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

Cote du document: EB 2022/136/INF.3

Date: 12 août 2022

Distribution: Publique

Original: Anglais

POUR: INFORMATION

Documents de référence:

Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies: informations actualisées ([EB 2022/135/INF.4](#))

Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies: mise en œuvre d'un investissement axé sur les capacités du FIDA ([EB 2020/129/R.3/Rev.2](#))

Mesures à prendre: Le Conseil d'administration est invité à prendre note des présentes informations actualisées sur le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies, dont l'exécution devrait comme prévu être achevée à la fin de 2022.

Questions techniques:

Guoqi Wu

Vice-Président adjoint
Département des services institutionnels
courriel: g.wu@ifad.org

Edward Gallagher

Responsable supérieur
Unité du changement, de la réalisation
et de l'innovation
courriel: ed.gallagher@ifad.org

Table des matières

Résumé	ii
I. Point sur les éléments hautement prioritaires: situation et activités de 2022	1
A. Perfectionnement et requalification	1
B. Cessation de service	1
C. Passation des marchés relatifs aux projets	1
D. Décaissement des prêts	2
E. Traitement des documents	2
F. Automatisation	3
II. Informations actualisées sur les différents volets	3
A. Volet Personnes	3
B. Volet Processus	4
C. Volet Technologies	6
III. Gestion du changement et communication	6
IV. Modalités d'exécution	7
V. Résultats au regard des indicateurs clés de performance	7
VI. Principaux risques et mesures d'atténuation	7
VII. Informations actualisées sur le budget et utilisation des crédits budgétaires	7
Annexes	
I. Utilisation du budget alloué à l'investissement ciblé en faveur des capacités, à la mi-juillet 2022	9
II. Calendrier d'exécution révisé pour 2020-2022	10
III. Progrès accomplis au regard des indicateurs clés de performance, à la mi-juillet 2022	11
IV. Informations actualisées sur les avantages relatifs à la reconfiguration des processus opérationnels	14

Résumé

1. Le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies 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. Des progrès significatifs ont été réalisés depuis le début de l'exécution en avril 2020 et les travaux sont en bonne voie pour s'achever d'ici à la fin de 2022 sans dépasser les fonds alloués à l'investissement ciblé en faveur des capacités. Les éléments notables en ce qui concerne les réalisations sont les suivants:
 - Personnes:** les procédures révisées de gestion de la performance ont contribué à produire un changement culturel concernant le mode de gestion de la performance du personnel, favorisant des interactions plus constructives et plus fréquentes entre les responsables et leurs équipes. Le programme de perfectionnement, pièce capitale, a contribué, d'une part, à combler le déficit de compétences essentielles et à donner au personnel les connaissances et outils dont il a besoin pour mieux remplir ses fonctions, et, d'autre part, à accompagner la décentralisation 2.0, les directeurs de pays et le personnel en poste sur le terrain ayant bénéficié de programmes tels que l'Académie des opérations. Au total, 1 779 formations ont été achevées dans le cadre de ce programme. Enfin, le programme de cessation de service a aidé l'institution à atteindre ses objectifs en matière d'égalité femmes-hommes et à renforcer son programme sur la diversité.
 - Processus:** plus de 9 000 heures, soit 1 000 de plus que prévu, ont été économisées grâce à la modification du mode de gestion des consultants et des processus de recrutement. Ces économies contribueront à atténuer le problème majeur de la charge de travail au sein de l'institution.
 - Technologies:** durant la mise à l'essai puis l'implantation de neuf outils pilotes d'automatisation transactionnelle, chacun et chacune au FIDA a pu faire une expérience concrète de l'automatisation. Dans le cadre de l'automatisation stratégique qui se poursuit, plus de 40 membres du personnel testent une plateforme d'analyse en libre-service et créent des tableaux de bord en fonction de leurs besoins particuliers en matière, entre autres, d'indicateurs clés de performance, de suivi et d'information, ce qui a donné lieu à plus de 60 rapports à ce jour.
3. À partir d'aujourd'hui, et jusqu'à la fin de 2022, l'exécution se poursuivra en ce qui concerne les éléments non achevés, et des avantages supplémentaires sont attendus. Des activités de formation seront également proposées au personnel pour qu'il sache utiliser les nouveaux systèmes, directives et procédures.
4. Dans certains cas, les améliorations ne produiront leur effet qu'après l'exécution complète des activités et leur lancement. Cela résulte principalement i) du temps nécessaire pour que le personnel s'approprie et commence à utiliser les nouveaux systèmes et procédures, et ii) du temps nécessaire aux financements portant sur une partie seulement d'un plus vaste projet (par exemple le système de passation des marchés relatifs aux projets de bout en bout). De ce fait, sur la base des avis formulés à la session d'avril du Conseil d'administration, la direction propose que le rapport d'achèvement du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies soit présenté aux membres lors de la session du Conseil d'administration prévue en décembre 2023.

