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

Cote du document: EB 2022/137/R.42

Point de l'ordre du jour: 18 a)

Date: 17 novembre 2022

Distribution: Publique

Original: Anglais

POUR: INFORMATION

Documents de référence: Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies: informations actualisées ([EB 2022/136/INF.3](#)), publié en septembre 2022; 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](#)), publié en avril 2020

Mesures à prendre: Le Conseil d'administration est invité à prendre note des présentes informations actualisées relatives au 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	1
A. Perfectionnement et requalification	1
B. Cessation de service	1
C. Passation des marchés relatifs aux projets	2
D. Décaissement des prêts	2
E. Traitement des documents	3
F. Automatisation	3
II. Informations actualisées sur les différents volets	4
A. Volet Personnes	4
B. Volet Processus	5
C. Volet Technologies	6
III. Gestion du changement et communication	7
IV. Modalités d'exécution	7
V. Résultats au regard des indicateurs clés de performance	7
VI. Principaux risques et mesures d'atténuation	8
VII. Informations actualisées sur le budget et utilisation des crédits budgétaires	8
Annexes	
I. Utilisation du budget alloué à l'investissement ciblé en faveur des capacités, à la mi-octobre 2022	9
II. Calendrier d'exécution révisé pour 2020-2022	10
III. Progrès accomplis au regard des indicateurs clés de performance, à la mi-octobre 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. Le projet est 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. Le présent document communique la dernière série d'informations actualisées sur l'exécution du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies avant la publication du rapport d'achèvement définitif, lequel dressera le bilan des effets directs et produits, des avantages obtenus et des enseignements tirés du projet et sera soumis au Conseil d'administration en décembre 2023.
3. Les éléments notables à ce jour en ce qui concerne les réalisations relatives aux différents volets sont les suivants:
 - **Personnes:** le Sondage mondial du personnel 2022 révèle une amélioration de la formation du personnel de 7% par rapport au sondage de 2018. Les membres du personnel ont accueilli favorablement la multiplication des possibilités en matière d'accès à des activités d'apprentissage et d'utilisation de leurs compétences, qui résulte en partie du programme de perfectionnement du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies. Le Sondage mondial du personnel révèle également une amélioration de 7% par rapport à 2018 dans les domaines de la gestion de la performance, des récompenses et de la reconnaissance, et le cycle de gestion de la performance de 2021 a identifié 183 membres du personnel affichant une performance supérieure et 9 en insuffisance professionnelle.
 - **Processus:** l'économie constatée à ce jour résultant de la reconfiguration des processus opérationnels s'élève à environ 9 400 heures. Les composantes fondamentales des travaux sur la passation des marchés relatifs aux projets et le décaissement des prêts dont le financement relève de l'investissement ciblé en faveur des capacités du FIDA dans le cadre de la seconde phase de la reconfiguration des processus opérationnels sont en bonne voie pour s'achever d'ici à la fin 2022. Les défis généraux qui subsistent ne relèvent plus du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies – ils sont liés au manque de ressources humaines pour former le personnel de façon adéquate et mettre en œuvre des activités de gestion du changement en ce qui concerne le décaissement des prêts.
 - **Technologies:** la technologie facilite les travaux relatifs aux personnes et aux processus et a été utilisée pour créer, actualiser et rationaliser des systèmes afin de contribuer au nouveau cadre de gestion des talents et aux recommandations en matière de reconfiguration des processus opérationnels. Le premier programme d'automatisation du Fonds (exécuté en deux phases) a donné au FIDA de nouvelles méthodes de travail en faisant appel à des technologies novatrices. Durant la première phase, des activités pilotes d'automatisation ont été mises en œuvre avec succès dans plusieurs domaines, concernant notamment l'automatisation robotisée de processus et des robots conversationnels; durant la seconde phase, une plateforme de données en libre-service a été mise au point. Des membres du personnel de l'ensemble du FIDA ont profité de la possibilité de formation et commencent à créer leurs propres tableaux de bord dans le but de faciliter les communications, l'analyse des problèmes et la gestion des équipes et projets.

