

Cote du document: EB 2022/135/INF.4  
Date: 31 mars 2022  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



Investir dans les populations rurales

## Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies: informations actualisées

### 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

**Candida Sansone**

Directrice par intérim  
Division des ressources humaines  
téléphone: +39 06 5459 2434  
courriel: c.sansone@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-cinquième session  
Rome, 25-27 avril 2022

---

Pour: **Information**

## Table des matières

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Résumé</b>  | <b>ii</b> |
| <b>I. Informations actualisées sur les points hautement prioritaires</b>   | <b>1</b>  |
| A. Passation des marchés relatifs aux projets  | 1         |
| B. Décaissement des prêts  | 1         |
| C. Traitement des documents  | 2         |
| D. Programme de perfectionnement, de requalification et de cessation de service  | 2         |
| E. Automatisation  | 3         |
| <b>II. Informations actualisées sur les différents volets</b>  | <b>3</b>  |
| A. Volet Personnes   | 3         |
| B. Volet Processus   | 4         |
| C. Volet Technologies  | 6         |
| <b>III. Gestion du changement et communication</b>   | <b>6</b>  |
| <b>IV. Modalités d'exécution</b>   | <b>7</b>  |
| <b>V. Principaux risques et mesures d'atténuation</b>  | <b>7</b>  |
| <b>VI. Informations actualisées sur le budget et utilisation des crédits budgétaires</b>   | <b>8</b>  |
| <br>   |           |
| <b>Annexes</b>   |           |
| I. Utilisation du budget alloué à l'investissement ciblé en faveur des capacités, au 10 mars 2022                                      | 9         |
| II. Calendrier d'exécution révisé pour 2020-2022   | 10        |
| III. Progrès accomplis au regard des indicateurs clés de performance, à la mi-mars 2022  | 11        |
| IV. Plan de perfectionnement au service de l'excellence opérationnelle: informations actualisées sur les progrès accomplis, par groupe | 13        |

## Résumé

1. Le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies (ci-après « le Plan ») entre dans sa dernière année d'exécution. Il vise à permettre au FIDA de maximiser sa contribution au Programme de développement durable à l'horizon 2030, en le dotant des ressources humaines appropriées, du point de vue des capacités et des compétences, de processus institutionnels efficaces et des solutions technologiques requises pour qu'il puisse efficacement concourir au développement.
2. D'ici à la fin de 2022, les travaux prévus dans chaque volet devraient avoir été achevés. Les gains d'efficacité et les avantages, qui commencent à se faire sentir, devraient achever de se concrétiser une fois pleinement intégrés aux processus, aux systèmes et aux pratiques de travail du FIDA.
3. Des progrès considérables ont été réalisés dans tous les volets au cours des deux premières années d'exécution. La direction a examiné à la fois les progrès et les enseignements tirés jusqu'à présent et, pour garantir de bons résultats, a recensé les domaines d'action ci-après à privilégier pour le reste de la période d'exécution:
  - Continuer d'axer les activités d'exécution sur les six domaines prioritaires essentiels pour les interventions du FIDA: la passation des marchés relatifs aux projets, le décaissement des prêts, le perfectionnement et la requalification, le programme de cessation de service, le traitement des documents et l'automatisation.
  - Garantir une collaboration étroite, dont dépend la réussite du projet, entre le Comité exécutif de gestion (en qualité de comité de pilotage), le groupe de travail du Plan, les responsables fonctionnels, l'ensemble du personnel du FIDA et le Conseil d'administration, en s'appuyant sur une gestion du changement et une communication efficaces. Lors de sa journée de réflexion de janvier 2022 sur la planification, le Comité exécutif de gestion a réaffirmé son engagement ferme à atteindre les objectifs du Plan et à mener celui-ci à bien.
  - Insister encore sur l'amélioration du suivi et du rendement. Le groupe de travail cherche activement à résoudre les difficultés en matière de suivi des avantages et prend de nouvelles mesures concernant la disponibilité du personnel. Les améliorations du système et les solutions technologiques mises en place ont été complétées et renforcées par des activités promouvant le changement culturel et la modification des comportements.
  - Harmoniser davantage l'application du Plan et celle des autres réformes (par exemple, la décentralisation 2.0), de sorte que l'un concoure à l'autre.
  - Le prochain audit interne du Plan, confié au Bureau de l'audit et de la surveillance, devrait fournir des informations importantes sur son exécution.