5. En avril 2022, le Bureau de l'audit et de la surveillance a réalisé un audit du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies dans le but d'examiner l'efficacité et l'efficience du plan, ainsi que la communication d'informations prévue à ce titre, en comparant les résultats aux calendrier et budget prévus. Le projet de rapport a été publié par le Bureau de l'audit et de la surveillance, et la direction est en train d'analyser ses conclusions.
6. Pour conclure le programme à la fin de 2022, une collaboration étroite et coordonnée avec le Comité exécutif de gestion sera maintenue, des points sur les progrès individuels seront organisés avec les directions des départements concernés, la collaboration avec le personnel du FIDA étant assurée par la participation de l'Association du personnel du FIDA et une communication interne efficace.

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

I. Point sur les éléments hautement prioritaires: situation et activités de 2022

A. Perfectionnement et requalification

1. À la mi-juillet 2022, 1 779 formations avaient été achevées dans le cadre du programme de perfectionnement (64% de l'ensemble du programme), y compris à l'intention des effectifs décentralisés du FIDA, l'Académie des opérations ayant par exemple ouvert plusieurs cours destinés au personnel déployé sur le terrain (notamment sur la participation à l'élaboration des politiques au niveau national).
2. Le programme a été bien accueilli par le personnel et, pour mieux évaluer son impact sur la performance, un audit du système d'évaluation de la performance concernant le personnel occupant des fonctions essentielles est prévu pour le premier trimestre de 2023.
3. Le programme a permis à la direction de résorber le déficit de compétences essentielles et de donner au personnel les connaissances et outils dont il a besoin pour exercer ses fonctions. Ce programme devrait par conséquent se poursuivre au-delà de 2022 et faire partie de la nouvelle stratégie d'apprentissage du FIDA à l'avenir.

B. Cessation de service

4. À ce jour, 34 membres du personnel ont signé des accords de cessation de service par consentement mutuel. Deux autres accords sont envisagés pour 2022.
5. Ces accords de cessation de service ont été signés par 11 membres des services généraux et 23 administrateurs et ont permis à la direction de favoriser la réalisation des objectifs institutionnels, tels que la décentralisation 2.0 et le programme du FIDA sur la diversité en matière d'égalité femmes-hommes et de renforcement de la représentation des membres du personnel des pays des Listes B et C. Ainsi, la cible en matière d'égalité femmes-hommes correspondant à l'engagement pris au titre de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12) a été dépassée, 41,4% de femmes occupant des postes de direction de niveau P-5 et de rang supérieur.
6. Le FIDA a également pu s'engager à éviter toute perte d'emploi pour le personnel des services généraux au siège touché par les changements relevant de la décentralisation 2.0. À ce jour, la majorité du personnel des services généraux qui occupait les postes supprimés à la fin de décembre 2021 a été réaffectée à d'autres postes adéquats.

C. Passation des marchés relatifs aux projets

7. Grâce aux financements ouverts dans le cadre du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies, le FIDA a pu jeter les bases et élaborer l'architecture d'un nouveau système de passation des marchés de bout en bout. Ce système devrait être source d'avantages qualitatifs: transparence sensiblement accrue, meilleure qualité des processus opérationnels et meilleure visibilité quant à l'utilisation des fonds du FIDA, dont on pourra désormais s'assurer qu'ils n'ont servi qu'aux fins prévues. Des travaux techniques sont en cours de réalisation et un premier système pilote applicable à un petit groupe de projets est attendu pour le quatrième trimestre de 2022. Ce système sera lancé en 2023. Dans le même temps, un programme de formation et de communication est en cours de préparation.

8. Le système doit produire des gains d'efficacité opérationnelle qui pourraient atteindre 3 500 heures par an, la plupart au bénéfice des unités de gestion de projet. Ces avantages seront obtenus progressivement, une fois que toutes les parties du système et du programme auront été lancées et que l'ensemble des utilisateurs internes et externes auront reçu une formation adéquate (approximativement un an après le lancement).