4. Les cibles établies concernant la plupart des indicateurs clés de performance relatifs aux projets sont globalement en bonne voie, bien que des difficultés subsistent concernant trois indicateurs. La direction s'efforce actuellement de les résoudre (voir la section V du rapport principal et l'annexe III).
5. En septembre, le Bureau de l'audit et de la surveillance a publié les conclusions de son audit interne du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies. Il a établi que le plan était globalement adéquat, approprié et efficace, mais a formulé deux recommandations portant sur le besoin de précisions concernant les différentes sources de financement mobilisées ainsi que sur la présentation de rapports décrivant le calendrier d'exécution des composantes de la reconfiguration des processus opérationnels supposant des changements ou des actualisations technologiques. (Voir les paragraphes n^{os} 41, 45 et 49 du rapport principal pour en savoir plus.)
6. La direction est convaincue que le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies sera achevé dans le respect du calendrier d'exécution et du budget établis, et qu'après une période de rodage appropriée, les avantages découlant des améliorations apportées seront visibles. Ces investissements contribueront à renforcer l'aptitude du FIDA à atteindre ses objectifs, en particulier dans le contexte d'une décentralisation plus importante et de réformes financières.

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

I. Point sur les éléments hautement prioritaires

A. Perfectionnement et requalification

1. Le programme de perfectionnement au service de l'excellence opérationnelle, conçu pour combler les déficits de compétences et doter les membres du personnel occupant des postes essentiels des connaissances et outils nécessaires pour remplir leurs fonctions, met l'accent sur l'exécution des programmes, les finances, l'expertise technique et les compétences de direction et de gestion en tenant compte des défis mis en lumière par l'accroissement de la décentralisation, les réformes financières et les résultats du Sondage mondial du personnel 2018.
2. Le programme suppose l'intervention de plusieurs académies, telles que l'Académie des opérations, qui constitue le principal instrument de perfectionnement des administrateurs dans le domaine des opérations, et la formation continue du personnel de terrain dans le cadre de la décentralisation 2.0, qui cible le personnel administratif recruté sur le plan national dans les bureaux de pays.
3. Au 1^{er} octobre 2022, le taux d'achèvement global des formations de perfectionnement s'élève à 76% et 213 membres du personnel occupant des fonctions essentielles avaient suivi une formation concernant des domaines dans lesquels des besoins de formation ou des déficits de compétences avaient été repérés. Une centaine de directeurs et directrices de pays, de chargé(e)s d'appui aux programmes de pays et d'administrateurs et administratrices de programme étaient notamment concernés.
4. Les résultats du Sondage mondial du personnel 2022 révèlent une amélioration de 7% en ce qui concerne la formation du personnel par rapport aux résultats du sondage de 2018. Les membres du personnel ont accueilli favorablement la multiplication des possibilités en matière d'accès à des activités d'apprentissage et d'utilisation de leurs compétences. Les administrateurs et administratrices en poste sur le terrain ont signalé les effets significatifs sur leur travail quotidien de la contribution de l'Académie des opérations, dont les activités doivent se poursuivre en 2023, de sorte que les compétences du personnel seront mieux adaptées aux objectifs visés dans le contexte de la décentralisation.
5. La plupart des éléments du plan de perfectionnement sont en bonne voie pour s'achever à la fin de 2022. Il convient de procéder à un suivi rigoureux et de donner suite à la formation continue du personnel de terrain dans le cadre de la décentralisation 2.0, car ce vaste programme a besoin de temps pour que le personnel mette en pratique le contenu des formations après le terme du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies. L'objectif est de poursuivre ce programme ambitieux, qui est nécessaire pour accompagner la décentralisation 2.0, en 2023, sous réserve de budget disponible.

B. Cessation de service

6. Onze membres des services généraux et 20 administrateurs ont signé des accords de cessation de service financés par l'investissement ciblé en faveur des capacités.
7. Le programme de cessation de service a permis à la direction de réaliser les objectifs institutionnels, tels que la décentralisation et les cibles de diversité au sein du personnel, et a aidé à dépasser la cible en matière d'égalité femmes-hommes correspondant à l'engagement pris au titre de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA, 42,1% de femmes occupant des postes de niveau P-5 et de rang supérieur. Par ailleurs, ce programme a facilité l'approche visant à éviter toute

perte d'emploi, de sorte que la majorité des membres des services généraux dont le poste a été supprimé à la fin décembre 2021 ont pu accéder à des postes vacants adaptés à leurs compétences.

