforme et la décentralisation de l'organisation en interne, tout en renforçant le rayonnement du Fonds et la confiance sur le plan externe. Le financement de l'investissement ciblé en faveur des capacités appuie l'exécution dans les principaux domaines d'action de la stratégie, notamment en favorisant une meilleure harmonisation du dispositif de gestion des connaissances et de production de données du FIDA avec les exigences du Fonds en matière de communication externe, l'amélioration du modèle opérationnel de la Division de la communication (unités organisationnelles, procédures opérationnelles, etc.) et la facilitation de l'élaboration de directives et de procédures actualisées pour la communication interne et externe.

Gestion globale des risques

32. Des progrès considérables ont été réalisés concernant le renforcement de la gestion globale des risques de manière intégrée dans toute l'organisation, notamment grâce à la finalisation de la politique en la matière. Cette politique définit les principales fonctions et responsabilités des acteurs de la gestion globale des risques, laquelle est appuyée par un Comité de la gestion globale des risques restructuré et une taxonomie complète des risques au FIDA. En outre, la politique propose une catégorisation et une définition des principaux facteurs de risques financiers, opérationnels, stratégiques et liés à l'exécution des programmes du Fonds. À partir de cette catégorisation, des indicateurs clés de risque spécifiques traduisent en chiffres les principaux facteurs de risque. La politique précise également la structure de gestion des risques au FIDA et établit les normes et exigences minimales en matière de gestion proactive des risques dans le cadre des opérations du Fonds.
33. L'accent continue d'être mis sur l'amélioration continue de la gestion des risques financiers, opérationnels et liés à l'exécution des programmes, grâce au renforcement de la mesure des risques et à la mise en œuvre des principales politiques.
34. Le Bureau de la gestion globale des risques (RMO) a également achevé l'élaboration en interne du Cadre d'appétence pour le risque et de l'exposé connexe, qui tireront parti de l'actualisation des paramètres de mesure et de la disponibilité des données afin de rendre compte de l'appétence pour le risque dans le tableau de bord des risques institutionnels. RMO a participé à l'examen annuel

de la note de crédit du FIDA, en assurant une supervision adéquate des paramètres et des données pertinentes.

35. Le financement au titre de l'investissement ciblé en faveur des capacités a été décisif pour l'élaboration du cadre de gestion globale des risques et des fonctionnalités clés dans un délai aussi court, ce qui n'aurait pas été possible à l'aide des seules ressources ordinaires.

C. Volet Technologies

Gestion des talents

36. La plateforme technologique pour la mise en place du nouveau cadre de gestion des talents a été lancée avec succès en juillet 2021. Ce nouveau cadre est axé sur la performance et les compétences tout au long de la carrière du personnel du FIDA, ce qui nécessite une approche globale et intégrée du parcours professionnel des effectifs, incluant l'embauche, les cycles d'évaluation de la performance, la formation, la réaffectation et les changements de poste.
37. Compte tenu de la portée de ce projet, une démarche modulaire a été adoptée, permettant au FIDA de commencer à tirer parti de la nouvelle approche et des nouvelles fonctionnalités dès 2020. Les premières versions du projet comprenaient une fonctionnalité à l'appui des opérations de réaffectation, assurant l'adéquation entre les profils des membres du personnel et les profils de poste, en vue de trouver les ajustements qui reflètent au mieux les compétences et l'expérience. Au chapitre de la gestion de la performance, de nouveaux modèles et processus ont été publiés au début de 2021, en tenant compte de la nature dynamique des conversations régulières sur les performances entre les superviseurs et leurs subordonnés et de la nouvelle structure de notation.
38. Le profil de compétences offre un moyen structuré de saisir les compétences et les expériences de chaque personne, dont le profil peut ensuite être mis en correspondance avec les profils de poste pour appuyer la planification de la relève et d'autres changements organisationnels.
39. En juillet 2021, le nouveau portail des offres d'emploi a été lancé (voir l'encadré 1 ci-dessus), donnant lieu à une amélioration nette des procédures de recrutement du personnel et des consultants. Ce portail techniquement unifié offre une plateforme unique pour gérer les appels spécifiques ou génériques à l'intention des consultants concernant les nouveaux postes vacants.
40. Le projet technique étant maintenant achevé, les avantages pour le FIDA se cumuleront à mesure que d'autres données seront ajoutées à la plateforme. Une fois qu'une masse critique de données sera disponible, d'autres fonctionnalités apporteront un appui aussi bien à la Division des ressources humaines qu'aux membres du personnel du FIDA dans le cadre de leurs fonctions.