D. Décaissement des prêts

9. La rationalisation du processus de décaissement des prêts du FIDA produit déjà des améliorations en ce qui concerne l'efficacité et les contrôles. Ainsi, la liste de contrôle est passée de 20 à 5 points et la soumission de demandes de retrait devient exclusivement numérique. Les demandes de retrait étaient jusqu'alors soumises par les emprunteurs aux formats papier et numérique, ce qui supposait un très long travail de numérisation et de vérification des documents, les deux versions étant comparées pour éviter le risque de dupliquer les versements. La soumission de ces demandes par voie exclusivement numérique devrait permettre d'économiser environ 2,5 heures par demande de retrait sur le temps de vérification. Dans tous les domaines d'exécution, les avantages ainsi obtenus représentent actuellement environ 5 650 heures par an dans plusieurs divisions et, une fois que la mise en place du système sera achevée, 850 heures supplémentaires pourraient être économisées.
10. D'ici au quatrième trimestre de 2022, un nouvel ensemble de politiques et de directives de gestion financière des projets sera présenté afin que l'assurance fiduciaire se fasse non plus en fonction des transactions mais en fonction des principes, les contrôles étant adaptés en fonction des risques de chaque projet. Les contrôles de l'analyse documentaire *ex ante* seront limités autant que possible au profit d'examens *ex post* réalisés sur le terrain, et la documentation requise lors de la soumission sera réduite. Les réformes mettront le FIDA en conformité avec les meilleures pratiques d'organisations homologues, renforceront le cadre global du FIDA fondé sur les risques et établiront une périodicité plus rigoureuse en ce qui concerne la discipline financière des projets et des examens plus réguliers de la performance financière.
11. Des changements de système concernant le Portail clients du FIDA sont en cours de préparation et devraient être achevés et intégrés d'ici au premier trimestre de 2023. Un nouveau rapport de suivi des décaissements présentant des données quasiment en temps réel sur l'évolution des décaissements par région et pays a été mis en place en avance.

E. Traitement des documents

12. Les équipes linguistiques du Bureau du Secrétaire utilisent actuellement plusieurs plateformes et systèmes pour préparer (par exemple pour extraire un document déjà édité), traduire, modifier et contrôler la terminologie dans les documents des organes directeurs. La mise en place de l'outil d'aide à l'édition et à la traduction de l'ONU, eLUNa, permettra de regrouper toutes ces activités sur une même plateforme, rationalisant ainsi les processus et renforçant la collaboration, l'efficacité et la qualité. Le Bureau du Secrétaire testera ce système sur des documents ne relevant pas des organes directeurs à l'automne et vise un lancement et une utilisation généralisée pour la session du Conseil d'administration prévue en décembre 2022.
13. En ce qui concerne les activités non liées à la technologie, le Bureau du Secrétaire a renforcé la communication et la formation concernant les nouvelles directives de traitement des documents (telles que communiquées dans le Bulletin du Président en février 2022, à la suite de l'approbation par le Conseil d'administration en décembre 2021), qui contiennent des informations actualisées sur la longueur des documents, des informations relatives à la facturation des retards de soumission de documents aux divisions et des modèles de documents révisés et plus faciles

d'utilisation. Des sessions de formation ont été organisées et le Bureau du Secrétaire effectue un suivi du respect des nouvelles directives dans le cadre de la préparation de la session du Conseil d'administration prévue en septembre 2022.

F. Automatisation

14. Le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies a donné au FIDA une occasion d'explorer le potentiel de plusieurs nouvelles technologies d'automatisation. Une fois le personnel consulté, le programme a été divisé en deux parties: l'automatisation transactionnelle et l'automatisation stratégique.
15. L'automatisation transactionnelle a mis l'accent sur des tâches répétitives fondées sur des règles qui pouvaient être automatisées. Onze des propositions examinées sont passées à l'étape pilote, lors de laquelle une solution d'automatisation a été élaborée pour réaliser les tâches manuelles et testée en situation réelle. Neuf ont été jugées acceptables pour répondre aux besoins opérationnels et ont été intégrées aux activités. Témoignage, l'automatisation courante de fonctions récurrentes concernant le traitement des taux de change d'une banque du FIDA et de l'ONU et le rapprochement des relevés bancaires et des transactions internes du FIDA.
16. Pour ce qui est des opérations de base, des outils d'automatisation ont été mis au point dans le but, d'une part, d'intégrer les résultats annuels et de télécharger des notes conceptuelles de projet dans le Système de gestion des résultats opérationnels du FIDA et, d'autre part, de rassembler les rapports sur la gestion financière des projets avant que les consultants ne partent en mission. Ces outils d'automatisation sont tous opérationnels depuis plus d'un an et ont été intégrés avec succès aux activités quotidiennes. D'ici à l'achèvement du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies, une évaluation de chaque outil pilote sera réalisée et les enseignements tirés des outils concernés seront rassemblés.
17. L'automatisation stratégique est centrée sur les données. L'amélioration de l'accès, de la collecte, de la visualisation et de l'analyse des données est cruciale pour accompagner la planification au FIDA et guider la prise de décisions. Pour répondre à ces besoins, le FIDA a élaboré OmniData. À l'aide des derniers services d'informatique en nuage, les données internes et externes sont automatiquement collectées dans un répertoire central accessible à l'ensemble du personnel du FIDA. Une formation est organisée concernant l'analyse, la modélisation des données et la visualisation de ces dernières. Quarante membres du personnel de l'ensemble du FIDA testent actuellement la plateforme et créent des tableaux de bord en fonction de leurs besoins particuliers en matière, entre autres, d'indicateurs clés de performance, de suivi et d'information. Plus de 60 rapports contenant de nouveaux éclairages ont déjà été rédigés. Cette plateforme ouvre également la voie aux solutions d'analyse avancée sur mesure, qui font appel aux capacités très puissantes de l'intelligence artificielle pour mieux explorer et extrapoler ce qui ressort des données.
18. Le travail se poursuit pour affiner les solutions et examiner les rôles et responsabilités des participants avant un lancement durant le quatrième trimestre.