## **I. Informations actualisées sur les points hautement prioritaires**

### **A. Passation des marchés relatifs aux projets**

1. La passation de marchés prend une place importante dans tous les projets du FIDA. Actuellement, les emprunteurs du FIDA déposent hors ligne le plan précisant les activités de passation de marchés. Le personnel du FIDA procède ensuite à des contrôles manuels pour vérifier la conformité de ces activités avec les directives du Fonds et les directives nationales. Ces contrôles, très chronophages, impliquent de nombreux échanges entre les équipes. Les investissements réalisés au titre du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies (ci-après « le Plan ») financeront un plan de passation de marchés en ligne sur mesure (module 1 du système de bout en bout) à l'usage des équipes du FIDA et des gouvernements bénéficiaires chargées de la passation de marchés. Le système validera automatiquement les seuils et les calendriers de passation des marchés, et aidera les emprunteurs à planifier leurs activités de manière réaliste.
2. Le travail technique a démarré en janvier 2022 avec la première exécution des composantes fondamentales à la fin du premier trimestre, l'achèvement du module 1 étant prévu au quatrième trimestre 2022. Pour assurer un lancement réussi, un plan de gestion du changement prévoyant la formation du personnel du FIDA et des équipes des pays bénéficiaires est en cours d'élaboration. Le nouveau système améliorera considérablement la gestion, l'optimisation des ressources et la supervision des activités de passation de marchés relatifs aux projets. Il réduira les risques institutionnels, favorisera la transparence, améliorera la planification et la prise de décisions, et mettra le FIDA sur le même pied que les organisations homologues. La direction estime que le nouveau système réduira d'environ 20% le temps nécessaire à la création et à l'examen de chaque plan de passation de marchés, tant pour le FIDA que pour les emprunteurs.

### **B. Décaissement des prêts**

3. La reconfiguration des processus a permis de recenser les principaux domaines à améliorer dans le décaissement des prêts. Les modifications apportées à la plateforme du Portail clients du FIDA permettront d'intégrer plus étroitement les travaux d'analyse fiduciaire associés aux financements destinés aux pays et les améliorations dans la mise en service de la modalité d'assurance fondée sur le risque et l'utilisation des systèmes spécifiques à tel ou tel pays. Pour chaque décaissement, les mises à jour permettront au FIDA de privilégier les contrôles des transactions en espèces et les nouveaux contrôles visant à lutter contre le blanchiment d'argent et la fraude. Dans le cadre du Plan, l'investissement ciblé en faveur des capacités financera deux composantes au cours de la phase 1: i) les décaissements effectués via le Portail clients du FIDA; ii) la gestion des liquidités. Le développement technique est en cours pour donner suite à la validation des exigences opérationnelles détaillées. À la fin du deuxième trimestre 2022, les activités de gestion des liquidités sont en passe d'être achevées, tandis que les décaissements effectués via le Portail clients du FIDA prendront fin au quatrième trimestre 2022.
4. Pour favoriser une gestion efficace de ces changements, des modifications connexes des stratégies et procédures d'appui sont mises au point en parallèle. Il s'agira notamment de modifier la Lettre à l'emprunteur, d'effectuer de nouveaux contrôles financiers et de mettre à jour les orientations internes. Les avantages commenceront très probablement à se concrétiser à partir de 2023. Toutefois, du point de vue du contrôle financier, des progrès ont été enregistrés dans la mise à l'essai de nouveaux contrôles simplifiés, et des gains d'efficacité substantiels ont déjà été constatés dans la rapidité de l'examen et de l'approbation des demandes de retrait de fonds, l'attention pouvant ainsi se porter vers les domaines à plus haut risque.

## **C. Traitement des documents**

5. En février 2022, le FIDA a convenu d'un accord avec l'Organisation des Nations Unies pour utiliser l'outil d'aide à l'édition et à la traduction eLUNa, qui regroupera sous un même toit les multiples outils de traduction, de terminologie, de vérification des références et d'édition actuellement utilisés. Le personnel du Bureau du Secrétaire a commencé la formation sur eLUNa. Les avantages issus de l'application de l'ensemble des recommandations relatives au traitement des documents ne pourront être quantifiés qu'après une période d'exécution adéquate, mais les gains de temps sont actuellement estimés à 1 700 heures par an (sur la base du nombre de mots de 2019).
6. Les nouvelles directives pour l'élaboration des documents des organes directeurs approuvées par le Conseil en décembre 2021 sont déjà appliquées. Le Bureau du Secrétaire entreprend de mener une campagne de communication pour informer le personnel du FIDA des nouvelles exigences concernant le nombre de mots et les autres changements, notamment la longueur des annexes et les modèles de documents prochainement révisés. Parmi les avantages qualitatifs attendus de cette campagne figurent une meilleure connaissance des procédures, une plus grande conformité et une réduction des chevauchements d'activités. La question des documents envoyés au Bureau du Secrétaire qui dépassent la limite de mots convenue a fait l'objet d'une attention particulière, car elle entraîne des allers-retours fastidieux entre les auteurs des documents et les services linguistiques, ce qui engendre des retards et un surcroît de travail pour les éditeurs et les traducteurs. Pour résoudre ce problème, le groupe de travail du Plan appuiera les mesures visant à instaurer un changement culturel au FIDA.