Mise à niveau des processus comprenant des composantes technologiques

41. En ce qui concerne les voyages, le recrutement et la gestion des consultants, les travaux visant à donner suite aux recommandations formulées dans le cadre de la reconfiguration des processus reposant sur les technologies sont en cours.
42. Pour ce qui est des voyages, neuf des dix recommandations ont été appliquées et le travail technique relatif à la dixième devrait être terminé d'ici à la fin de 2021. Ces changements permettront d'assurer la supervision organisationnelle des voyages grâce aux nouveaux tableaux de bord des voyages, au suivi visant à réduire les erreurs, à l'intégration automatisée des données sur les profils des voyageurs et à la mise en place de versements automatiques au titre des avances pour frais de voyage.

43. S'agissant de la gestion des consultants, la refonte de l'ensemble du processus est en cours. Ces modifications techniques, résultat d'une vaste consultation, visent à améliorer le processus global d'établissement des contrats de consultants et à favoriser une meilleure gestion des ressources grâce à des listes modulables de réserve de consultants. Le projet sera exécuté au cours du second semestre de 2022.
44. Concernant le recrutement, six recommandations techniques ont été appliquées. Les autres recommandations porteront sur l'amélioration du partage de l'information avec les candidats potentiels, afin d'appuyer plus avant les travaux visant à améliorer la proposition de valeur pour le personnel. Les activités s'achèveront au premier semestre de 2022.

IV. Gestion du changement et communication

45. 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 liés au Plan. La bonne gestion du changement dans le cadre du Plan est facilitée par: l'appropriation au niveau de la haute direction (le Comité exécutif de gestion faisant office de comité de pilotage), l'encadrement global du programme par les vice-présidents adjoints et le Département des services institutionnels, des axes de travail pertinents défendus par des vice-présidents adjoints dont la responsabilité est engagée, un groupe de travail intersectoriel comprenant l'Association du personnel du FIDA dans le rôle d'observateur, la mobilisation des cadres intermédiaires et des responsables fonctionnels, ainsi que des activités de communication et de sensibilisation plus efficaces à l'intention du personnel.
46. Depuis la soumission des informations actualisées au Conseil d'administration en septembre 2021, les activités de communication ont été axées sur la sensibilisation du personnel, au moyen: i) d'une infographie sur le Plan; ii) de vidéos promotionnelles; iii) d'un blog sur les mises à jour; iv) d'initiatives internes à l'intention de l'ensemble du personnel, notamment une manifestation interactive en octobre et un forum sur le changement au FIDA en novembre.
47. L'infographie, jointe à l'appendice ci-après, a été communiquée en interne au personnel. Elle présente les principaux éléments du Plan, ses liens avec d'autres réformes et la manière dont le Plan contribue aux objectifs de FIDA12, tout en accordant une large place aux réalisations et aux observations du personnel.
48. Une série de vidéos promotionnelles a été conçue, dans laquelle des membres du personnel du FIDA, expliquent depuis différents lieux comment le Plan a amélioré leur façon de travailler – évoquant tour à tour le temps gagné pour les tâches administratives grâce à l'automatisation, ou l'amélioration des compétences grâce aux formations de perfectionnement et de requalification.

V. Modalités d'exécution

Calendrier

49. Le calendrier d'exécution est présenté à l'annexe II. Dans l'ensemble, les objectifs prévus sont en passe d'être atteints, bien que la date d'achèvement de l'audit des fonctions ait été reportée au deuxième trimestre de 2022, en raison de la nécessité de veiller à ce que l'initiative appuie les activités menées en parallèle dans le cadre de la phase 2.0 du processus de décentralisation ou dans le domaine de la culture organisationnelle.

Résultats au regard des indicateurs clés de performance

50. Une mise à jour des progrès réalisés au regard des indicateurs clés de performance répertoriés est présentée à l'annexe III. Tous les indicateurs sont globalement en bonne voie, et l'un d'entre eux, « Généralisation des outils pilotes d'automatisation », est actuellement trois fois supérieur à la cible.