C. Passation des marchés relatifs aux projets

8. La majeure partie des fonds destinés aux projets du FIDA est généralement soumise à des procédures de passation des marchés. Une passation de marchés efficace et transparente est essentielle à l'optimisation de l'utilisation des ressources, la promotion de la transparence et la contribution à une gestion fondée sur des données factuelles.
9. Les fonds alloués au Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies ont permis l'élaboration de composantes initiales du système de passation des marchés relatifs aux projets de bout en bout. Par le passé, les plans de passation de marchés ne pouvaient généralement pas être consultés en ligne, et n'étaient donc ni en phase avec l'état d'avancement réel de l'exécution ni associés au système interne d'examen des transactions. Le nouveau système intégrera ces éléments et fournira aux unités de gestion de projet (UGP) un outil intelligent qui facilitera la planification de la passation des marchés et sélectionnera automatiquement les flux de travail adéquats. L'élaboration de ce système, financée dans le cadre du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies, s'est achevée et le déploiement du système de bout en bout démarrera début 2023.
10. La plupart des avantages du système concerneront les UGP et se concrétiseront une fois que le système sera en service et que l'ensemble des utilisateurs internes et externes auront pris l'outil en main et reçu une formation adéquate. Le financement du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies a permis au FIDA de franchir une étape majeure dans le renforcement de ses opérations fiduciaires et la promotion d'une gestion fondée sur des données factuelles dans le cadre de ses activités.

D. Décaissement des prêts

11. Comme présenté dans les informations actualisées du mois de septembre¹, la rationalisation du processus de décaissement des prêts du FIDA produit déjà des améliorations en ce qui concerne l'efficacité et les contrôles. Par exemple, la soumission des demandes de retrait par voie exclusivement numérique devrait permettre d'économiser environ 2,5 heures par demande de retrait sur le temps de vérification.
12. Une nouvelle approche rationalisée relative aux politiques et procédures en matière de contrôle financier a été adoptée, réduisant ainsi de façon significative le temps nécessaire à l'examen des demandes de retrait. Le temps d'examen peut donc plutôt être consacré à des domaines comportant des risques plus importants ou des risques émergents (tels que la fraude et le blanchiment d'argent), et la procédure de contrôle *ex ante* a été allégée, la liste de contrôle financier passant de 20 à 5 points. Un nouveau logiciel sécurisé de signature numérique a été utilisé pour communiquer avec 90 ministères en 2022, permettant des gains de temps grâce à un processus rationalisé et normalisé. Enfin, des directives actualisées en matière de contrôle financier et leurs cadres relatifs aux risques ont été publiés, tandis que de nouveaux tableaux de bord ont été créés afin de garantir que les risques soient repérés rapidement et que des mesures soient prises dans les meilleurs délais.
13. Un nouvel ensemble de politiques et de directives de gestion financière des projets est en train d'être mis en place, afin que l'assurance fiduciaire se fasse non plus en fonction des transactions mais en fonction des principes, de façon à contribuer à

¹ Paragraphes 7 à 9 du document EB 2022/136/INF.3.

l'adaptation à différentes difficultés. Tous les projets doivent désormais faire l'objet de rapports financiers intermédiaires afin de faciliter le suivi régulier de la performance financière. Ces mesures permettront de prendre en compte le niveau de risque dans le cadre du rééquilibrage du contrôle fiduciaire et des contrôles relatifs aux processus de décaissement, de supervision et d'audit de projets. Les réformes feront du FIDA un chef de file sur le plan des meilleures pratiques parmi ses organisations homologues. Des changements de système concernant le flux de travail relatif au Portail clients du FIDA sont en cours de préparation et devraient être achevés d'ici le quatrième trimestre de 2022 et intégrés en 2023.