II. Informations actualisées sur les différents volets

A. Volet Personnes

Gestion de la performance

19. Le cycle de gestion de la performance de 2021 a permis au FIDA d'identifier 183 membres de son personnel affichant une performance supérieure ou exceptionnelle (25% de l'ensemble du personnel) et 10 en insuffisance professionnelle.
20. Pour continuer à renforcer la culture de la performance, le processus du système d'évaluation de la performance de 2022 a été lancé, une formation, des sessions de conseil à l'intention de la hiérarchie et du personnel et un audit des objectifs de

performance étant également organisés. Ces changements ont été source d'objectivité lors de l'évaluation de la performance, ont permis d'obtenir une analyse plus fine, et donc des avis plus constructifs, et ont encouragé la hiérarchie et les membres du personnel à dialoguer de manière plus suivie.

21. Les procédures révisées ont également aidé les superviseurs et le personnel à remédier aux déficits de performance. Durant les premier et deuxième trimestres de 2022, trois plans d'amélioration de la performance se sont achevés avec un résultat positif. Sept plans d'amélioration de la performance supplémentaires ont été lancés et doivent s'achever d'ici au premier trimestre de 2023.

Audit des fonctions

22. À la mi-juillet, 545 postes sur 790 (soit 69%) ont été classifiés par les services externes indépendants de classification des postes du Centre mondial de services de gestion des ressources humaines des Nations Unies (OneHR).
23. Ces travaux supposent une approche progressive, la priorité étant donnée aux postes de certains départements et aux postes qui se libèrent ou font partie du processus de mobilité du FIDA. L'achèvement de cette dernière phase est prévu pour la fin de l'année.
24. L'audit des fonctions, qui a été crucial pour accompagner la transformation organisationnelle du FIDA, a permis un examen formel des fonctions requises concernant tous les postes du FIDA et une classification appropriée.
25. Ce processus a également permis au FIDA de créer de nouveaux profils d'emploi prenant en compte à la fois les exigences générales et les exigences spécifiques aux postes. Les profils d'emploi sont téléchargés dans le système de la Division des ressources humaines dans un format dynamique de façon à garantir leur intégration à la nouvelle Plateforme de gestion des talents, ce qui permettra aux responsables et au personnel de mettre en correspondance les talents et les postes vacants et de contribuer à la planification de la relève.

B. Volet Processus

Gestion globale des risques

26. L'un des grands succès du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies concerne le renforcement de la gestion globale des risques en parallèle de l'adoption de la Politique de gestion globale des risques et de l'Exposé de l'appétence pour le risque au FIDA. En adoptant des indicateurs et en renforçant la conformité des processus afin d'établir des rapports sur l'appétence pour le risque dans le tableau de bord des risques institutionnels, le Fonds s'est doté d'un outil et d'un processus performants de communication d'informations contribuant à renforcer la culture de la gestion des risques au sein de l'organisation et à améliorer la cohérence des données et la visibilité au profit de la prise de décisions.
27. Durant le deuxième trimestre de 2022, le projet de collecte et de communication de données sur les incidents et pertes a été mené à bien pour permettre la création d'une base de données fiable à l'appui d'une évaluation des risques et d'analyses d'impact de plus en plus efficaces.
28. Sans le financement de l'investissement ciblé en faveur des capacités, le cadre de gestion globale des risques n'aurait pas pu être renforcé de manière aussi souple et rapide. Les fonds restants sont réaffectés aux travaux supplémentaires visant à rationaliser le traitement et la communication des données, dont l'achèvement est prévu pour la fin de l'année.

