

---

## **Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies: rapport d'achèvement**

---

Cote du document: EB 2023/140/R.18/Rev.1

Point de l'ordre du jour: 5 c)

Date: 12 décembre 2023

Distribution: Publique

Original: Anglais

**POUR: EXAMEN**

**Documents de référence:**

Décembre 2022 – Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies: informations actualisées ([EB 2022/137/R.42](#));

Avril 2020 – 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 examiner le rapport d'achèvement du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies.

---

**Questions techniques:**

**Guoqi Wu**  
Vice-Président adjoint  
Département des services institutionnels  
courriel: [g.wu@ifad.org](mailto:g.wu@ifad.org)

**Edward Gallagher**  
Responsable supérieur  
Unité du changement, de la réalisation  
et de l'innovation  
courriel: [ed.gallagher@ifad.org](mailto:ed.gallagher@ifad.org)

# Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies: rapport d'achèvement

## I. Introduction

1. Le Conseil d'administration a approuvé le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies en avril 2020 pour rendre le FIDA mieux à même d'agir efficacement en faveur du développement et de proposer des services à la hauteur des besoins croissants, l'idée étant de propulser d'un seul coup plusieurs grandes réformes dans différents domaines.
2. Le plan a été élaboré en partant des résultats du Sondage mondial du personnel mené en 2018 et de deux études externes portant respectivement sur les procédures opérationnelles du FIDA et sur les capacités et compétences du personnel. Ces dernières ont démontré que, pour maximiser sa contribution au Programme de développement durable à l'horizon 2030, le FIDA devait se doter des ressources humaines appropriées du point de vue des capacités et des compétences, mettre en œuvre des processus institutionnels plus efficaces et adopter de nouvelles technologies pour agir plus efficacement en faveur du développement.
3. Le programme triennal s'est achevé fin 2022, dans les limites temporelles et budgétaires imposées, malgré les défis liés à l'exécution d'une telle réforme pendant la pandémie de COVID-19 et la difficulté de garantir la disponibilité du personnel pour la mise en œuvre des réformes alors que leurs charges de travail étaient déjà importantes.

4. Les principaux messages à l'achèvement du plan sont les suivants:

**Message 1: Le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies a permis au FIDA de modifier radicalement ses capacités et ses compétences.**

5. Le financement du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies avait pour objet de permettre au FIDA de combler les lacunes en matière de main-d'œuvre et de processus institutionnels en mettant en place un ensemble de mesures destinées à obtenir rapidement les améliorations requises. Il s'agissait notamment de: i) la création d'un programme exhaustif de perfectionnement des compétences et de requalification, dans le cadre duquel plus de 300 membres du personnel ont suivi au moins une formation; ii) la conception et le déploiement des premiers éléments du nouveau système en ligne de bout en bout pour la passation de marchés au titre des projets (Système OPEN du FIDA), qui a amélioré la solidité et la transparence de l'unité de passation de marchés au titre des projets du FIDA, et la facilité avec laquelle elle peut être administrée; iii) la mise en œuvre d'une plateforme numérique simplifiée pour la gestion globale des risques; iv) la création de capacités internes en matière d'utilisation de l'intelligence artificielle et de l'analyse avancée par la communauté des techniciens et des praticiens au FIDA; v) un programme de cessation de service, qui a contribué à la réalisation de l'objectif institutionnel visant à octroyer plus de 40% des postes P-5 ou supérieurs à des femmes. Les ressources administratives ordinaires n'auraient pas suffi à élaborer ni à mettre en place ces initiatives aussi rapidement sans l'investissement correspondant au Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies.

**Message 2: Le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies a préparé le terrain pour l'avenir**

6. L'horizon du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies se situe à long terme ; il s'agissait en effet non seulement d'améliorer le fonctionnement immédiat de l'organisation, mais aussi d'anticiper les défis et perspectives, notamment en ce qui concerne les compétences du personnel et les

technologies. Il a par exemple donné au FIDA de nouvelles façons de travailler avec l'automatisation. Des projets pilotes d'automatisation réussis, développés pour répondre aux besoins de fonctionnement quotidiens du personnel, ont servi de base à une transformation numérique continue: le FIDA a pu se faire une idée précise de la façon dont ces technologies peuvent simplifier le travail et a renforcé ses capacités d'exploitation en la matière, a amélioré les connaissances de son personnel en matière d'analyse de données et a posé de nouvelles bases en intégrant l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique dans son travail quotidien. Ces avancées, ainsi que les résultats associés au Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies, forment une base qui continuera d'être exploitée à l'avenir.

**Message 3: Le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies a soutenu les priorités institutionnelles du FIDA et son programme de réformes.**

7. Les nouvelles compétences, les processus simplifiés et les projets pilotes d'automatisation découlant du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies sont « un élément clé du changement institutionnel porteur de transformation au cours de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12) et au-delà »<sup>1</sup>.
8. **Décentralisation.** Alors que le FIDA s'oriente vers une présence sur le terrain de 45% du personnel, il est plus nécessaire que jamais de mettre en place des procédures et solutions technologiques simplifiées pour agir efficacement et éviter les cloisonnements géographiques. Le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies a simplifié de nombreux processus au service du modèle opérationnel décentralisé du FIDA; par exemple, le programme de perfectionnement de l'Académie des opérations du FIDA a proposé de nombreuses formations ciblées pour le développement des capacités du personnel sur le terrain, et le tableau de bord pour la gestion des voyages fournit un aperçu interactif des voyages professionnels.
9. **Stratégie du FIDA pour la diversité, l'équité et l'inclusion et culture organisationnelle.** Les activités du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies s'inscrivent dans les priorités du FIDA en matière de diversité, d'équité, d'inclusion et de culture organisationnelle, visant à assurer un environnement de travail positif qui inspire le travail en équipe, améliore le moral du personnel, renforce la productivité et l'efficacité et favorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Par exemple, le programme de cessation de service a amélioré la représentation géographique, et les économies de temps de travail et l'amélioration des procédures de gestion des performances ont eu un effet positif sur la culture organisationnelle du FIDA.

**Message 4: Le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies a permis au FIDA de gagner en efficience.**

10. En simplifiant des processus jusqu'alors fastidieux, la reconfiguration des processus opérationnels a épargné environ 22 750 heures de travail au personnel du FIDA et lui a permis d'avoir plus de temps pour s'occuper de tâches plus prioritaires. Ces gains d'efficience sont à la base de la réussite globale du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies. Par exemple, le temps gagné en matière d'examen des demandes de retraits dans le cadre du déboursement des prêts a été consacré au renforcement des contrôles antifraude et des sanctions, renforçant par la même occasion le niveau de supervision du FIDA, qui fait ainsi figure de modèle en matière de contrôle antifraude.