## **D. Programme de perfectionnement, de requalification et de cessation de service**

7. En décembre 2021, les services de perfectionnement du personnel de terrain lancés dans le cadre de la décentralisation 2.0 ont été intégrés au plan de perfectionnement au service de l'excellence opérationnelle. L'enjeu est d'assurer la continuité des activités et de faire en sorte que les bureaux régionaux et les bureaux de pays du FIDA aient les compétences voulues pour appuyer la mise en œuvre de la décentralisation 2.0. Deux modules sur la passation de marchés et le Système de projets d'investissement et de dons ont été mis en place en février 2022.
8. Dans le cadre de l'Académie des opérations, tous les directeurs de pays ont réussi à obtenir leur certification en matière de passation de marchés relatifs aux projets, à une compétence essentielle à la bonne exécution des programmes de pays étant ainsi étayée. L'Académie des opérations propose des formations ciblées en fonction des exigences du poste, certification obligatoire à l'appui, ce qui traduit une toute nouvelle approche de la formation au FIDA. Le tableau de l'annexe IV présente un résumé des progrès réalisés dans le cadre du plan global de perfectionnement.

### **Cessation de service**

9. À ce jour, 24 membres du personnel ont signé des accords de cessation de service par consentement mutuel, 19 de ces accords ayant été financés par l'investissement ciblé en faveur des capacités et 5 par les fonds du budget ordinaire du FIDA. Cinq autres accords sont envisagés pour 2022.
10. Les accords signés par neuf membres du personnel des services généraux ont permis au FIDA de:
  - supprimer deux postes relevant de la catégorie des services généraux compte tenu de la décentralisation 2.0;
  - transférer les trois membres du personnel des services généraux concernés par la décentralisation 2.0 pour éviter qu'ils ne perdent leur emploi;

- envisager de libérer trois postes pour transférer les membres du personnel des services généraux touchés par la décentralisation 2.0 et éviter ainsi toute perte d'emploi;
  - geler un poste qui fait actuellement l'objet d'un examen pour décider de son maintien ou de son éventuelle suppression à compter de 2023.
11. Sur les 15 accords signés par les administrateurs:
- neuf concernent des postes de classe P-5, ce qui permet au FIDA d'attirer des candidats qui contribuent à atteindre ses objectifs en matière de diversité et d'accroître la représentation des femmes aux postes de direction.

## **E. Automatisation**

12. Le Plan a fourni au FIDA une occasion unique d'investir dans l'expérimentation de nouvelles technologies pour travailler plus efficacement. Sur les 11 expérimentations d'automatisation des transactions retenues par le personnel au cours de 2020, 9 ont été jugées satisfaisantes et prêtes à être adoptées par les responsables fonctionnels: le personnel a fait des commentaires favorables sur la facilité d'utilisation, la précision et la disponibilité 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 de ces services.
13. En 2021, les activités menées dans le cadre du Plan ont été réorientées vers des initiatives d'automatisation stratégique axées sur les données. Les travaux se sont limités à la mise en place d'une plateforme sécurisée destinée à aider l'ensemble du personnel du FIDA à répondre aux besoins multiples et variés des utilisateurs en matière de données, grâce à l'adoption d'une approche en libre-service. Cette plateforme est un répertoire central de données, structurées ou non, collectées en interne ou à l'extérieur. Des outils d'analyse et de visualisation sont prévus pour en faciliter l'utilisation. En parallèle, un vaste programme de formation est mené en vue de renforcer les compétences dont le FIDA a besoin pour tirer parti de ces données et outils. La plateforme contribue aussi à promouvoir des outils d'analyse modernes, comme l'intelligence artificielle, qui exigent un investissement important en matière de formation et de calcul, et donnent des résultats à long terme.
14. La plateforme est actuellement en phase de mise à l'essai (version bêta). Des équipes spéciales sont formées à l'utilisation de ces outils et élaborent déjà leurs propres tableaux de bord. Au cours de cette phase, plusieurs solutions sont en cours d'élaboration pour répondre à certaines difficultés que rencontre le FIDA dans les domaines de la gestion des connaissances et de l'analyse prédictive. Le Fonds mène actuellement une grande campagne de sensibilisation afin de mobiliser davantage de personnes pour tester la version bêta, de trouver d'autres cas d'utilisation et d'améliorer l'offre en s'appuyant sur les retours d'information. Durant la phase d'expérimentation, le programme de formation tiendra compte des différents niveaux de compétences des participants pour que tous puissent développer leurs propres analyses de manière autonome. La prochaine étape consistera à mettre la plateforme en accès libre pour assurer une large diffusion au sein du FIDA.

## **II. Informations actualisées sur les différents volets**

### **A. Volet Personnes**

#### **Gestion de la performance**

15. Dans le cadre des travaux visant à changer la culture des résultats au FIDA, la refonte de la gestion de la performance réalisée en 2021 a entraîné la révision des politiques et procédures connexes.
16. Lors des séances d'information et des stages sur les ressources humaines, la majorité des responsables ont salué les nouvelles procédures de gestion de la performance, estimant qu'elles facilitaient la gestion et le perfectionnement

continus du personnel, permettaient de traiter équitablement les performances et présentaient un intérêt du point de vue de l'évolution professionnelle. La gestion en continu de la performance a permis de mieux repérer et de mieux gérer les cas d'insuffisance professionnelle; les résultats au premier trimestre 2022 montrent que deux processus d'amélioration de la performance ont été achevés tandis que deux autres sont en cours.