Reconfiguration des processus opérationnels

29. La direction a estimé que la reconfiguration des processus opérationnels des domaines initialement ciblés permettrait d'économiser approximativement 15 000 heures. À la mi-juillet 2022, l'économie constatée était de 9 410 heures, des économies supplémentaires étant attendues pour la fin 2022 concernant les

voyages et en 2023 concernant le traitement des documents. Les résultats concernant chaque domaine sont présentés dans les paragraphes qui suivent et à l'annexe IV.

Gestion des consultants et recrutement

30. La reconfiguration des processus de recrutement et de gestion des consultants est bientôt terminée. Sur la foi du travail réalisé à ce jour, le FIDA devrait économiser 6 170 heures au lieu des 5 361 heures annuelles que la modification des processus devait faire gagner dans le domaine de la gestion des consultants selon les estimations de 2019; l'économie serait de 3 048 heures par an pour ce qui est des recrutements (contre une estimation initiale de 2 928 heures). Ces économies concernent plusieurs divisions, grades et postes de l'organisation; on peut en attendre en outre un allègement de la charge de travail, problème majeur de l'organisation.
31. Par exemple, pour ce qui est de la gestion des consultants, le portail électronique amélioré réduit le temps nécessaire pour générer un contrat et aurait, selon les estimations, permis une économie de 1 631 heures, soit le double de l'estimation initiale de 815 heures; la réduction du nombre de personnes devant donner leur approbation à différentes étapes du processus de recrutement a entraîné une économie de 1 540 heures (contre une estimation initiale de 900 heures). Des améliorations du système ont permis de générer des contrats en ligne pour des consultants et des membres du personnel et d'établir un portail amélioré de gestion des consultants offrant une plus grande flexibilité concernant les listes de réserve. Bien que l'indicateur clé de performance relatif au temps nécessaire pour combler des vacances de postes d'administrateur n'ait pas été totalement atteint, une tendance à la baisse bienvenue a été observée.
32. Ces résultats positifs représentent une économie approximative de 1 000 heures de plus que les estimations initiales. Ce résultat provient principalement de la rationalisation des processus opérée dans le cadre de la reconfiguration des processus opérationnels et de l'exécution et l'adoption fructueuses de la Politique en matière de ressources humaines et des modifications du système.

Voyages

33. La refonte du processus relatif aux voyages est désormais achevée. La Section voyages et visas a notamment révisé la politique relative aux voyages, a mis en place des spécialistes des voyages et a fait suivre une formation obligatoire sur les voyages à plus de 800 personnes concernées.
34. En outre, des améliorations ont été apportées au système. Dans l'ensemble, la reconfiguration des processus opérationnels a créé une approche complètement nouvelle et dynamique des voyages professionnels au sein du FIDA qui appuie pleinement la décentralisation et la mise en place de la délégation de pouvoirs en ce qui concerne la gestion des voyages.
35. Une économie de plus de 3 000 heures est prévue au titre de la reconfiguration du processus relatif aux voyages. Des informations actualisées seront fournies dans un document à présenter au Conseil d'administration à la session de décembre.

Fonds supplémentaires

36. Le FIDA s'attache à améliorer la mobilisation et la gestion de fonds supplémentaires. Un cadre stratégique sur les ressources supplémentaires a été élaboré et adopté. Il s'agit par là de faire en sorte que la mobilisation, la gestion et l'utilisation des fonds se fassent conformément aux priorités stratégiques du FIDA. Le cadre a par ailleurs jeté les bases d'un nouveau Comité de mobilisation des ressources visant à améliorer la gouvernance interne et la coordination interdépartements.

37. Enfin, les nouvelles procédures opérationnelles seront approuvées durant le troisième trimestre de 2022, en même temps que la nouvelle matrice favorisant la concertation, la responsabilité et la reddition de comptes.

Passation des marchés à l'échelle institutionnelle

38. Dans l'ensemble, la reconfiguration des processus opérationnels relatifs à la passation des marchés à l'échelle institutionnelle fait l'objet de onze recommandations, dont deux liées à l'amélioration continue. L'estimation initiale tablait sur une économie annuelle potentielle de 192 heures, ce qui reste d'actualité vu les améliorations de processus. Les clients internes et les parties prenantes ont accueilli favorablement les différentes activités censées résoudre certains « points d'achoppement ». Les avantages qualitatifs constatés portent sur une plus grande connaissance, une réduction des corrections a posteriori, une meilleure qualité et réalisation, une meilleure reddition de comptes et une amélioration de l'expérience des utilisateurs et des clients.