---

<sup>1</sup> Voir le paragraphe 142 du document intitulé « [Le FIDA à mi-parcours de sa Douzième reconstitution des ressources](#) », IFAD13/1/R.2/Rev.1.

**Message 5: La gestion des changements et la communication cohérente et régulière ont été essentielles à la réussite du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies.**

11. La réalisation de réformes multiples dans tous les volets et dans les mêmes délais a nécessité l'adoption d'approches unifiées en matière de gestion des changements et de communication, afin de garantir la transparence et l'adhésion aux changements. Pour cela, des points réguliers ont été faits au Conseil d'administration pendant la mise en œuvre; une structure solide de gouvernance du Plan a été mise en place (le Comité exécutif de gestion jouant le rôle de comité de pilotage et l'Association du personnel du FIDA étant représentée au sein du groupe de travail pour en garantir l'inclusivité); et des produits de communication innovants ont été utilisés, des membres du personnel témoignant par exemple dans une vidéo des bénéfices du Plan dans leur travail.
12. Les sections suivantes présentent les résultats finaux détaillés du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies, son exécution, son impact et les enseignements tirés de sa mise en œuvre.

## **II. Mise en œuvre du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies**

13. Le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies a été mis en œuvre dans les temps et sans dépassement de budget, 99% des fonds alloués à l'investissement ciblé en faveur des capacités ayant été utilisés. Des tableaux présentant l'utilisation du budget par volet, pour chaque investissement ciblé et autre ressource administrative engagée, sont présentés à l'annexe I.

### **A. Résultats accomplis au regard des indicateurs clés de performance**

14. La performance du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies a été mesurée par rapport à 24 indicateurs clés de performance (ICP) relatifs à tous les volets. La répartition détaillée des affectations est présentée à l'annexe II. La plupart des ICP ont été atteints. Les points forts de chaque volet sont présentés brièvement ci-dessous.
15. **Personnes.** Pour ce volet, les points forts sont les suivants:
  - Dans le cadre de l'initiative de **perfectionnement et de requalification**, 555 membres du personnel (soit 65% de l'ensemble du personnel) ont reçu une formation de perfectionnement ou de requalification. En ce qui concerne plus particulièrement le personnel occupant des postes essentiels, 288 membres ont renforcé leurs compétences, soit un nombre supérieur à l'objectif de l'ICP, qui s'élevait à 250 membres du personnel (ICP 10).
  - En ce qui concerne la **gestion des performances**, les politiques, procédures et processus ont fait l'objet d'une refonte (ICP 12, 15 et 16); 92% des superviseurs ont été formés à la gestion des performances (soit légèrement en dessous de l'objectif de l'ICP 13, fixé à 100%) et 89% des effectifs sous-performants ont réussi à sortir du cycle de sous-performance (soit légèrement moins que l'objectif de l'ICP 4, fixé à plus de 90%).
  - Dans le cadre du volet consacré à l'**audit des fonctions**, 790 profils de postes ont été revus, dont 100% des postes d'administrateur, conformément à l'objectif de l'ICP 11.
  - Si la mise en œuvre générale de ce volet a porté ses fruits, tous les indicateurs clés de performance n'ont pu être atteints. Par exemple, la « diminution du temps nécessaire pour combler des vacances de poste d'administrateur (en jours) » (ICP 5) a pris 101 jours, contre un objectif de 90 jours, en raison du nombre très élevé de vacances de postes et de la mise

en œuvre des opérations de réaffectation. Un plan d'action a été mis en place en novembre 2022 pour réduire le taux de vacance de postes, et des progrès importants avaient été réalisés au moment de la finalisation du présent rapport.

16. **Processus.** Toutes les recommandations ont été entièrement mises en œuvre (satisfaisant ainsi aux ICP 18 à 21), et l'objectif de 15 000 heures d'économies pour le personnel, résultant des réformes introduites (ICP 7, mesuré par rapport à la charge de travail de référence de 2019), a été dépassé de 7 750 heures, soit une économie totale de 22 750 heures. Toutefois, pour l'indicateur clé de performance 8, « Amélioration de la perception par le personnel de l'efficacité des procédures et des processus internes », le niveau atteint était de 35% (pour un objectif de 50%). Les différents départements mettent actuellement en place les mesures nécessaires pour combler cet écart, en améliorant le recours à la délégation de pouvoirs et l'examen des processus.
17. **Technologies.** Ce travail a permis de concrétiser les éléments relatifs aux technologies dans les volets Personnes (p. ex., la nouvelle plateforme de gestion des talents) et Processus, toutes les tâches ayant été réalisées à 100% (p. ex., nouvelles plateformes de gestion des consultants et travaux de création du Système OPEN du FIDA).
18. Les programmes d'**automatisation** transactionnelle et stratégique ont permis de démocratiser l'accès aux outils les plus modernes et de renforcer les compétences relatives aux techniques d'automatisation, telles que l'automatisation des processus robotiques, l'analyse des données et l'intelligence artificielle.
19. L'automatisation transactionnelle a permis de réduire les tâches manuelles répétitives par l'automatisation des processus robotisés. L'automatisation stratégique a amélioré les compétences et les capacités du personnel du FIDA en favorisant l'accessibilité de l'analyse avancée des données et de l'intelligence artificielle, en appui au mandat du Fonds. Omnidata a été développé pour répondre aux besoins du FIDA en la matière.
20. Globalement, les **résultats obtenus dans le cadre de ce volet dépassent largement les deux ICP établis (23 et 24), mais aussi les attentes générales du FIDA.** Plus particulièrement, en ce qui concerne l'analyse avancée et l'intelligence artificielle, le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies a permis au FIDA de se constituer un actif et de nouvelles capacités malgré des ressources limitées, en adoptant une approche pragmatique consistant à mobiliser une grande partie du personnel et à satisfaire leurs besoins pour relever les défis professionnels rencontrés, en particulier grâce aux données et à l'analyse.