17. Les travaux visant la refonte de la gestion de la performance ont été appuyés par une formation à l'intention des superviseurs et par 46 stages sur les ressources humaines qui, selon les données de l'enquête, ont été jugés utiles par 97% des personnes interrogées. Dans le cadre de cette refonte, les membres du personnel les plus performants devraient être identifiés à l'issue du cycle 2021 du système d'évaluation de la performance, en avril 2022. À partir de là, le FIDA reconnaîtra et récompensera les effectifs les plus efficaces, dont le suivi des résultats alimentera la gestion intégrée des aptitudes au FIDA et renforcera la culture de la performance.

#### **Audit des fonctions**

18. À ce jour, 386 des 790 postes<sup>1</sup> (49%) ont été audités par le Centre mondial de services de gestion des ressources humaines des Nations Unies (OneHR). Après l'achèvement des audits des postes du Département de la gestion des programmes, la priorité a été donnée au Département des opérations financières et au Département de la stratégie et des savoirs dans le but d'appuyer les travaux en cours liés à la décentralisation 2.0. Dans ce contexte de décentralisation, l'audit des fonctions s'avère essentiel pour faire concorder les responsabilités du personnel avec la structure régionale proposée dans les nouveaux profils de poste.

## **B. Volet Processus**

### **Voyages**

19. Les recommandations relatives aux voyages ont été appliquées. Les tableaux de bord des voyages sont utilisés par les responsables du budget et leurs assistants pour suivre leurs dépenses, et par l'équipe chargée des voyages pour analyser les tendances et trouver d'autres possibilités d'amélioration organisationnelle. Si les résultats quantitatifs ont été plus difficiles à mesurer pendant la pandémie en raison des fréquentes annulations et modifications visant les plans de voyage, les avantages tirés des améliorations comprennent quelque 944 heures économisées sur les erreurs de notes de frais dans l'ensemble de l'organisation (sur la base du nombre de voyages de 2019). Parmi les résultats de l'application des recommandations figurent également l'utilisation de nouveaux outils innovants, une plus grande précision, la réduction des documents sur papier et des processus manuels, ainsi que le recours à des instruments de planification et de suivi modernes. Dans l'ensemble, la reconfiguration des processus a permis au FIDA d'adopter une nouvelle approche dynamique des voyages institutionnels à l'appui de la décentralisation et de la réponse aux urgences liées à la pandémie.

### **Recrutement et gestion des consultants**

20. Les dernières fonctionnalités ajoutées à la nouvelle Plateforme de gestion des talents en font un système toujours plus intégré qui permet au FIDA de sélectionner, d'embaucher, d'évaluer et de gérer les talents en fonction de l'évolution de ses besoins.

---

<sup>1</sup> Ce chiffre a été réduit par rapport aux 810 postes mentionnés dans le document EB 2021/133/R.23, car 20 postes du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA ne sont pas concernés par la décentralisation.

21. Par exemple, le travail actuellement mené sur la plateforme de réaffectation vise à faciliter les candidatures ainsi que l'évaluation et la mise en correspondance des aptitudes dans le cadre du programme de réaffectation de 2022. Le nouveau système tire ses données des profils de compétences des membres du personnel et du nouveau répertoire en ligne autogéré qui retrace le parcours universitaire, les compétences et l'expérience professionnelle de tous les effectifs du FIDA. Le système met ensuite ces informations en correspondance avec les profils de poste électroniques, les descriptions des fonctions nouvellement conçues, et les responsabilités et exigences relatives à chaque poste de l'institution.
22. En outre, concernant le pilier du portail des offres d'emploi (*Candidate Gateway*) de la plateforme, de nouvelles améliorations sont conçues et mises en œuvre pour rationaliser davantage la gestion des consultants. L'automatisation des flux de travail servira à réduire le nombre d'approbations nécessaires, conformément au cadre de délégation de pouvoirs pertinent. Les autres nouvelles fonctionnalités comprennent un portail amélioré permettant aux consultants de télécharger et de mettre à jour les documents obligatoires, une évaluation renforcée des services de consultants et un répertoire amélioré des profils de ces consultants. Ce répertoire fournit aux responsables un point de référence unique pour rechercher et sélectionner les spécialistes, et comprend des listes de réserve créées par spécialisation et des listes de réserve spécialisées de consultants dont les qualifications ont été vérifiées.