VI. Principaux risques et mesures d'atténuation

51. La direction a défini cinq principaux domaines de risque dans le document présenté au Conseil d'administration à sa session d'avril 2020 (voir le tableau 3 à la page 15 du document EB 2020/129/R.3/Rev.2), en plus des risques liés à la COVID-19.
52. La disponibilité du personnel est l'un des principaux nouveaux défis liés au caractère général des réformes dans l'ensemble de l'institution. Plus précisément, une grande partie des activités de mise en œuvre, comme la participation au groupe de travail chargé du Plan, est effectuée par le personnel en plus de son travail habituel. La direction atténue et réduit autant que possible ces difficultés par une meilleure planification des tâches et une communication claire au sujet des priorités institutionnelles.
53. Mis en évidence dans les informations actualisées de septembre, le risque que l'audit des fonctions se déroule en même temps que la phase 2.0 du processus de décentralisation, et la difficulté qui en découle d'harmoniser les postes du personnel décentralisé avec l'audit des classes d'emploi font actuellement l'objet d'un suivi par la direction.

VII. Mise à jour du budget et demande de retrait de fonds

54. Un total cumulé de 9,54 millions d'USD à prélever en 2020 et en 2021 sur la réserve affectée à l'investissement ciblé en faveur des capacités a été approuvé. À la mi-octobre 2021, l'utilisation effective de cette allocation s'élevait à 6,984 millions d'USD, ce qui laisse 2,556 millions d'USD disponibles pour le reste de l'année 2021 et pour 2022, avant toute demande de prélèvement supplémentaire. Les dépenses ont été plus faibles que prévu en 2021, en raison de la modification du calendrier d'exécution de certaines activités, telles que les formations de perfectionnement, la mise en œuvre de la reconfiguration des processus et le programme de cessation de service.
55. Comme indiqué ci-dessus, la direction s'est appuyée sur les avantages tirés jusqu'à présent de l'apprentissage institutionnel pour réorienter les activités dans les domaines opérationnels essentiels et stratégiquement importants durant le reste de la période d'exécution, l'objectif étant d'améliorer l'impact global du Plan et d'allouer l'essentiel des fonds de l'investissement ciblé en faveur des capacités aux domaines concernant la passation des marchés relatifs aux projets, le décaissement des prêts, le traitement des documents, le perfectionnement et la requalification du personnel, ainsi que le programme de cessation de service.
56. Au regard de l'utilisation actuelle du budget alloué à l'investissement ciblé en faveur des capacités et des domaines stratégiques mis en évidence, la direction propose un dernier retrait de 2,315 millions d'USD pour 2022, dont: 310 000 USD à l'appui des activités ciblées de perfectionnement et de requalification du personnel; 705 000 USD au titre du programme de cessation de service; 1,2 million d'USD pour l'application des recommandations restantes du volet « Processus », portant notamment sur les principaux aspects de la passation de marchés relatifs aux projets, le décaissement des prêts et le traitement des documents; 100 000 USD à l'appui de l'intégration du cadre de gestion globale des risques afin d'ancrer davantage la gestion des risques au sein du FIDA.
57. Une ventilation complète de l'utilisation du budget alloué à l'investissement ciblé en faveur des capacités à la mi-octobre 2021 et le retrait de fonds proposé pour 2022 figurent à l'annexe I.

Utilisation du budget alloué à l'investissement ciblé en faveur des capacités à la mi-octobre 2021 et retrait de fonds proposé pour 2022

(en milliers d'USD)

	Budget alloué au titre de l'investissement ciblé en faveur des capacités			Utilisation effective du budget de l'investissement ciblé en faveur des capacités	Budget disponible au titre de l'investissement ciblé en faveur des capacités et retrait de fonds proposé		
	2020	2021	Total		Montant	Budget disponible au titre de l'investissement ciblé en faveur des capacités	Retraits de fonds proposés pour 2022
Volet Personnes	Planification stratégique des effectifs						
	Élaboration de plans stratégiques pour le personnel au niveau des divisions	320	-	320	319	1	-
	Formations ciblées de perfectionnement et de requalification	385	355	740	306	434	310
	Programme de cessation de service	500	1 500	2 000	1 446	554	705
	Proposition de valeur pour le personnel	-	-	-	-	-	-
Volet Processus	Gestion de la performance						
	Formation spéciale à la gestion et appui aux superviseurs	100	100	200	196	4	-
Volet Technologies	Reconfiguration des processus						
	Mise en œuvre des 43 premières recommandations	1 300	-	1 300	1 298	2	-
	Renforcement de la maturité des processus opérationnels	350	-	350	80	270	-
	Analyse et mise en œuvre des autres recommandations	800	950	1 750	976	774	1 200
Volet Technologies	Cadre de gestion globale des risques						
	Intégration du cadre de gestion globale des risques	600	160	760	760		100
	Déploiement de la Plateforme de gestion des talents	450	200	650	633	17	-
Volet Technologies	Mise en œuvre de changements et solutions technologiques pour la reconfiguration des processus	570	240	810	561	249	-
	Analyse et mise en œuvre d'activités pilotes d'automatisation (stratégiques/fondées sur les données)	-	660	660	409	251	-
Total	5 375	4 165	9 540	6 984	2 556	2 315	