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

21. La mise en œuvre a pu avoir lieu grâce à des approches de gestion du changement et de communication destinées à garantir le bon déroulement des activités ainsi que l'ouverture et la transparence sur l'état de la mise en œuvre et les objectifs du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies auprès des États membres et du personnel du FIDA. Cela s'est notamment traduit par des mises à jour à toutes les sessions du Conseil entre avril 2020 et décembre 2022; la réalisation d'un audit par le Bureau de l'audit et de la surveillance en 2022; la structure de gouvernance du Plan, caractérisée par le Comité exécutif de gestion, chargé du pilotage, et par la représentation de l'Association du personnel du FIDA au sein du groupe de travail durant toute la mise en œuvre; et la publication de communications régulières et innovantes, telles que la série de vidéos sur le Plan dans lesquelles des membres du personnel témoignaient de ses effets sur leur travail quotidien.

### III. Impact du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies

22. Le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies a permis au FIDA de modifier radicalement ses capacités et ses compétences, a jeté les bases de l'impact futur et soutenu les priorités institutionnelles du FIDA et son programme de réforme.

#### A. Volet Personnes

23. **Perfectionnement et requalification du personnel.** Les formations de perfectionnement ont favorisé la décentralisation en renforçant la capacité du personnel à soutenir plus durablement les équipes d'exécution dans les pays présentes sur place. Le programme de perfectionnement a vocation à s'appliquer bien au-delà de la période du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies, afin de généraliser les formations et d'instaurer une culture de l'apprentissage continu dans les opérations et programmes du FIDA. L'Académie des opérations et le perfectionnement du personnel de terrain dans le cadre de la décentralisation 2.0 (D2.0), par exemple, sont deux filières d'apprentissage qui continuent de former le personnel, en particulier les nouvelles recrues, aux fonctions opérationnelles et administratives des bureaux sur le terrain. Voir l'appendice I pour une ventilation détaillée du programme de requalification par type de personnel.
24. **Programme de cessation de service.** Ce programme ciblé a donné au FIDA la possibilité de recruter de nouveaux membres du personnel tout en satisfaisant ses objectifs institutionnels, par exemple la décentralisation et la diversité du personnel. De plus, le programme a réellement favorisé l'approche de la décentralisation visant à éviter toute perte d'emploi, par laquelle la majorité du personnel des services généraux dont les postes ont été supprimés au siège s'est vu proposer les postes vacants existants.
25. Dans le cadre du programme, 12 membres du personnel des services généraux et 24 administrateurs et administratrices ont signé des accords de cessation de service par consentement mutuel. Sur les 36 postes libérés, six ont été offerts aux membres du personnel affectés par la décentralisation 2.0 et 13 autres ont été proposés à des femmes ou à des candidats et candidates de pays des listes B ou C, contribuant ainsi à dépasser l'objectif institutionnel (indicateur 3.7.1 du Cadre de gestion des résultats de FIDA12) de 40% au moins de personnel féminin occupant des postes de haut niveau. Au 30 septembre 2023, le pourcentage total de personnel féminin occupant des postes de niveau P-5 ou supérieur s'élevait à 45,5% et le nombre total de membres du personnel issus de pays des listes B ou C s'élevait à 55%.
26. **Gestion de la performance.** La stratégie modernisée de gestion de la performance a engendré un changement culturel dans la façon de gérer les performances du personnel du FIDA. Par exemple, la nouvelle évaluation des performances du personnel a permis de relever les performances remarquables ou au contraire insuffisantes, mais aussi de prendre les devants pour combler les lacunes. Par ailleurs, plus de 90% des superviseurs ont indiqué avoir désormais les connaissances et les compétences nécessaires pour gérer efficacement les performances.

#### B. Volet Processus

##### Reconfiguration des processus opérationnels

27. Lors du Sondage mondial du personnel de 2018, 27% seulement du personnel du FIDA a indiqué estimer que les processus du FIDA étaient efficaces. L'initiative de reconfiguration des processus opérationnels a cherché à simplifier et réduire les processus fastidieux au sein de l'institution.

28. Avec la pleine mise en œuvre des recommandations en la matière, le FIDA a épargné à son personnel plus de 22 750 heures de travail. Ces avantages quantitatifs ont été étayés par des avantages qualitatifs pour la vie professionnelle du personnel, tels que des procédures plus claires et une expérience utilisateur améliorée. Le personnel du FIDA peut donc désormais consacrer plus de temps à des activités productives et stratégiques. L'amélioration, par exemple, des procédures de voyage et de décaissement des prêts a amélioré l'efficacité des processus et renforcé les liens entre des effectifs fraîchement décentralisés aux quatre coins du monde, et certains changements ont fait du FIDA un chef de file du secteur. Par exemple, le Système OPEN du FIDA a nettement amélioré la visibilité des opérations du FIDA en matière de passation de marchés, ce qui lui a valu d'être reconnu par la Banque mondiale, d'autres organismes des Nations Unies et des banques multilatérales de développement pour son rôle moteur dans la promotion de la transparence, de l'innovation et de l'optimisation des ressources dans les marchés publics relatifs aux projets (voir l'appendice III).
29. Voir les annexes III et IV et l'appendice II pour plus d'informations sur la reconfiguration des processus opérationnels.
30. **Gestion du risque institutionnel.** L'un des grands succès du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies concerne le renforcement de la gestion du risque institutionnel en parallèle de l'adoption et de la mise en œuvre de la Politique de gestion du risque institutionnel et de l'Exposé de l'appétence pour le risque au FIDA. Plus précisément, cet outil de communication d'informations a été considérablement optimisé grâce à l'adoption de mesures métriques et à l'amélioration de la conformité des processus d'élaboration de rapports sur l'appétence pour le risque dans le tableau de bord des risques institutionnels du FIDA.
31. Le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies a permis de soutenir les efforts naissants visant à améliorer la culture de gestion du risque au sein de l'organisation grâce à une cohérence et une visibilité améliorées des données pour faciliter la prise de décision.