E. Traitement des documents

14. Le Bureau de la Secrétaire (SEC) continue d'avancer en ce qui concerne la mise en place de l'outil d'aide à l'édition et à la traduction des Nations Unies, eLUNa. Le début du programme de formation du personnel, qui devrait être assuré par le siège de l'Organisation des Nations Unies à New York a été repoussé, une lourde charge de travail ayant grevé les effectifs disponibles, mais SEC espère mettre l'outil à l'essai avant la fin de l'année, la mise en service totale étant prévue pour la session du Conseil d'administration prévue en avril 2023.
15. La communication et la sensibilisation relatives aux nouvelles directives en matière de traitement des documents se poursuivent par des formations et des présentations de la part de SEC à l'intention de l'ensemble du personnel, y compris une session ciblée de perfectionnement destinée au personnel des bureaux de pays; des ressources d'appui ont été produites (par exemple, des vidéos de formation sur les procédures de rédaction des documents des organes directeurs); des modèles de document ont été actualisés.
16. Des problèmes subsistent néanmoins en ce qui concerne les retards de transmission des documents et le respect des exigences fixées par le Conseil d'administration relatives à la longueur des documents. La direction mène une réflexion sur les mesures à prendre, telles qu'une intervention plus précoce dans le cycle de traitement des documents, pour éviter ces problèmes.

F. Automatisation

17. Par l'entremise du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies, les membres du personnel du FIDA ont découvert des possibilités offertes par l'automatisation et l'analyse des données et exploité ce potentiel pour accomplir leurs missions et atteindre leurs objectifs.
18. Le programme d'automatisation a été conçu sur la base d'avis collectés auprès du personnel du FIDA, qui ont recensé des cas propices au déploiement de nouvelles technologies pour répondre à des besoins opérationnels. Ce programme visait à tester des cas d'utilisation afin de vérifier l'utilité de ces technologies pour le FIDA. Les cibles concernant les deux indicateurs clés de performance relatifs à l'automatisation ont été dépassées (voir annexe III).
19. Durant la première phase – la phase pilote – 9 des 11 cas d'utilisation propices à l'automatisation transactionnelle ont été jugés satisfaisants. Ces cas d'automatisation concernent le téléchargement des taux de change utilisés par les systèmes institutionnels, le rapprochement des relevés bancaires et un robot conversationnel sur les questions relatives aux prêts et dons. Des responsables fonctionnels ont conclu que ces technologies avaient éliminé une tâche manuelle de leur charge de travail, collecté davantage d'avis en temps réel sur les questions des utilisateurs et contribué à la continuité des opérations. Plus de 40 membres du personnel du FIDA ont participé à ces activités pilotes.
20. La seconde phase a mis l'accent sur les données. Une nouvelle plateforme de données, Omnidata, créée pour le FIDA, facilite l'analyse et la visualisation des données et donne accès à des systèmes d'information géographique et des possibilités d'analyse avancée telles que l'intelligence artificielle. Cette plateforme

est un point de départ pour exploiter les données et les possibilités d'analyse du FIDA. Elle a été accompagnée de formations pratiques individuelles, qui ont notamment permis d'aborder des situations plus complexes concernant spécifiquement le FIDA. Durant la période de mise à l'essai de cette solution en 2022, plus de 100 membres du personnel de l'organisation ont testé la plateforme.

21. Le niveau élevé de l'intérêt et de la participation directe du personnel en ce qui concerne les nouvelles technologies et les possibilités d'analyse de données promues par le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies a été supérieur aux attentes. Ces travaux représentent un changement important vers une plus grande agilité en ce qui concerne l'exploitation des données pour obtenir des informations, vers l'amélioration de l'accès aux données et à des outils avancés afin d'aider le personnel dans ses tâches, et vers la promotion d'un appui à la prise de décisions fondé sur des données factuelles et de nouvelles méthodes de travail faisant appel aux dernières technologies émergentes.