12

Calendrier d'exécution révisé pour 2020-2022

	2020				2021				2022			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Volet 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 le personnel et pour des 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												
Volet Processus												
Mise en œuvre de 18 mesures à effet rapide												
Application de 25 recommandations supplémentaires												
Application des 25 autres recommandations												
Évaluation de la maturité des processus opérationnels et mesures de suivi												
Analyse des nouveaux processus opérationnels (en plus des sept processus initiaux)												
Application d'une sélection de recommandations												
Intégration du cadre de gestion globale des risques												
Volet Technologies												
Plateforme de gestion des talents: conception, mise à l'essai, déploiement et appui après le lancement												
Mise en œuvre de 24 changements et solutions technologiques de la phase 1 de la reconfiguration des processus opérationnels												
Passation des marchés relatifs aux projets dans le cadre de la reconfiguration des processus – composantes fondamentales et module 1												
Décaissement des prêts dans le cadre de la reconfiguration des processus – mises à jour des flux de travail et rapports sur les liquidités												
Validation de cas propices à l'automatisation (analyse approfondie)												
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*												

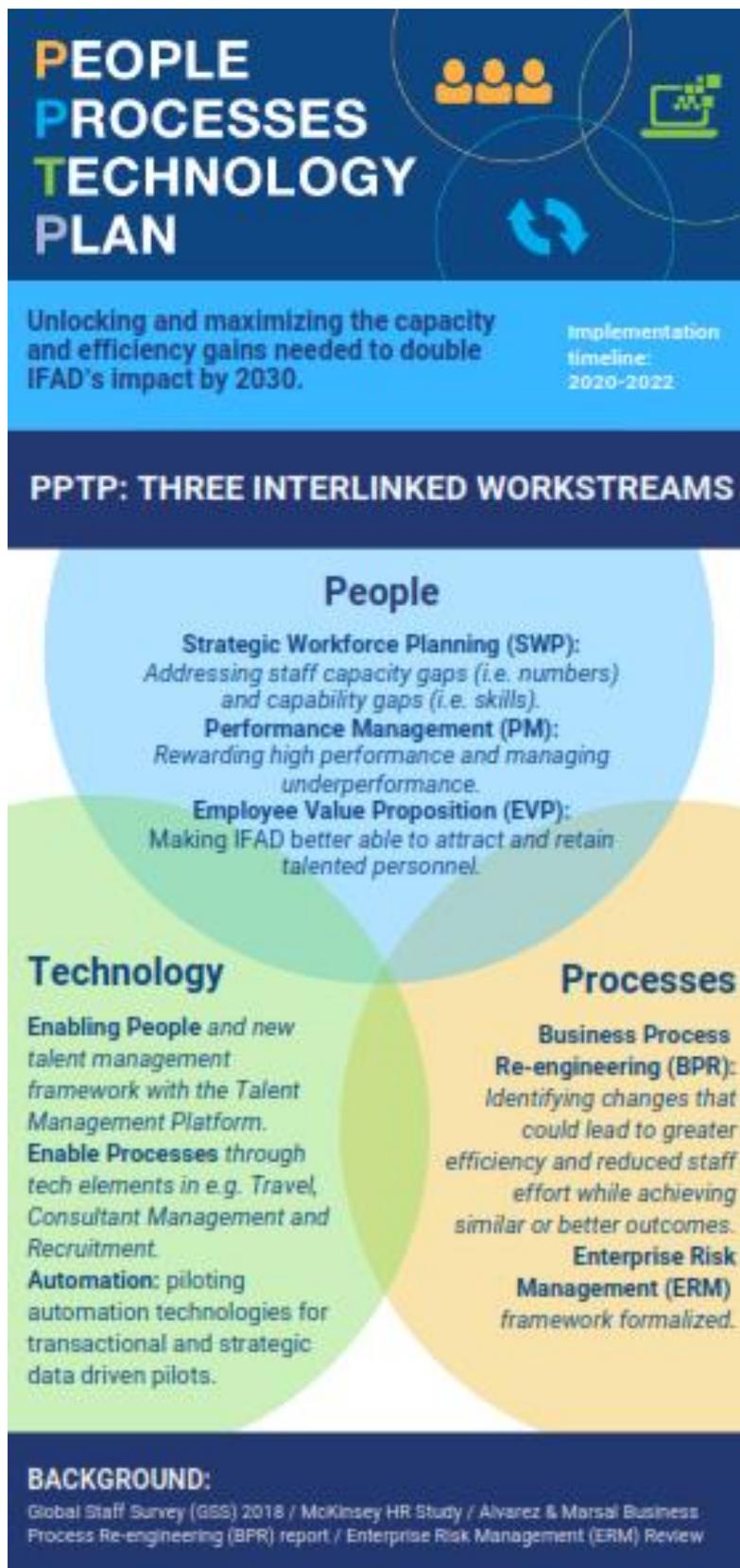
* Doit être financé par des ressources administratives et non par les fonds provenant de l'investissement ciblé en faveur des capacités.