### C. Volet Technologies

32. Le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies a donné l'occasion au FIDA d'adopter de nouvelles technologies et a conduit à la création d'un mécanisme destiné à analyser et à comprendre comment celles-ci peuvent aider à relever les défis institutionnels auxquels le Fonds est confronté. Dans ce cadre, le FIDA a pris le parti d'exploiter tous azimuts tout ce que l'intelligence artificielle et l'automatisation ont ou auront à offrir à l'institution, du point de vue des capacités comme des compétences. L'automatisation transactionnelle a été appliquée dans plusieurs domaines d'activité, et une approche combinant plateforme et communauté a été adoptée pour l'automatisation stratégique et l'intelligence artificielle, l'idée étant d'épouser autant que possible les véritables besoins sur le terrain.
33. Ce travail a permis à l'institution de comprendre comment l'intelligence artificielle peut déboucher sur de nouvelles connaissances et favoriser un meilleur accès aux données et informations pertinentes pour ses activités. Cette approche axée sur les personnes et les compétences a été un facteur de changement dans la façon de travailler au sein de l'organisation.
34. La plateforme Omnidata constitue aujourd'hui pour le FIDA un atout important en matière de gestion et de partage de données et favorise le recours plus systématique du personnel aux outils d'analyse, de visualisation et d'intelligence artificielle. L'approche communautaire d'Omnidata permet à des professionnels intervenant dans différents domaines d'activité du FIDA de personnaliser leur usage pour soutenir leur travail en partant d'un modèle décentralisé de base destiné à

démocratiser l'accès aux données, le tout étayé par une formation pratique et un engagement.

35. L'investissement du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies dans l'automatisation a conduit à la création de la plateforme, des outils et des atouts technologiques d'Omnidata, mais aussi d'une base de référence critique en matière de capacités humaines au sein de l'organisation. De nouvelles compétences techniques ont été développées pour aider le personnel à comprendre et utiliser efficacement l'intelligence artificielle. Le personnel sait désormais mieux exploiter les données et l'intelligence artificielle pour obtenir de nouvelles informations, vérifier des hypothèses, remettre en question des postulats et comprendre des tendances et projections, qui suscitent constamment de nouvelles idées sur la manière d'améliorer les processus et les connaissances. Ce mécanisme permet au personnel de participer régulièrement à des discussions porteuses de transformation à l'appui du mandat du FIDA pour l'avenir.
36. Depuis la création d'Omnidata, le FIDA a partagé son expérience et les leçons qu'il en a tirées avec d'autres organismes des Nations Unies et institutions financières internationales, à l'occasion de différents forums techniques et de la session conjointe consacrée à l'intelligence artificielle organisée en octobre 2023 par le Comité de haut niveau sur la gestion et le Comité de haut niveau sur les programmes. L'approche du FIDA a été accueillie très positivement, ce qui a donné lieu à de nombreuses demandes de sessions de suivi pour approfondir davantage les aspects techniques et organisationnels du travail ainsi que ceux liés à la gouvernance.

#### **IV. Enseignements à retenir**

37. Le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies (PPTP dans le tableau ci-dessous) est la plus grande réforme de ce type que le Fonds ait entreprise ces dernières années. Il a mobilisé du personnel de nombreuses divisions du FIDA, ainsi qu'une expertise externe le cas échéant. Sa mise en œuvre a commencé en 2020 au moment où la pandémie de COVID-19 s'est déclarée, ce qui a nécessité de réajuster le calendrier de mise en œuvre et de repenser la façon de travailler. Le tableau 1 ci-dessous présente les enseignements tirés au niveau des projets, c'est-à-dire ce qui a bien fonctionné et ce qui aurait pu être amélioré. L'annexe V présente les enseignements spécifiquement tirés dans le cadre du volet Technologies.



Tableau 1  
Enseignements à retenir

<i>Ce qui a fonctionné</i>	<i>Ce qui aurait pu être amélioré</i>
<p><b>Supervision et coordination internes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le Comité exécutif de gestion, dirigé par le Président, a servi de comité de pilotage du projet; l'adhésion et le soutien de la haute direction, ainsi que le suivi étroit réalisé par le groupe de travail, ont permis de ne pas s'éparpiller, de garder le cap et d'identifier et de relever rapidement les défis au fur et à mesure qu'ils se présentaient.</li> </ul>	<p><b>Indicateurs clés de performance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Certains ICP n'étaient pas réalisables, puisqu'ils ne dépendaient pas que des réformes du PPTP et étaient affectés par d'autres facteurs – par exemple, l'amélioration du score de l'indice d'engagement du personnel dans le Sondage mondial du personnel. Les ICP auraient dû être sélectionnés sur la base de l'attribution et non de la contribution.</li> </ul>
<p><b>Souplesse permettant de changer de cap pendant la mise en œuvre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le projet de reconfiguration des processus opérationnels de passation de marchés dans le cadre du projet, qui a transformé le système, le contrôle et la transparence des passations de marchés au sein du FIDA, a bénéficié de la réaffectation des fonds effectuée dans le cadre du PPTP, débloquant ainsi plus de ressources pour le projet.</li> </ul>	<p><b>Calendrier de mise en œuvre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Initialement, il était prévu de tout mettre en œuvre simultanément. Il est rapidement apparu plus logique d'échelonner la mise en œuvre sur une période plus longue, de manière séquentielle plutôt que parallèle.</li> <li>L'équipe de projet a sous-estimé la complexité de la mise en œuvre dans un contexte aussi difficile, marqué par la pandémie de COVID-19 et les interdépendances au sein des différents volets, celles avec d'autres réformes en cours comme la décentralisation 2.0 et celles concernant des fournisseurs extérieurs comme eLUNA. Tous ces facteurs ont entraîné une hausse de la charge de travail, ce qui a rendu plus difficile l'obtention de gains d'efficacité, même si le projet a été mis en œuvre grâce à un engagement et à des efforts importants.</li> <li>Le calendrier de mise en œuvre des éléments relatifs au volet Technologie aurait dû être plus réaliste.</li> </ul>
<p><b>Mobilisation de l'Association du personnel du FIDA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le fait d'avoir un représentant de l'Association du personnel comme observateur dans le groupe de travail a signifié que le personnel avait voix au chapitre, par exemple sur le problème lié à la charge de travail (voir colonne de droite), et que le projet était mis en œuvre de manière plus transparente.</li> </ul>	<p><b>Le personnel comme exécutant</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pendant ce projet, la direction a décidé de mettre en œuvre le PPTP en faisant appel à des ressources internes plutôt qu'à des services extérieurs coûteux. Ce choix a permis de libérer des fonds pour d'autres domaines, mais a exacerbé les problèmes de charge de travail pendant la mise en œuvre puisque certains membres du personnel ont dû travailler sur deux postes à la fois.</li> </ul>
	<p><b>Identité visuelle du PPTP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Malgré une communication constante et régulière avec le personnel, la communication généralisée avec le personnel concernant les changements effectués (p. ex., la signature entièrement numérisée des contrats de consultant, l'introduction de DocuSign) et le PPTP aurait pu être améliorée.</li> </ul>