II. Informations actualisées sur les différents volets

A. Volet Personnes

Gestion de la performance

22. L'amélioration de la gestion de la performance est apparue comme un moteur de l'adaptation du personnel aux objectifs visés en ce qui concerne les capacités et les compétences.
23. Les trois principaux objectifs en matière de gestion de la performance portaient sur: l'harmonisation des objectifs de performance avec les priorités institutionnelles; l'intégration de la gestion de la performance à une approche globale de gestion des talents; la gestion efficace de l'insuffisance professionnelle. Le FIDA a atteint ces trois objectifs, renforçant ainsi la culture de la performance.
24. Les résultats concrets incluent les éléments suivants: la révision complète des procédures et systèmes de gestion de la performance; 96% des superviseurs ont suivi une formation en gestion de la performance; l'achèvement d'un cycle complet en 2021, qui a permis d'identifier 183 membres du personnel affichant une performance supérieure et 9 affichant une performance partiellement satisfaisante, dont l'insuffisance professionnelle est en train d'être corrigée dans le cadre de processus de perfectionnement; des services de conseil en matière de ressources humaines et d'accompagnement de la gestion de la performance fournissent un appui aux superviseurs. Les résultats du Sondage mondial du personnel 2022 révèlent une amélioration de la gestion de la performance, des récompenses et de la reconnaissance de 7% par rapport aux résultats du sondage de 2018.
25. Dorénavant, le FIDA doit s'appuyer sur ces résultats et continuer sur la même voie en ce qui concerne le suivi, les services de conseil et l'accompagnement afin de consolider la place de la gestion de la performance dans sa culture organisationnelle.

Audit des fonctions

26. L'audit des fonctions a fourni un appui essentiel à la transformation organisationnelle globale du FIDA en permettant un examen formel de tous les postes et une classification appropriée.
27. À ce jour, 570 postes sur 790 (soit 72,2%) ont été passés en revue par le Centre mondial de services de gestion des ressources humaines des Nations Unies (OneHR), entité externe et indépendante chargée de la classification des postes: 542 (95,1%) ont conservé leur classe ou niveau, 8 (1,4%) sont passés à une classe inférieure, 16 (2,8%) sont passés à une classe supérieure et 4 (0,7%) ont changé de catégorie, passant d'administrateur recruté sur le plan national à administrateur recruté sur le plan international. La plupart des postes classifiés n'ont eu aucune incidence budgétaire.

28. L'audit s'achèvera à la fin de 2022.

B. Volet Processus

Gestion globale des risques

29. Dans le cadre du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies, la gestion globale des risques a fait l'objet d'améliorations considérables de manière intégrée grâce à 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.

30. En 2022, le projet de collecte et de communication de données sur les incidents et pertes a été achevé 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. Grâce au financement de l'investissement ciblé en faveur des capacités, une plateforme numérique rationalisée a été créée et mise en place, qui couvre l'intégralité du cycle de vie des risques, et permet la collecte d'informations sur les incidents et pertes, l'appui à l'évaluation des risques par l'intégration d'autoévaluations des contrôles des risques et la collecte ou l'intégration d'indicateurs de risque clé, aussi bien concernant l'agrégation de données que la notification, dont l'achèvement est prévu pour la fin de l'année.

Reconfiguration des processus opérationnels

31. Le projet de reconfiguration des processus opérationnels visait à réagir à des avis recueillis lors du Sondage mondial du personnel 2018 indiquant que les processus existants étaient fastidieux et exacerbent les problèmes d'alors relatifs à la charge de travail. L'unique objectif était de libérer du temps pour le personnel afin de réduire le besoin en heures supplémentaires et de faire en sorte que la charge de travail corresponde à une journée de travail normale. Par rapport à une économie initialement estimée à 15 000 heures, l'économie constatée s'élève pour le moment à environ 9 400 heures (voir l'annexe IV). Des économies supplémentaires sont attendues et seront présentées dans le rapport d'achèvement définitif. (Des informations actualisées concernant la reconfiguration des processus opérationnels dans le contexte de la passation des marchés à l'échelle institutionnelle et des fonds supplémentaires sont consultables dans le document [EB 2022/136/INF.3.](#))

Gestion des consultants et recrutement

32. La reconfiguration des processus opérationnels de recrutement et de gestion des consultants est achevée. Depuis la présentation d'informations actualisées en septembre 2022 au Conseil d'administration, des fonctionnalités supplémentaires ont été intégrées. Elles comprennent: une nouvelle page d'évaluation des consultants qui fournit désormais aux responsables de recrutement une évaluation plus exhaustive des services fournis par chaque consultant; un nouveau moteur de recherche interne concernant les listes de réserve de spécialistes vérifiés, qui est particulièrement utile aux divisions techniques recherchant des spécialistes déjà approuvés dans un domaine bien précis; de nouveaux outils de tri visant à renforcer le suivi et la transparence des flux de travail concernant l'approbation des contrats de consultants, affichant des données en temps réel concernant le statut de l'approbation et favorisant la visibilité globale du processus.