#### **Fonds supplémentaires**

23. Le FIDA élabore actuellement des procédures opérationnelles pour étayer, documents à l'appui, les procédures, exigences et processus relatifs à la mobilisation et à la gestion des fonds supplémentaires. Ces procédures opérationnelles comprendront l'élaboration d'une matrice favorisant la concertation, la responsabilité et la reddition de comptes, à partir de laquelle les rôles et responsabilités des membres de la direction et du personnel des différentes divisions seront définis en connaissance de cause. L'objectif provisoire est d'achever ces procédures d'ici à la fin du deuxième trimestre 2022.

#### **Communication interne et externe**

24. Dans ce domaine, la Division de la communication: i) s'est attachée à jeter les bases de nouvelles voies à suivre en matière de communication interne; ii) a considérablement modifié les voies à suivre et en a lancé de nouvelles, ce qui a amélioré l'efficacité de la communication externe. Par exemple, sur le plan de la communication interne, les progrès réalisés dans la création et/ou la mise à jour de directives aident les divisions à passer à un modèle en libre-service dans le cadre de leurs activités. Sur le plan externe, des activités de communication plus percutantes ont été menées, assorties de sessions de formation aux médias organisées en février avec un groupe composé de directeurs, de cadres supérieurs et de spécialistes techniques.

#### **Gestion globale des risques**

25. Le financement de l'investissement ciblé en faveur des capacités a renforcé la gestion globale des risques de manière intégrée grâce à l'adoption de la Politique de gestion des risques et à la déclaration sur l'appétence pour le risque. Bénéficiant des indicateurs révisés et des données disponibles pour établir des rapports sur l'appétence pour le risque dans le cadre du tableau de bord des risques institutionnels, le Bureau de la gestion globale des risques s'attachera encore à améliorer sans relâche la surveillance des principaux facteurs de risque du FIDA et à promouvoir une meilleure compréhension de la déclaration sur l'appétence pour le risque auprès du personnel et des États membres du Fonds.
26. L'Unité de gestion des risques opérationnels s'efforce actuellement de saisir les informations et les données sur les incidents opérationnels et les pertes connexes dans l'ensemble de l'institution. Cela permettra de créer une base de données



fiable à l'appui d'une évaluation des risques et d'analyses d'impact de plus en plus efficaces. Les fonds restants devraient en principe appuyer d'autres activités visant à automatiser le traitement des données et l'établissement de rapports.

### **C. Volet Technologies**

27. Comme susmentionné, la mise en service de la Plateforme de gestion des talents en juillet 2021 a été une étape importante du Plan et a permis d'opérer des changements de culture et de processus. Pour concevoir et faire appliquer les dernières recommandations en matière de gestion des consultants, une démarche souple a été adoptée et permettra de diffuser en continu les activités achevées tout en garantissant une planification plus efficace des ressources et une meilleure acceptation par les utilisateurs des fonctionnalités améliorées. Le projet sera achevé au troisième trimestre 2022.
28. Les autres recommandations dans le domaine des voyages découlant des avancées technologiques ont été appliquées, notamment le rapprochement automatisé des coûts des billets, qui réduira le travail manuel.

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

29. Alors que le Plan entrait dans sa dernière année d'exécution, le groupe de travail avait pour objectif de s'appuyer sur les bonnes pratiques des années précédentes et de réfléchir à la manière de mener le Plan à bonne fin. À la mi-janvier, le groupe s'est réuni pour une journée de planification stratégique. Une semaine plus tard, lors de la retraite du Comité exécutif de gestion, la haute direction et le groupe de travail ont examiné les progrès réalisés dans l'exécution et les défis à relever au cours des prochains mois. Le Comité a souligné son engagement ferme en faveur de la réussite du Plan, en citant notamment la mobilisation de la haute direction au cours de la dernière année d'exécution.
30. La vitesse d'exécution sera maintenue et, à partir du deuxième trimestre de 2022, l'accent sera mis sur la concrétisation et le suivi des avantages et sur la résolution des problèmes de disponibilité du personnel dans le cadre de la mise en œuvre des nouveaux systèmes et des formations connexes. Au cours de 2022, le Bureau de l'audit et de la surveillance réalisera un audit interne du Plan. Le groupe de travail se réjouit de cette activité opportune et intégrera les recommandations de l'audit dans l'approche du Plan au cours de sa dernière année d'exécution, en particulier celles qui visent à résoudre les problèmes.
31. Le Plan appuie également d'autres réformes (comme la décentralisation 2.0) au moyen de cours obligatoires destinés à améliorer les résultats obtenus dans les pays et dispensés dans le cadre de l'Académie des opérations. Des mesures ont également été prises pour compléter les solutions technologiques par des activités visant à promouvoir un changement culturel positif et la modification des comportements. Il s'agit notamment d'une campagne proactive et d'incitations pour garantir le respect du nombre maximum de mots dans les documents du Conseil d'administration, et permettre au personnel de produire ses propres tableaux de bord sans avoir recours à des spécialistes de l'informatique, grâce à la plateforme intégrant l'automatisation des données stratégiques.
32. Enfin, comme indiqué dans les informations actualisées de décembre 2021, une série de vidéos promotionnelles a été tournée pour diffuser les expériences personnelles des effectifs concernant la façon dont les réformes du Plan ont amélioré leurs pratiques de travail au quotidien. Cette série sera présentée sur l'intranet du FIDA.