## V. Conclusion et prochaines étapes

38. Au moment de l'achèvement du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies, ses principaux objectifs (impulsion ponctuelle et fondement pour l'avenir du FIDA) avaient globalement été atteints, malgré un contexte caractérisé notamment par la pandémie de COVID-19 et un problème de lassitude du personnel du Fonds face au changement, en raison de l'introduction des réformes du Plan en même temps que d'autres réformes majeures, comme la décentralisation 2.0.
39. Néanmoins, le programme de perfectionnement a mis à jour les compétences du personnel du FIDA; le programme de cessation de service a permis au Fonds de laisser la place à de nouveaux membres du personnel pour répondre aux objectifs en matière de diversité; la reconfiguration des processus opérationnels a simplifié les processus applicables dans certains domaines et jeté les bases d'une amélioration constante; et les tests pilotes en matière d'automatisation lui ont permis d'exploiter de nouvelles technologies et de développer les compétences du personnel en matière de travail numérique.

40. En ce qui concerne les **prochaines étapes**, les réformes correspondant au Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies ont été mises en œuvre et consolidées dans toute l'organisation suffisamment tôt pour que d'autres mesures puissent prendre le relai, de sorte que le FIDA puisse optimiser ses interventions, améliorer la transparence et avoir un impact encore plus important pour les populations qu'il sert au titre de la Treizième reconstitution des ressources et au-delà. Les améliorations fondamentales apportées par le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies serviront de base pour: i) des améliorations dans les années à venir, gage d'un renforcement des capacités et des dotations budgétaires pour soutenir les opérations; ii) un soutien constant à la décentralisation comme priorité clé; iii) une meilleure sensibilisation à l'importance des technologies et de l'innovation pour maximiser les résultats du FIDA; iv) une plus grande attention accordée à l'importance d'une culture organisationnelle positive et au bien-être du personnel pour améliorer l'efficacité de l'organisation; v) la priorisation continue de la diversité, de l'équité et de l'inclusion; vi) une attention renouvelée à l'égard de nouvelles thématiques clés comme la fragilité, les thématiques transversales et l'importance du secteur privé pour le modèle opérationnel du FIDA.
41. Aucune de ces futures étapes n'aurait été possible sans les fondements posés par le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies. Le FIDA est bien placé pour répondre aux défis de sa Treizième reconstitution des ressources et d'une organisation décentralisée cherchant à doubler son impact et à maximiser sa contribution au Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Tableau 1  
**Investissement ciblé dans les capacités (ICC) – Plan d'exécution**  
(en milliers d'USD)

	<i>Budget alloué à l'ICC</i>					<i>Utilisation effective du budget alloué à l'ICC</i>	<i>Budget disponible au titre de l'ICC</i>
	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>Réallocations</i>	<i>Total</i>		
<b>Volet Personnes</b>							
<b>Planification stratégique des effectifs</b>							
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	(20)	1 030	1 010	20
Programme de cessation de service	500	1500	705	630	3 335	3 334	1
<b>Proposition de valeur pour le personnel</b>	–	–			–	–	–
<b>Gestion de la performance</b>							
Formation spéciale à la gestion et appui aux superviseurs	100	100			200	200	–
<b>Volet Processus</b>							
<b>Reconfiguration des processus opérationnels</b>							
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	2 578	19
<b>Cadre de gestion globale des risques</b>							
Intégration du cadre de gestion globale des risques	600	160	100		860	860	–
<b>Volet Technologies</b>							
Déploiement de la Plateforme de gestion des talents	450	200			650	650	–
Mise en œuvre de changements et solutions technologiques pour la reconfiguration des processus	570	240			810	764	46
Analyse et mise en œuvre d'activités pilotes d'automatisation (stratégiques et fondées sur les données)	–	660			660	660	–
<b>Total</b>	<b>5 375</b>	<b>4 165</b>	<b>2 315</b>	<b>-</b>	<b>11 855</b>	<b>11 752</b>	<b>103</b>

Tableau 2

**Autres ressources administratives engagées en sus des investissements ciblés pour l'exercice 2020  
seulement – exécution du budget**

(en milliers d'USD)

	<i>Montant</i>
Audit des fonctions	200
Gestion de la performance	74
Reconfiguration des processus opérationnels	235
Analyse et mise en œuvre d'activités pilotes d'automatisation	400
<b>Total</b>	<b>909</b>

## Indicateurs clés de performance du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies – chiffres finaux

Indicateurs	Cibles	Référence	État d'avancement	Délai
<b>Indicateurs d'effet direct</b>				
1. <b>Indice d'engagement du personnel (Sondage mondial du personnel)</b>	80%	Indice d'engagement du personnel 2019: 72%	Sondage mondial du personnel 2022: 74%. En 2018, l'indice avait affiché une hausse de 8% par rapport à l'indice d'engagement du personnel de 2018; la hausse constatée en 2022 est de 2%. 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.	<b>2022</b>
2. <b>Réduction des déficits de compétences</b>	Réduction des déficits de 25%	Sondage sur la réduction des déficits de 2019	Achevé avec 88 % du personnel occupant des fonctions essentielles ayant acquis une nouvelle compétence à la fin de 2022, réduisant ainsi le déficit de compétences de plus de 25%	<b>2022</b>
3. <b>Pourcentage d'offres d'emploi acceptées par rapport au nombre d'offres effectuées</b>	> 95%	92%	98%	<b>2021</b>
4. <b>Membres du personnel réussissant à sortir du cycle de sous-performance</b>	> 90% des effectifs en insuffisance professionnelle	-	Entre le démarrage du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies en 2020 et le 30 septembre 2023, 89 % des effectifs en insuffisance professionnelle ont réussi à sortir du cycle de sous-performance (25 sur 28).	<b>2022</b>
5. <b>Diminution du temps nécessaire pour combler des vacances de poste d'administrateur (jours)</b>	90 jours	100 jours	Au 30 septembre 2023, le temps requis pour combler les vacances de poste d'administrateur est de 101 jours. Le nombre de jours a fluctué tout au long de la période d'exécution du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies en raison de l'augmentation des recrutements pour des postes financés par des fonds supplémentaires et des réaffectations en cours. Par ailleurs, le plan d'action visant à réduire le taux de vacance de postes prévoit des mesures supplémentaires pour réduire le nombre moyen de jours nécessaires.	<b>2022/ 2023</b>
6. <b>Diminution des dépenses totales annuelles au titre des heures supplémentaires</b>	Diminution de 15%	2019: 300 000 USD	En bonne voie	<b>2022</b>
7. <b>Nombre d'heures de travail économisées par an</b>	15 000 heures par an	2019	Atteint et dépassé: 22 750 heures économisées.	<b>2023 au lieu de 2022</b>