33. Un calcul précis des avantages quantitatifs obtenus grâce à toutes les recommandations mises en œuvre sera présenté dans le rapport d'achèvement du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies en 2023.
34. Enfin, les connaissances provenant de la rationalisation de ces processus et les travaux techniques fondamentaux sont aujourd'hui le socle des efforts actuellement déployés pour produire des données exactes et fiables relatives à ces deux processus essentiels liés aux ressources humaines qui seront exploitées par les responsables du FIDA dans leurs prises de décisions et activités de planification à l'avenir.

Voyages

35. Les avantages découlant des réformes liées à la reconfiguration des processus opérationnels ont été moins évidents en raison de la diminution des voyages et de la multiplication des difficultés en matière de voyages durant la pandémie. La nature incertaine des voyages internationaux a augmenté le nombre de réservations de dernière minute (c'est-à-dire moins de cinq jours avant le départ), 45% des autorisations de voyage et des transactions correspondantes ayant été traitées à la dernière minute en 2022. Cette tendance n'a cessé d'accroître les coûts, le nombre d'erreurs et la pression sur tous les utilisateurs.
36. Néanmoins, les avantages découlant de l'application de certaines recommandations en matière de voyages ont produit des résultats positifs pour l'équipe chargée des voyages et les utilisateurs. Par exemple, l'automatisation du rapprochement des coûts des billets d'avion nécessitant une conversion de devise, du travail lié aux profils de voyages pour le personnel et du traitement de certaines demandes de versement anticipé au titre des frais de déplacement a permis une économie d'environ 198 heures au profit de l'équipe chargée des voyages. D'autres recommandations produisent des avantages au profit des voyageurs et des organisateurs de voyages au sein du FIDA et devraient produire de nouveaux avantages à l'avenir. Les voyages ayant repris dans le monde, il se peut que de nouveaux calculs des avantages au sein du FIDA soient disponibles et puissent donc être intégrés au rapport d'achèvement du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies.

Communication interne et externe

37. Les crédits ouverts au titre de l'investissement ciblé en faveur des capacités du FIDA ont permis de recenser les besoins et possibilités en matière de communication et ainsi de repérer les synergies potentielles au sein et en dehors de la Division de la communication globale et du plaidoyer. Ce processus contribue à la préparation d'une synthèse des procédures de communication et d'une analyse des lacunes, ainsi qu'à l'élaboration de recommandations et d'un plan de travail provisoire couvrant la période s'étendant jusqu'au premier trimestre de 2023. Les travaux de conception des solutions repérées pour combler les lacunes et exploiter les synergies de façon à renforcer les flux d'informations au sein de la Division de la communication globale et du plaidoyer et du FIDA à plus grande échelle sont sur le point de commencer, avec l'objectif de générer des gains d'efficacité.

C. Volet Technologies

38. Les travaux relatifs aux technologies ont porté sur l'exécution du programme d'automatisation (voir la section I.F) et ont contribué à la reconfiguration des processus opérationnels (voir la section II.B) et aux activités liées à la plateforme de gestion des talents relevant du volet axé sur les personnes, qui a été mise en service en juillet 2021.

III. Gestion du changement et communication

39. 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.
40. Le FIDA a continué de tenir le personnel au courant de l'état d'avancement des activités lors d'un événement destiné à l'ensemble du personnel et au moyen d'articles de blog de la direction ou d'articles de blog consacrés aux différents volets, d'une infographie actualisée et d'une série de vidéos sur le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies, montrant l'effet positif de ce dernier sur le travail des bureaux de pays. L'Association du personnel du FIDA a joué un rôle d'observation au sein du groupe de travail du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies depuis le début du projet et a régulièrement informé ses membres des actualités du Plan par l'entremise de ses moyens de communication interne.
41. L'audit du Bureau de l'audit et de la surveillance a indiqué que le plan avait globalement été géré de façon efficace, et il a jugé satisfaisants la régularité et le volume des communications publiques de son état d'avancement.