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

Indicateurs	Cibles	Référence	État d'avancement	Délai
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%	Sondage sur la réduction des déficits 2019	En bonne voie	2022
3. Pourcentage d'offres d'emploi acceptées par rapport au nombre d'offres effectuées	> 95%	92%	97%	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	130 jours	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		129 membres du personnel occupant des fonctions stratégiques ont suivi au moins une formation dans le cadre du programme de perfectionnement. Date de fin: T4 2022	T4 2021
11. Examen de tous les postes (audit des fonctions)	100%		À ce jour: En bonne voie (taux d'achèvement: 27%)	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		En bonne voie (taux d'achèvement: 56%)	T4 2021
14. Utilisation 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. Finalisation de l'examen du processus de soumission d'objections	Achevée		Achevée	T4 2020
Proposition de valeur pour le personnel				
17. Finalisation de l'examen des mécanismes de rémunération dans le cadre des politiques du FIDA	Achevée		Achevée	T4 2020
Reconfiguration des processus				
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. Finalisation 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. Utilisation d'un système d'établissement de rapports trimestriels sur les risques et suivi des mesures prises	Établissement de rapports trimestriels sur les risques		Achevée – Tableau de bord des risques institutionnels	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%		Dépassée – actuellement 72% à ce jour	T4 2021

PPTP infographic



WHAT DO IFAD STAFF SAY ABOUT THE PPTP?

With all the implementation work that has taken place – what effects have IFAD staff noticed on the ground?

The infographic features five speech bubbles, each representing a different area of impact. The top bubble is dark blue with white text. The other four are in various shades of blue, teal, and grey, with white text. The bottom bubble is light blue with dark blue text.

Automation
For a project assistant, Operational Results Management System (ORMS) concept note automation was magic:
"It was so easy! I just pushed the button and let the magic happen! It's a big time saver!"

Processes
Travel Dashboard: "We now have all IFAD travel information in one place right in front of our eyes. No more clicking around multiple files to get the same information – it's all here!"

Recruitment
New "paperless contracts" save admin time for the Human Resources Division and staff receiving contracts:
"Now contracts get sent through the system, signed and returned in the same way – it's a lot easier, less time consuming and more environmentally friendly."

ERM
New policy:
"Thanks to the support from PPTP, we were able to upgrade IFAD's risk practices, roles and responsibilities – which will strengthen the Fund in the years to come."

Automation
Automating the upload of exchange rates for the Financial Controller's Division (FCD) was clearly an important improvement:
"Before the bot, the United Nations rates had to be manually input, which had the risk of human error. Now keeping the rates current is not a burden anymore."

People
Upskilling using Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA) qualification:
"With 44 IFAD staff learning complex finance concepts, this first corporate finance qualification has been a great success for IFAD!"