Indicateurs	Cibles	Référence	État d'avancement	Délai
8. <b>Amélioration de la perception par le personnel de l'efficacité des procédures et des processus internes</b>	50%	Sondage mondial du personnel 2018: 27%	Sondage mondial du personnel 2022: 35%. Le Sondage mondial du personnel 2022 révèle une hausse de 8% concernant cet indicateur, bien que le résultat reste faible en termes absolus. Des mesures visant à remédier à cette situation sont mises en œuvre au niveau des départements grâce à un recours accru à la délégation de pouvoirs et à la révision des processus.	<b>2023</b>
9. <b>Réduction des coûts relatifs des fonctions institutionnelles, des services et des activités en matière de gouvernance</b>	25%	2019: 27%	28,92% - allocation du budget ordinaire au pilier 4, « Fonctions institutionnelles, services et gouvernance » dans le document relatif au budget 2023.	<b>2022</b>
<b>Indicateurs de produit</b>				
<b>Planification stratégique des effectifs</b>				
10. <b>Nombre de membres du personnel devant suivre des formations de perfectionnement ou de requalification</b>	250 membres du personnel		241 membres du personnel occupant des fonctions essentielles ont bénéficié d'un perfectionnement (88 % du total du personnel occupant des fonctions essentielles au 31 décembre 2022). L'objectif a été atteint au premier trimestre de 2023 et il est actuellement dépassé, avec 288 personnes occupant des fonctions essentielles qui ont bénéficié d'une formation de perfectionnement au 30 septembre 2023.	<b>4<sup>e</sup> trimestre 2021</b>
11. <b>Examen de tous les postes (audit des fonctions)</b>	100%		L'objectif a été atteint au cours du deuxième trimestre de 2023, avec un léger retard par rapport au calendrier initial.	<b>4<sup>e</sup> trimestre 2022</b>
<b>Gestion de la performance</b>				
12. <b>Refonte du processus de gestion de la performance</b>	Achevée		Achevée	<b>4<sup>e</sup> trimestre 2020</b>
13. <b>Formation de tous les superviseurs en gestion de la performance</b>	100% des directeurs et des superviseurs		Taux d'achèvement de 92% au 30 septembre 2023. 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.	<b>4<sup>e</sup> trimestre 2021</b>
14. <b>Mise en place d'un système adapté de gestion de la performance</b>	Achevée		Achevée	<b>1<sup>er</sup> trimestre 2021</b>
15. <b>Publication du manuel de gestion des sous-performances</b>	Achevée		Achevée	<b>4<sup>e</sup> trimestre 2020</b>
16. <b>Mise au point de l'examen du processus de soumission d'objections</b>	Achevée		Achevée	<b>4<sup>e</sup> trimestre 2020</b>

Indicateurs	Cibles	Référence	État d'avancement	Délai
<b>Proposition de valeur pour le personnel</b>				
17. Finalisation de l'examen des mécanismes de rémunération dans le cadre des politiques du FIDA	Achevée		Achevée	4 <sup>e</sup> trimestre 2020
<b>Reconfiguration des processus opérationnels</b>				
18. Achèvement des réformes à effet rapide (18)	100%		Achevée	4 <sup>e</sup> trimestre 2020
19. Achèvement des autres réformes prioritaires (25)	100%		Achevée	4 <sup>e</sup> trimestre 2020
20. Achèvement de l'examen de processus opérationnels supplémentaires	Achevée		Achevée	4 <sup>e</sup> trimestre 2020
21. Application d'une sélection de recommandations	100%		Achevée	4 <sup>e</sup> trimestre 2021
<b>Cadre de gestion globale des risques</b>				
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	1 <sup>er</sup> trimestre 2021
<b>Automatisation</b>				
23. Participation du personnel à l'automatisation	5% des administrateurs		Dépassée (42%) et encore en hausse	4 <sup>e</sup> trimestre 2020
24. Généralisation des outils pilotes d'automatisation	25%		Dépassée: 82% à ce jour	3 <sup>e</sup> trimestre 2021

## Impact du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies – présentation détaillée

### I. Volet Processus

1. Les processus fastidieux dans neuf domaines opérationnels ont été abordés dans le cadre de la reconfiguration des processus opérationnels. Les paragraphes suivants présentent de manière détaillée les modifications apportées et leur impact.
2. **Passation de marchés au titre des projets.** Chaque année, des biens, des travaux et des services d'une valeur de plusieurs millions de dollars sont achetés dans le cadre de projets financés par le FIDA. Le contrôle des processus et procédures adoptés dans le cadre de la passation des marchés au titre des projets est donc l'une des principales responsabilités fiduciaires du FIDA. Il sert à garantir que les fonds de l'institution sont utilisés aux fins prévues, dans le respect de la transparence, de la compétitivité, de la responsabilité, de l'optimisation des ressources, de l'efficacité et de l'efficacité lors de la passation des marchés. Avant l'introduction du plan de passation de marchés en ligne dans le système en ligne de bout en bout pour la passation des marchés au titre des projets (Système OPEN du FIDA), la planification de la passation des marchés était en grande partie réalisée par les emprunteurs/bénéficiaires à l'aide de feuilles de calcul Excel complexes et la saisie et la mise à jour des données devaient être effectuées manuellement. Le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies a financé le développement de la phase 1 (module 1 - plan de passation des marchés en ligne, et module 2 - autorisation d'exécution des tâches) du système OPEN du FIDA.
3. Le plan de passation de marchés en ligne permet aux unités de gestion de projet de préparer des plans de passation de marchés plus réalistes et, partant, de réduire le nombre d'ajustements nécessaires au cours de l'exécution et d'augmenter la probabilité d'atteindre les objectifs du projet. La facilité d'accès du système permet également au FIDA et aux unités de gestion de projet d'être à tout moment informés des processus de passation de marchés de projets particuliers. Une planification plus précise permet également de limiter le nombre d'appels d'offres infructueux et le risque de budgets insuffisants, et d'accroître la capacité de supervision du FIDA en veillant à ce que les fonds soient utilisés aux fins prévues.
4. Si le FIDA n'avait pas investi dans ce plan de passation des marchés en ligne, la capacité des projets à atteindre leurs objectifs aurait été entravée et la probabilité que les fonds soient utilisés aux fins prévues aurait été réduite du fait d'une planification inefficace et inefficace de la passation de marchés, qui se traduit parfois par des dépenses non admissibles. Les avantages procurés au Fonds comprennent également une plus grande visibilité des opérations financées par le FIDA au titre des projets et la reconnaissance par d'autres organismes des Nations Unies et banques multilatérales de développement de son rôle de premier plan dans la promotion de la transparence, de l'innovation et de l'optimisation des ressources dans la passation des marchés publics au titre des projets. Preuve en est que le Système OPEN du FIDA a été mis en avant sur les sites internet de United Nations Development Business et de la Banque mondiale (voir annexe III).
5. **Décaissement des prêts.** Les changements apportés au processus de décaissement des prêts ont notamment été motivés par la nécessité de réduire le temps de traitement administratif des demandes de retrait et de renforcer l'assurance en matière de gestion financière et les prévisions.
6. Les changements apportés aux flux de travail internes ont permis de renforcer le lien entre les opérations de la Division des services de gestion financière sur le terrain et la validation des demandes de décaissement du point de vue de la gestion financière, conformément aux évaluations du risque en matière de gestion financière. L'assurance de la gestion financière s'en est trouvée renforcée. Pour les