Communication interne et externe

39. La reconfiguration des processus opérationnels relatifs à la communication interne et externe vise à rationaliser les différents problèmes qui nuisent aux communications internes et externes du FIDA, tels que le grand nombre de communications qui sont produites et demandées (souvent de façon ponctuelle), des processus d'autorisation fastidieux, le manque de reddition de comptes en ce qui concerne le partage d'informations, le manque de clarté des procédures et responsabilités, et des plateformes de partage d'informations qui nécessitent une mise à niveau.
40. Le FIDA a commencé, entre autres, à repérer et consigner les procédures de communication, les interactions avec les partenaires internes et externes, et les lacunes et perspectives, l'idée étant généralement d'améliorer le flux d'informations dans l'organisation; il en va de même pour la cartographie des interactions et des synergies potentielles concernant la communication dans l'organisation, ce qui devrait encadrer les interactions avec la Division de la communication et du plaidoyer et entraîner une utilisation plus efficace des ressources et du temps.

C. Volet Technologies

Plateforme de gestion des talents

41. La Plateforme de gestion des talents, qui est la concrétisation technique du nouveau cadre de gestion des talents du FIDA, a été mise en service en juillet 2021. Cette plateforme permet d'avoir une présentation plus détaillée de chaque membre du personnel en ce qui concerne ses compétences, sa formation et sa performance, qui sera approfondie à mesure que de nouvelles données seront ajoutées.

III. Gestion du changement et communication

42. La collaboration étroite avec le Comité exécutif de gestion et les directions des départements concernés est restée une aide indispensable à l'exécution du plan, en particulier concernant la gestion des problèmes et la résolution des entraves.
43. Le FIDA a continué de tenir le personnel au courant de l'état d'avancement des activités soit par des articles de blog de la direction soit dans le cadre des différents volets, et la série de vidéos sur le Plan, qui a bien démarré, a engrangé des chiffres de visionnage satisfaisants. Le personnel semble apprécier les résultats et y adhérer; témoin, l'implication des membres du personnel dans les projets pilotes relatifs à l'automatisation des signatures numériques et à la robotisation des kits d'information, projets primés lors des récompenses annuelles du personnel du FIDA dans la catégorie « projet innovant ».

44. Le Bureau de l'audit et de la surveillance a commencé d'auditer certains éléments du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies en avril 2022. Les auditeurs ont réalisé des entretiens avec des membres du groupe de travail du Plan et des responsables fonctionnels et ont examiné des rapports et des communications dans le cadre de leur mission. À la mi-juillet 2022, le groupe de travail du Plan était en train d'examiner le projet de rapport, sur lequel il rendra ensuite un avis préliminaire.

IV. Modalités d'exécution

Calendrier

45. Le calendrier d'exécution est présenté à l'annexe II. Tous les objectifs prévus sont en passe d'être atteints d'ici à la fin de 2022.

V. Résultats au regard des indicateurs clés de performance

46. Un point sur les progrès réalisés à la lumière des indicateurs clés de performance figure 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 », s'est établi à 10%, soit le double de l'objectif visé (5% du personnel).
47. Des défis subsistent néanmoins. Par exemple, i) lors de l'établissement des indicateurs clés de performance concernant la reconfiguration des processus opérationnels, le temps nécessaire pour mettre complètement en service les composantes du système a été sous-évalué, ii) le nombre de jours nécessaire au recrutement a augmenté par rapport à la valeur de référence et à l'indicateur clé de performance, ce qui s'explique par différents facteurs sans rapport avec la rationalisation du processus de recrutement; cela dit, la tendance s'améliore dans les recrutements les plus récents, et iii) le délai de réalisation des avantages sera plus long que celui initialement prévu par les indicateurs clés de performance. De ce fait, l'élaboration du rapport d'achèvement du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies est prévue en décembre 2023.

VI. Principaux risques et mesures d'atténuation

48. Alors que le gros de l'exécution est achevé dans tous les volets, et que les travaux restants vont bon train, la direction estime que les risques liés à la conclusion de l'exécution concernant tous les domaines peuvent être atténués de façon adéquate.
49. Des défis subsistent toutefois concernant: i) la disponibilité du personnel pour continuer à effectuer les activités quotidiennes et s'impliquer activement dans les changements, les réformes et les formations relevant du Plan; la direction met l'accent sur la formation pour faire en sorte que les opérations restent utiles et efficaces (par exemple, 100% des directeurs et directrices de pays ont reçu une formation en passation des marchés relatifs aux projets); ii) le manque de ressources consacrées à la gestion du changement et le niveau des nouveaux recrutements, qui pourraient retarder la réalisation de l'ambition du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies.

VII. Informations actualisées sur le budget et utilisation des crédits budgétaires

50. Le cumul du financement approuvé de l'investissement ciblé en faveur des capacités s'élève à 11,855 millions d'USD pour la période 2020-2022. La direction ayant passé en revue l'utilisation du budget, elle a convenu de réaffecter le montant économisé du fait de la reconfiguration des processus opérationnels et de le destiner au programme de cessation de service, au perfectionnement et à la requalification, à la passation des marchés relatifs aux projets et à l'audit des

fonctions. La direction continuera d'examiner l'utilisation du budget et pourrait procéder à une dernière réallocation mineure d'ici le quatrième trimestre de 2022.