IV. Modalités d'exécution

Calendrier

42. 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

43. La plupart des indicateurs sont globalement en bonne voie (voir l'annexe III) et certains ont dépassé les objectifs. Par exemple, l'indicateur n° 23, « Participation du personnel à l'automatisation », s'est établi à 15%, soit le triple de l'objectif visé (5% du personnel).
44. Des défis subsistent néanmoins, sur 11 indicateurs d'effet direct ou de produit, les trois points ci-après risquent de ne pas être atteints durant le calendrier d'exécution du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies:
 - i) bien que l'indicateur n° 5, « Diminution du temps nécessaire pour combler des vacances de poste d'administrateur », affiche une hausse par rapport à la valeur de référence, en raison de plusieurs facteurs indépendants de la rationalisation accrue du processus de recrutement, une réorganisation de la Division des ressources humaines, supposant notamment la mise en place d'une équipe spéciale consacrée au recrutement et un meilleur processus de suivi, laisse déjà deviner une tendance positive pour la suite; ii) bien que l'indicateur n° 1, « Indice d'engagement du personnel », affiche une hausse de deux points de pourcentage par rapport à 2018 (liée au mandat du FIDA, à la fierté des membres du personnel à l'égard de leur travail et à un sentiment d'accomplissement personnel), les effectifs ont également attiré l'attention sur des problèmes centraux tels que la charge de travail, l'autonomisation du personnel et l'environnement de travail dans son ensemble; iii) en ce qui concerne l'indicateur n° 7, « Nombre d'heures de travail économisées par an », la cible sera atteinte selon un calendrier plus long que les prévisions initiales figurant dans les indicateurs clés de performance. La direction est pleinement consciente des défis ci-dessus et est déterminée à y répondre à moyen terme.
45. Enfin, l'audit du Bureau de l'audit et de la surveillance a souligné le besoin de précisions en ce qui concerne le délai nécessaire à la mise en œuvre des composantes technologiques de la reconfiguration des processus opérationnels, qui ont une incidence sur les indicateurs n°s 18 et 19.

VI. Principaux risques et mesures d'atténuation

46. La direction est convaincue que les risques liés à la conclusion de l'exécution sont faibles. Des défis subsistent concernant: i) la disponibilité du personnel pour continuer à réaliser les activités quotidiennes et s'impliquer activement dans les changements, les réformes et les formations relevant du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies; 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, par exemple en ce qui concerne le traitement des documents. La direction est consciente de ces risques et met tout en œuvre pour les atténuer.

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

47. 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.
48. À la mi-octobre 2022, l'utilisation effective du budget atteignait 11,191 millions d'USD, soit 94% du budget total. Sur le montant restant, la direction a repéré une somme de 180 000 USD liée au traitement des documents représentant un risque en raison des retards concernant la mise en place de eLUNa. En cas de besoin, ces fonds seront réaffectés dans le cadre du projet. On trouvera à l'annexe I le détail des réaffectations et l'utilisation actuelle du budget.
49. Pour conclure, le Bureau de l'audit et de la surveillance signale que la direction n'a pas rendu compte de l'utilisation des crédits reportés après 2020 et n'a pas intégré au total les coûts liés au personnel affecté aux tâches relevant du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies. Le rapport d'achèvement définitif rendra compte des reports de crédits et des fonds correspondant au budget d'investissement (1,185 million d'USD en tout) alloués en avril 2020 et présentera une estimation du temps de travail du personnel consacré au projet.