## IV. Modalités d'exécution

### Calendrier

33. Le calendrier d'exécution est présenté à l'annexe II. Les objectifs prévus sont globalement en passe d'être atteints, bien que la date d'achèvement de l'audit des fonctions ait été repoussée au quatrième trimestre 2022 pour faire en sorte que le Plan appuie la décentralisation 2.0 et l'initiative sur la culture institutionnelle, qui sont menées en parallèle.

### Résultats accomplis au regard des indicateurs clés de performance

34. Des informations actualisées sur les progrès réalisés à la lumière des indicateurs clés de performance figurent à l'annexe III. La plupart des indicateurs sont globalement en bonne voie et certains ont dépassé les objectifs: l'indicateur n° 23, « Participation du personnel à l'automatisation », atteint presque le double de l'objectif de 5% (9,5% du personnel mobilisé), et l'indicateur n° 24, « Généralisation des outils pilotes d'automatisation », est trois fois plus élevé que l'objectif.
35. Les difficultés pour atteindre les objectifs des indicateurs clés de performance sont les suivantes:
- L'avantage prévu de la reconfiguration des processus, à savoir 15 000 heures économisées, devrait être atteint, mais sur une période plus longue. Plus précisément, certains responsables fonctionnels ont indiqué que cet avantage commencerait à se concrétiser en 2023, après une période suffisante pour intégrer les nouveaux processus, systèmes et pratiques de travail.
  - En ce qui concerne la formation des superviseurs à la nouvelle approche de gestion de la performance, 90% d'entre eux avaient reçu une formation au quatrième trimestre 2021, alors que l'objectif était de 100%. De même, 179 membres du personnel ont reçu une formation de perfectionnement ou de requalification, alors que l'objectif de l'indicateur clé de performance était de 250 personnes au quatrième trimestre 2021. Le reste du personnel et des superviseurs sera formé d'ici à la fin de 2022.
  - Enfin, l'indicateur clé de performance relatif à la réduction du nombre de jours nécessaires pour pourvoir des postes vacants d'administrateurs est actuellement en deçà de l'objectif, qui visait à passer de 100 à 90 jours. Par ailleurs, si le Plan a permis à la Division des ressources humaines de réduire le temps consacré à la gestion des recrutements, des ajustements fonctionnels dans l'utilisation des nouveaux systèmes sont toujours en cours. Il convient en outre de noter que i) le nombre toujours élevé de recrutements dans l'ensemble de l'institution et ii) l'effectif insuffisant de la Division des ressources humaines pendant une période de réformes importantes, comme l'a également souligné l'étude de McKinsey & Company sur les ressources humaines, ont une incidence décisive sur le nombre de jours nécessaires à la Division des ressources humaines et aux responsables du recrutement pour achever la sélection des candidats.

## V. Principaux risques et mesures d'atténuation

36. Après deux ans d'exécution, bon nombre des risques initialement recensés<sup>2</sup>, comme l'adhésion du personnel à une nouvelle réforme et les problèmes qu'aurait pu poser la concomitance d'une année de reconstitution des ressources, se sont réduits. L'engagement du Comité exécutif de gestion à appuyer le Plan et à se mobiliser activement à cet égard a été utile à l'atténuation des risques et à la gestion du changement au cours de la dernière année d'exécution. En particulier, l'appui du Comité et de l'encadrement intermédiaire sera nécessaire pour

<sup>2</sup> Voir document EB 2020/129/R.3/Rev.2, tableau 3.

contribuer à l'obtention d'avantages concrets et encourager la mise en place de nouveaux systèmes. De nombreux avantages différents sont relevés, mais leur concrétisation dépend d'autres activités; par exemple, les économies de temps réalisées grâce au plan en ligne de passation des marchés relatifs aux projets financés par l'investissement ciblé en faveur des capacités dépendent plus généralement du système de passation de marchés de bout en bout actuellement mis au point. En outre, les avantages ne pourront se concrétiser pleinement que lorsque le personnel aura appris à utiliser les nouveaux systèmes et à suivre les procédures révisées, ce qui prend du temps.

## **VI. Informations actualisées sur le budget et utilisation des crédits budgétaires**

37. La dernière tranche de financement de l'investissement ciblé en faveur des capacités, d'un montant de 2,315 millions d'USD, a été approuvée lors de la session du Conseil en décembre 2021, ce qui porte le total cumulé de ces financements à 11,855 millions d'USD pour la période 2020-2022. Au 10 mars 2022, l'utilisation réelle du budget s'élevait à 8,85 millions d'USD, 3 millions d'USD étant disponibles pour le reste de l'année 2022. Veuillez consulter l'annexe I pour en savoir plus sur l'utilisation actuelle du budget.
38. Pour renforcer l'impact global du Plan, le solde des fonds de l'investissement ciblé en faveur des capacités sera alloué à six domaines prioritaires. La direction examine les soldes restants pour évaluer la possibilité de réaffecter des fonds à ces domaines spécifiques.