51. À la mi-juillet 2022, l'utilisation effective du budget atteignait 9,591 millions d'USD, soit 81% du budget total. Sur les 2,25 millions d'USD restants, 1,275 million d'USD concernent la cessation de service et sont déjà préaffectés. De ce fait, la direction est convaincue que l'utilisation des fonds alloués à l'investissement ciblé en faveur des capacités du FIDA sera proche de 100% d'ici à la fin de 2022.
52. On trouvera à l'annexe I le détail des réaffectations et l'utilisation actuelle du budget.

Utilisation du budget alloué à l'investissement ciblé en faveur des capacités, à la mi-juillet 2022

(en milliers d'USD)

	Budget alloué à l'investissement ciblé en faveur des capacités					Utilisation effective du budget alloué à l'investissement ciblé en faveur des capacités	Budget disponible au titre de l'investissement ciblé en faveur des capacités	
	2020	2021	2022	Réallocations	Total			
							Montant	
Personnes	Planification stratégique des effectifs							
	Élaboration de plans stratégiques pour le personnel au niveau des divisions	320	-	-	15	335	319	16
	Formations ciblées de perfectionnement et de requalification	385	355	310	120	1 170	792	378
	Programme de cessation de service	500	1 500	705	570	3 275	2 000	1 275
	Proposition de valeur pour le personnel	-	-			-	-	-
Gestion de la performance	Formation spéciale à la gestion et appui aux superviseurs	100	100			200	196	4
	Reconfiguration des processus opérationnels							
Processus	Application des 43 premières recommandations	1 300	-		(2)	1 298	1 298	-
	Renforcement de la maturité des processus opérationnels	350	-		(270)	80	79	1
	Analyse et application des autres recommandations	800	950	1 200	(433)	2 517	2 184	333
Technologies	Cadre de gestion globale des risques							
	Intégration du Cadre de gestion globale des risques	600	160	100		860	760	100
Technologies	Déploiement de la Plateforme de gestion des talents	450	200			650	633	17
	Mise en œuvre de changements et solutions technologiques pour la reconfiguration des processus	570	240			810	681	129
	Analyse et mise en œuvre d'activités pilotes d'automatisation (stratégiques et fondées sur les données)	-	660			660	659	1
Total	5 375	4 165	2 315	-	11 855	9 601	2 254	

Calendrier d'exécution révisé pour 2020-2022

	2020				2021				2022			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Personnes												
Planification stratégique des effectifs: élaboration de plans au niveau des divisions												
Formations ciblées de perfectionnement et de requalification												
Audit des fonctions												
Examen du Règlement du personnel et des Procédures d'application en matière de ressources humaines pour améliorer la proposition de valeur pour 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												
Processus												
68 recommandations initialement formulées dans le cadre de la reconfiguration des 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												
Recommandations supplémentaires au titre de la reconfiguration des processus												
• 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												
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												
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 et fondées sur les données)												
Investissement dans la modernisation des bureaux de pays du FIDA*												

* 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-juillet 2022

Indicateurs d'effet direct				
1. Indice d'engagement du personnel (Sondage mondial du personnel)	80%	Sondage mondial du personnel 2018: 72%	Les données relatives au Sondage mondial du personnel 2022 seront disponibles en septembre 2022.	2021
2. Réduction des déficits de compétences	Réduction des déficits de 25%	Sondage sur la réduction des déficits de compétences 2019	Étant donné l'évolution des besoins de l'organisation en matière de personnel et de compétences et le fait que le sondage sur la réduction des déficits de compétences de 2019 peut avoir perdu en pertinence, nous procédons à des activités ciblées de requalification et de perfectionnement (77% des postes essentiels atteints).	2022
3. Pourcentage d'offres d'emploi acceptées par rapport au nombre d'offres effectuées	> 95%	92%	98%	2021
4. Membres du personnel réussissant à sortir du cycle de sous-performance	> 90% des effectifs en insuffisance professionnelle		100%, car les trois plans d'amélioration de la performance se sont achevés durant les premier et deuxième trimestres de 2022 avec des résultats positifs	2022
5. Diminution du temps nécessaire pour combler des vacances de poste d'administrateur (jours)	90 jours	100 jours	Moyenne de 131 jours en 2021. Toutefois, il convient de noter que la tendance est à la baisse et qu'entre juin 2021 et juin 2022, le nombre de jours nécessaires en moyenne pour effectuer un recrutement est tombé à 103.	2021
6. Diminution des dépenses totales annuelles au titre des heures supplémentaires	Diminution 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 au lieu de 2022
8. Amélioration de la perception par le personnel de l'efficacité des procédures et des processus internes	50%	Sondage mondial du personnel 2018: 27%	Les données relatives au Sondage mondial du personnel 2022 seront disponibles en septembre 2022.	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