- emprunteurs, l'avantage réside dans la réduction des exigences concernant les documents à présenter à des fins de décaissement et dans la possibilité de soumettre des documents financiers par voie électronique.
7. La gestion des liquidités des projets s'améliore grâce à l'ajustement des montants des décaissements aux prévisions de trésorerie à six mois. Des gains d'efficacité dans le traitement des décaissements sont obtenus grâce à des cycles de décaissement plus prévisibles (quatre cycles trimestriels par an). Le personnel peut ainsi gérer son temps plus efficacement, ce qui s'est traduit par une diminution du nombre de demandes de décaissement.
  8. **Gestion des consultants et recrutement.** En décembre 2022, l'application des neuf recommandations en matière de rationalisation de la gestion des consultants issues de la reconfiguration des processus s'est achevée avec le lancement de la dernière amélioration technologique pour les demandes de services de conseil par voie électronique. Des flux de travail automatisés et intelligents ont été introduits, ce qui a permis d'harmoniser le processus d'approbation des contrats de consultants avec le cadre de délégation des pouvoirs, de rationaliser les notifications et de rendre inutiles les courriers et les approbations en dehors de PeopleSoft ainsi que l'utilisation de papier et, partant, d'aller au-delà des avantages quantitatifs escomptés. Le travail des divisions chargées du recrutement a été considérablement amélioré et l'ensemble du processus est désormais adapté à une organisation décentralisée.
  9. Les efforts et les investissements consentis pour rationaliser les processus et augmenter le niveau d'automatisation ont constitué le socle d'une transformation numérique qui permettra à l'institution de continuer à s'améliorer. Des processus rationalisés et des solutions technologiques répondent au changement institutionnel et à la gestion des effectifs fondée sur les données. Forte des succès engrangés grâce à la reconfiguration des processus opérationnels et aux améliorations technologiques apportées au processus de sélection, la Division des ressources humaines a entamé un processus vertueux de rationalisation continue du recrutement en ligne pour répondre aux besoins du FIDA, lequel appuiera activement le plan d'action en matière de recrutement en cours pour réduire le taux de vacance de postes.
  10. **Traitement des documents.** Le non-respect, par certains auteurs de documents, des directives révisées régissant les documents destinés aux organes directeurs entraîne de nombreuses soumissions tardives de documents non conformes aux limites applicables au nombre de mots approuvées par le Conseil d'administration. Si le Bureau de la Secrétaire absorbe de nombreux retards afin de respecter ses engagements envers les États membres, il n'en reste pas moins qu'il n'est souvent pas en mesure d'envoyer les documents conformément aux calendriers approuvés par le Conseil d'administration.
  11. Le Bureau du Secrétaire continue de progresser dans la mise en œuvre de l'architecture informatique multilingue des Nations Unies pour l'édition et la traduction (eLUNa, gDoc et UNTERM). Le nouveau cadre informatique devrait permettre de gagner en efficacité, de réduire les erreurs humaines et d'intensifier l'action de longue haleine menée par le FIDA en vue d'adopter la terminologie des Nations Unies qui tient compte des questions de genre et de la diversité. En septembre 2023, IFADTERM a été intégré au portail UNTERM, et le portail gDoc des Nations Unies sera mis en service au FIDA en décembre 2023. En février 2024, l'outil eLUNa sera mis en place au FIDA.
  12. **Voyages.** La reconfiguration des processus opérationnels a radicalement transformé la gestion des voyages professionnels au sein du FIDA. Les principales réalisations portent sur la révision complète de la politique relative aux voyages, la mise en place de « spécialistes des voyages » ainsi qu'un vaste programme de perfectionnement à l'intention de plus de 800 voyageurs, comprenant une

composante en ligne à des fins d'accessibilité. De plus, un dispositif de responsabilisation renforcé a été mis en place, complété par des améliorations informatiques dans PeopleSoft qui ont permis d'accroître l'efficacité, l'automatisation et l'exactitude. La mise en œuvre du tableau de bord pour la gestion des voyages a permis de disposer d'une plateforme interactive à l'échelle mondiale pour assurer le suivi des tendances en matière de dépenses liées aux voyages professionnels. Ce tableau de bord permet une analyse détaillée par pays et par région, ce qui contribue à améliorer les politiques en fonction de l'évolution des besoins et du programme de réforme du FIDA et de renforcer l'exactitude des montants dépensés au titre des voyages et l'application des politiques en intégrant les composantes financières en matière de voyages et de ressources humaines de PeopleSoft.