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

(en milliers d'USD)

						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					
Budget alloué à l'investissement ciblé en faveur des capacités												
						Montant						
						2020	2021	2022	Réallocations	Total		
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	40	1 090				866	224
		Programme de cessation de service	500	1 500	705	570	3 275				3 275	-
		Proposition de valeur pour le personnel	-	-			-				-	-
Processus	Gestion de la performance											
		Formation spéciale à la gestion et appui aux superviseurs	100	100			200				200	-
	Reconfiguration des processus opérationnels											
		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	(353)	2 597				2 296	301	
Technologies	Cadre de gestion globale des risques											
		Intégration du Cadre de gestion globale des risques	600	160	100		860				860	-
		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				706	104
		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				11 191	664	

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-octobre 2022

Indicateurs	Cibles	Valeur de 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%	Sondage mondial du personnel 2022: 74%. En 2018, l'indice avait affiché une hausse de huit points de pourcentage par rapport à l'indice d'engagement du personnel précédent; la hausse constatée en 2022 est de deux points de pourcentage. Cette hausse est liée au mandat du FIDA, à la fierté des membres du personnel à l'égard de leur travail et à un sentiment d'accomplissement personnel. Certains défis essentiels recensés dans le cadre du Sondage mondial du personnel concernent la charge de travail, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et les réformes en cours, notamment la décentralisation 2.0 et ses implications sur le personnel et la charge de travail.	2022
2. Réduction des déficits de compétences	Réduction des déficits de 25%	Sondage sur la réduction des déficits de 2019	En prenant les résultats du sondage sur la réduction des déficits de 2019 comme référence, le FIDA adapte les exigences relatives aux compétences à mesure que les besoins en matière de personnel évoluent dans le temps et met en œuvre des activités ciblées de perfectionnement (85% des membres du personnel occupant des postes essentiels ont renforcé leurs compétences durant le troisième trimestre de 2022).	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		Trois plans d'amélioration de la performance se sont achevés en 2022 de façon positive. Un plan d'amélioration de la performance a été clôturé et il a été décidé de lancer un nouveau plan, compte tenu de circonstances particulières. Cinq plans d'amélioration de la performance supplémentaires ont été lancés des suites des résultats du cycle 2021 du système d'évaluation de la performance et doivent s'achever durant le premier trimestre de 2023.	2022
5. Diminution du temps nécessaire pour combler des vacances de poste d'administrateur (jours)	90 jours	100 jours	À la fin septembre 2022, 128 jours étaient nécessaires en moyenne pour combler une vacance de poste d'administrateur. Des initiatives ciblées ont été mises en œuvre pour réduire ce chiffre afin d'atteindre la cible, telles que: <ul style="list-style-type: none"> 1) la mise en place d'un système de suivi afin de détecter et résoudre dans les meilleurs délais les problèmes potentiels liés aux retards en matière de recrutement; 2) des réunions régulières avec la haute direction afin de définir les priorités en matière de recrutement et de veiller à l'intervention en temps opportun et à la reddition de comptes des responsables et équipes de recrutement; 3) la révision des directives de recrutement afin d'établir des approches cohérentes permettant d'éviter les retards dans les processus résultant du manque de cohérence ou de l'absence de priorités en matière de recrutement; 4) des recrutements groupés et le recours accru à la liste de réserve de candidats vérifiés afin de raccourcir les périodes de recrutement et de gagner en efficacité; 5) la réorganisation de la Division des ressources humaines afin de mettre en place une équipe spéciale consacrée au recrutement. 	2022/2023

Indicateurs	Cibles	Valeur de référence	État d'avancement	Délai
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%	Sondage mondial du personnel 2022: 35%. Le Sondage mondial du personnel 2022 révèle une hausse de huit points de pourcentage concernant cet indicateur, bien que le résultat reste faible en termes absolus. Les mesures pour y remédier, compte tenu des résultats du Sondage mondial du personnel 2022, doivent encore être décidées.	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, 213 membres du personnel occupant des postes essentiels (77% de la cible) ont suivi au moins une formation dans le cadre du programme de perfectionnement. Fin: quatrième trimestre de 2022.	Quatrième trimestre 2021
11. Examen de tous les postes (audit des fonctions)	100%		À ce jour: en bonne voie (taux d'achèvement: 72,2%). Le projet sera achevé conformément au calendrier.	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: 96%). 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

Indicateurs	Cibles	Valeur de référence	État d'avancement	Délai
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	Achevé		Achevé	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		Dépassée (15%) et encore en hausse	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	198	3 222	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**	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*	9 608	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	15 258	14 818	24 228	

* 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>.

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