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		Au total, 217 membres du personnel occupant des postes essentiels (87% de la cible) ont suivi au moins une formation dans le cadre du programme de perfectionnement. À noter que la cible initiale évolue à mesure que la composition des effectifs et le nombre de membres du personnel changent. Fin: quatrième trimestre de 2022.	Quatrième trimestre 2021
11. Examen de tous les postes (audit des fonctions)	100%		69% à la mi-juillet 2022	Quatrième trimestre 2022
Gestion de la performance				
12. Refonte du processus de gestion de la performance	Achevée		Achevée	Quatrième trimestre 2020
13. Formation de tous les superviseurs en gestion de la performance	100% des directeurs et des superviseurs		En bonne voie (taux d'achèvement: 84%). Les chiffres ont fluctué en comparaison des rapports de situation précédents en raison de changements de superviseurs au fil du temps et de l'arrivée de nouveaux superviseurs.	Quatrième trimestre 2021
14. Mise en place d'un système adapté de gestion de la performance	Achevée		Achevée	Premier trimestre 2021
15. Publication du manuel de gestion des sous-performances	Achevée		Achevée	Quatrième trimestre 2020
16. Mise au point de l'examen du processus de soumission d'objections	Achevée		Achevée	Quatrième trimestre 2020
Proposition de valeur pour le personnel				
17. Mise au point de l'examen des mécanismes de rémunération dans le cadre des politiques	Achevée		Achevée	Quatrième trimestre 2020

Reconfiguration des processus opérationnels				
18. Achèvement des réformes à effet rapide (18)	100%		Achevée	Quatrième trimestre 2020
19. Achèvement des autres réformes prioritaires (25)	100%		90% des travaux sont terminés: le reste des modifications du système sera achevé en 2022.	Quatrième trimestre 2020
20. Achèvement de l'examen de processus opérationnels supplémentaires	Achevée		Achevée	Quatrième trimestre 2020
21. Application d'une sélection de recommandations	100%		En cours. Les modifications du système doivent être achevées en 2022.	Quatrième trimestre 2021
Cadre de gestion globale des risques				
22. Mise en place 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 mis en place	Premier trimestre 2021
Automatisation				
23. Participation du personnel à l'automatisation	5% des administrateurs		Achevée (10%) et poursuite de l'augmentation	Quatrième trimestre 2020
24. Généralisation des outils pilotes d'automatisation	25%		Dépassée: 82% à ce jour	Quatrième trimestre 2021

Informations actualisées sur les avantages relatifs à la reconfiguration des processus opérationnels

Domaine	Avantages quantitatifs				Commentaires
	Prévus initialement	Atteints	Prévision à l'achèvement	Total révisé	
Phase 1					
Voyages	4 156-5 161	-	3 222 ^a	3 222	-
Recrutement	2 928	3 048	À confirmer	3 048	-
Gestion des consultants	5 361	6 170		6 170	-
Passation des marchés à l'échelle institutionnelle	195-213	192	-	192	-
Traitement des documents	3 903	-	1 733 ^b	1 733	-
Fonds supplémentaires	-	-	-	-	Les fonds alloués à l'investissement ciblé en faveur des capacités du FIDA n'ont pas été utilisés.
Sous-total	16 543-17 566*	9 410	4 955	14 365	
Phase 2					
Passation des marchés relatifs aux projets	3 500	-	3 500	3 500	-
Décaissement des prêts (phase 1)	6 363	5 650	6 363	6 363	Estimation à calculer concernant la phase 2
Communication interne et externe	-	-	-	-	L'accent est mis sur les avantages stratégiques plutôt que quantitatifs.
Sous-total	9 863	5 650	9 863	9 863	
Total	26 406-27 429	15 060	14 818	24 228	

^a Commentaire sur les avantages relatifs aux voyages: en raison de la pandémie de COVID-19 et de la perturbation des règles de voyage, les avantages obtenus dans ce domaine seront calculés en préparation de la session du Conseil d'administration prévue en décembre 2022.

^b Tous les avantages en matière de traitement des documents dépendent de la bonne mise en place, du lancement et de l'utilisation par des personnes dûment formées de eLUNa. Délai: fin du deuxième trimestre de 2023.

* Pour connaître les prévisions, consultez l'annexe I du document suivant:
<https://webapps.ifad.org/members/eb/133/docs/french/EB-2021-133-R-23.pdf>.