## Utilisation du budget alloué à l'investissement ciblé en faveur des capacités, au 10 mars 2022

(en milliers d'USD)

|   |   |  |  |  |  | Utilisation effective du budget de l'investissement ciblé en faveur des capacités | Budget disponible au titre de l'investissement ciblé en faveur des capacités |  |               |               |       |              |         |
|---|---|--|--|--|--|---|--|--|---------------|---------------|-------|--------------|---------|
|   |   |  |  |  |  |   |  | Budget alloué au titre de l'investissement ciblé en faveur des capacités |               |               |       |              | Montant |
|   |   |  |  |  |  | 2020  | 2021   | 2022   | Réallocations | Total         |       |              |         |
| Volet Personnes   | <b>Planification stratégique des effectifs</b>                              |  |  |  |  |   |  |  |               |               |       |              |         |
|   | Élaboration de plans stratégiques pour le personnel au niveau des divisions |  |  |  |  |   | 320  | -  | -             |               | 320   |              | 1       |
|   | Formations ciblées de perfectionnement et de requalification                |  |  |  |  |   | 385  | 355  | 310           |               | 1 050 |              | 495     |
|   | Programme de cessation de service   |  |  |  |  |   | 500  | 1 500  | 705           |               | 2 705 |              | 705     |
|   | <b>Proposition de valeur pour le personnel</b>                              |  |  |  |  |   | -  | -  |               |               | -     |              | -       |
| Volet Processus   | <b>Gestion de la performance</b>  |  |  |  |  |   |  |  |               |               |       |              |         |
|   | Formation spéciale à la gestion et appui aux superviseurs                   |  |  |  |  |   | 100  | 100  |               |               | 200   |              | 4       |
|   | <b>Reconfiguration des processus</b>  |  |  |  |  |   |  |  |               |               |       |              |         |
| Application des 43 premières recommandations  |   |  |  |  |  | 1 300   | -  |  | -2            | 1 298         |       | -            |         |
| Renforcement de la maturité des processus opérationnels   |   |  |  |  |  | 350   | -  |  | -270          | 80            |       | -            |         |
| Analyse et application des autres recommandations   |   |  |  |  |  | 800   | 950  | 1 200  | 272           | 3 222         |       | 1 390        |         |
| Volet Technologies  | <b>Cadre de gestion globale des risques</b>                                 |  |  |  |  |   |  |  |               |               |       |              |         |
|   | Intégration du cadre de gestion globale des risques                         |  |  |  |  |   | 600  | 160  | 100           |               | 860   |              | 100     |
|   | Déploiement de la Plateforme de gestion des talents                         |  |  |  |  |   | 450  | 200  |               |               | 650   |              | 17      |
| Mise en œuvre de changements et solutions technologiques pour la reconfiguration des processus          |   |  |  |  |  | 570   | 240  |  |               | 810           |       | 246          |         |
| Analyse et mise en œuvre d'activités pilotes d'automatisation (stratégiques et fondées sur les données) |   |  |  |  |  | -   | 660  |  |               | 660           |       | 39           |         |
| <b>Total</b>  |   |  |  |  |  | <b>5 375</b>  | <b>4 165</b>   | <b>2 315</b>   | <b>-</b>      | <b>11 855</b> |       | <b>2 997</b> |         |

## Calendrier d'exécution révisé pour 2020-2022

|   | 2020 |    |    |    | 2021 |    |    |    | 2022 |    |    |    |
|---|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
|   | T1   | T2 | T3 | T4 | T1   | T2 | T3 | T4 | T1   | T2 | T3 | T4 |
| <b>Volet Personnes</b>  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 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 du processus de gestion de la performance de bout en bout   |      |    | ■  | ■  |      |    |    |    |      |    |    |    |
| Appui à la refonte de la gestion de la performance  |      |    | ■  | ■  |      |    |    |    |      |    |    |    |
| Formation spéciale à la gestion et appui aux superviseurs   |      |    |    | ■  | ■    | ■  | ■  | ■  |      |    |    |    |
| <b>Volet Processus</b>  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| <b>68 recommandations initialement formulées dans le cadre de la reconfiguration des processus</b>  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| • 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   |      |    | ■  | ■  | ■    | ■  |    |    |      |    |    |    |
| <b>Recommandations supplémentaires au titre de la reconfiguration des processus</b>   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| • Analyse des nouveaux processus opérationnels (en plus des sept processus initiaux)  |      |    | ■  | ■  |      |    |    |    |      |    |    |    |
| • Application d'une sélection de recommandations  |      |    |    |    | ■    | ■  | ■  | ■  | ■    | ■  | ■  | ■  |
| <b>Intégration du cadre de gestion globale des risques</b>  | ■    | ■  | ■  | ■  | ■    | ■  | ■  | ■  |      |    |    |    |
| <b>Volet Technologies</b>   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 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   |      | ■  | ■  | ■  | ■    | ■  | ■  | ■  | ■    | ■  | ■  | ■  |
| Passation des marchés relatifs aux projets dans le cadre de la reconfiguration des processus – composantes fondamentales et module 1  |      |    |    |    |      |    |    | ■  | ■    | ■  | ■  | ■  |
| Décassement 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 et fondées sur les données)  |      |    |    |    | ■    | ■  | ■  | ■  | ■    | ■  | ■  | ■  |
| <b>Investissement dans la modernisation des bureaux de pays du FIDA*</b>  |      |    |    |    |      | ■  | ■  | ■  | ■    | ■  | ■  | ■  |

\* À financer par les ressources administratives, et non par l'investissement ciblé en faveur des capacités.

# Progrès accomplis au regard des indicateurs clés de performance, à la mi-mars 2022

| Indicateurs  | Cibles  | Référence   | État d'avancement  | Délai              |
|--|---|---|--|--------------------|
| <b>Indicateurs d'effet direct</b>  |   |   |  |                    |
| 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 de compétences 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 d'administrateur                                    | 90 jours  | 100 jours   | 131 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 – mais sur une période plus longue   | 2023 – et non 2022 |
| 8. Meilleure 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 des activités en matière de gouvernance | 25%   | 2019: 27%   | En bonne voie  | 2022               |
| <b>Indicateurs de produit</b>  |   |   |  |                    |
| <b>Planification stratégique des effectifs</b>   |   |   |  |                    |
| 10. Nombre de membres du personnel devant suivre des formations de perfectionnement ou de requalification                | 250 effectifs   |   | 179 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%  |   | En bonne voie: 49% des travaux sont terminés à ce jour.  | T4 2022            |
| <b>Gestion de la performance</b>   |   |   |  |                    |
| 12. Refonte du processus de gestion de la performance  | Achevée   |   | Achevée  | T4 2020            |
| 13. Formation de tous les superviseurs à la gestion de la performance  | 100% des directeurs et des superviseurs                       |   | 90% des personnes formées – celles qui restent peuvent suivre la version en ligne (obligatoire pour les superviseurs)  | 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            |
| <b>Proposition de valeur pour le personnel</b>   |   |   |  |                    |
| 17. Finalisation de l'examen des mécanismes de rémunération dans le cadre des politiques du FIDA                         | Achevée   |   | Achevée  | T4 2020            |
| <b>Reconfiguration des processus</b>   |   |   |  |                    |
| 18. Achèvement des réformes à effet rapide (18)  | 100%  |   | Achevée  | T4 2020            |
| 19. Achèvement des autres réformes prioritaires (25)   | 100%  |   | 90% des travaux sont terminés: les autres modifications du système seront 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%   |  | En cours. Modifications des systèmes devant être achevées en 2022 | T4 2021 |
| <b>Cadre de gestion globale des risques</b>   |  |  |   |         |
| 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 |
| <b>Automatisation</b>   |  |  |   |         |
| 23. Participation du personnel à l'automatisation   | 5% des administrateurs                                 |  | Achevée (9,5%) et poursuite de l'augmentation                     | T4 2020 |
| 24. Généralisation des outils pilotes d'automatisation  | 25%  |  | Dépassée – 82% à ce jour  | T4 2021 |

## Plan de perfectionnement au service de l'excellence opérationnelle: informations actualisées sur les progrès accomplis, par groupe

| Groupe  | Progrès accomplis (2021-2022)*  |
|---|---|
| Académie des opérations   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lancement d'une page intranet sur l'Académie des opérations.</li> <li>• 299 formations organisées, dont 228 achevées (76%).</li> <li>• 18 cours sont en cours d'élaboration.</li> <li>• Lancement du Réseau de praticiens du FIDA en faveur du développement (un forum où les pratiques opérationnelles peuvent être discutées).</li> <li>• 211 effectifs concernés</li> </ul> |
| Académie des finances   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 293 formations ou certifications organisées, dont 158 achevées (54%).</li> <li>• 105 effectifs concernés</li> </ul>  |
| Académie du leadership et de la gestion   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 393 formations ou certifications organisées, dont 225 achevées (57%).</li> <li>• 225 effectifs concernés</li> </ul>  |
| Formation fonctionnelle sur mesure  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 340 formations ou certifications organisées, dont 238 achevées (70%).</li> <li>• 288 effectifs concernés</li> </ul>  |
| Formation continue du personnel de terrain dans le cadre de la décentralisation 2.0 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des programmes de formation spécifiques sont élaborés pour chaque fonction.</li> <li>• 21 formateurs nommés en interne dans 8 divisions.</li> <li>• Les formations ont été officiellement lancées fin janvier 2022. 1 090 formations organisées, dont 42 achevées (4%).</li> <li>• 54 effectifs concernés</li> </ul>   |

\* À la mi-février 2022.