13. Malgré les difficultés initiales rencontrées pour quantifier les résultats pendant la pandémie, alors que les déplacements étaient à la fois restreints et malaisés, des résultats qualitatifs et quantitatifs considérables ont été constatés depuis la reprise des déplacements en 2022. Grâce à l'automatisation des processus et aux améliorations induites par la reconfiguration des processus opérationnels, 2 572 heures ont pu être économisées à l'échelle de l'institution, avec des économies estimées à 23% (soit 329 165 USD) dans les dépenses de voyage globales du FIDA par rapport à la période précédant la pandémie, malgré une augmentation du coût des billets d'avion de 4% à l'échelle mondiale en 2023. Ces résultats peuvent être attribués à l'automatisation, à l'amélioration des technologies de l'information et des politiques, ainsi qu'à l'ouverture d'agences de voyage officielles à travers le monde.
14. D'un point de vue qualitatif, la reconfiguration des processus opérationnels a introduit des outils innovants et des mécanismes avancés de planification et de suivi, amélioré l'exactitude et réduit la dépendance à l'égard des processus basés sur des documents papier. Cette reconfiguration a marqué le coup d'envoi d'une approche dynamique des voyages professionnels au FIDA à l'appui du programme de décentralisation 2.0 et renforcé sa capacité d'analyse et d'anticipation de l'évolution des besoins afin d'atteindre les objectifs de l'ambitieux Programme de développement durable à l'horizon 2030.
15. **Fonds supplémentaires.** Les fonds supplémentaires constituent le troisième pilier du financement du FIDA, et viennent compléter les ressources de base et les ressources empruntées. L'élaboration et l'adoption d'un cadre stratégique pour les ressources supplémentaires sont un résultat très important de la reconfiguration des processus opérationnels. Sans ce changement, l'institution devrait encore faire face à des défis dans les domaines suivants: i) la conformité avec le mandat du FIDA et les priorités institutionnelles convenues, ainsi qu'avec les domaines d'intérêt novateurs et nouveaux; ii) la gestion efficace et efficiente de ces ressources.
16. Le cadre stratégique mis en place par la reconfiguration des processus opérationnels a introduit plusieurs changements liés à la gouvernance interne et aux modalités de gestion des ressources supplémentaires. Ces changements visaient à mettre en place un cadre de prise de décisions et de supervision efficace et efficient afin de garantir la transparence des informations communiquées et une gestion efficace des risques, notamment: i) la création d'un Comité de mobilisation des ressources présidé par le Vice-président adjoint du Département des relations extérieures et de la gouvernance, dont l'objectif principal est d'améliorer la coordination entre les départements en matière de mobilisation des ressources; ii) un nouveau mécanisme d'entrée dans la réserve des initiatives de mobilisation des ressources des fonds supplémentaires, visant à garantir la mise en place de plans de gestion et de supervision robustes pour les fonds supplémentaires et à faire en sorte que les nouvelles initiatives soient liées aux priorités stratégiques du FIDA. Un certain nombre de mesures supplémentaires sont encore à l'étude,

notamment le développement ou la mise en place de nouveaux instruments, tels que des instruments financés par des sources externes, des fonds d'intermédiaires financiers et des instruments de syndication de prêts.

17. **Passation des marchés institutionnels.** 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. Grâce aux améliorations apportées aux processus, quelque 192 heures de travail ont pu être économisées. Les clients internes et les parties prenantes ont accueilli favorablement les différentes mesures prises pour résoudre certains « points d'achoppement ». Les avantages qualitatifs constatés portent sur une plus grande connaissance, une réduction de la nécessité de recommencer le travail accompli, une meilleure qualité et réalisation, une meilleure reddition de comptes et une amélioration de l'expérience des utilisateurs et des clients.
18. **Communication interne et externe.** La reconfiguration des processus opérationnels a joué un rôle essentiel en aidant la Division de la communication à mieux répondre aux besoins d'une institution décentralisée et en pleine évolution. Grâce à une réévaluation approfondie des flux de communication, la Division de la communication a recensé les possibilités de rationaliser et d'optimiser les processus, et de favoriser une plus grande agilité et réactivité. Elle a ainsi pu non seulement améliorer la collaboration et la compréhension internes, mais aussi renforcer sa capacité à transmettre les messages de l'institution à l'extérieur du FIDA.
19. Le financement au titre du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies a notamment permis la mise en œuvre de la [stratégie « Communication globale et sensibilisation externe »](#), par exemple les flux de travail liés à la communication étant cartographiés afin de formuler des processus et des procédures d'autorisation améliorés et de répertorier les besoins et les possibilités en matière de communication. Il a également donné à la Division de la communication la possibilité d'améliorer les compétences du personnel du FIDA en matière de communication efficace, par exemple en organisant des sessions de formation aux médias à l'intention d'un groupe de directeurs, de responsables et d'experts techniques afin de renforcer leur capacité à communiquer efficacement le message du FIDA lors d'entretiens avec des journalistes. Enfin, la capacité interne et la qualité de l'appui en matière de communication ont été renforcées à l'échelle de l'institution grâce à l'élaboration d'une liste de consultants approuvés.
20. Dans la mesure où des structures décentralisées à l'échelle mondiale nécessitent une culture de l'adaptabilité, il a été prévu, dans le cadre de la reconfiguration des processus opérationnels, de favoriser les flux d'information et de faciliter la collaboration. L'un des éléments clés a été le financement des premières étapes de la refonte de l'intranet du FIDA. Le nouvel intranet (qui sera déployé en 2024) facilitera le partage d'informations et l'interconnexion au sein d'une organisation décentralisée en permettant, par exemple, de segmenter les contenus pour les publics régionaux et en offrant une gestion de contenu simplifiée et optimisée pour les propriétaires de contenu.
21. La reconfiguration est allée au-delà d'une simple optimisation des processus. Elle a nécessité une approche intégrative qui comprend la gestion du changement et porte une attention particulière à la culture institutionnelle. Des stratégies de sensibilisation transversales ont été utilisées pour assurer la compréhension et la mise en œuvre harmonieuse des processus reconfigurés. Les synergies avec les divisions du Fonds ont été renforcées par des formations et des approches novatrices telles qu'une journée portes ouvertes organisée par la Division de la communication, une série de portraits intitulée « *meet the COM team* » (La Division de la communication se présente) et un environnement d'apprentissage interactif innovant, COM 101, qui a permis de mieux faire connaître le travail et l'équipe de la

Division de la communication au sein du FIDA. Cette approche globale a non seulement permis de rationaliser les pratiques et les collaborations, mais elle a également favorisé un changement dans la culture institutionnelle relative à la communication au sein du FIDA, ce qui donnera à la Division de la communication les moyens de continuer à répondre aux besoins de l'institution de la manière la plus efficace possible. La reconfiguration stratégique des processus opérationnels a permis à la Division de la communication de mieux s'adapter aux exigences dynamiques de l'institution, ce qui en fait une composante de plus en plus souple et précieuse d'un FIDA décentralisé.

## II. Volet Technologies

22. L'**automatisation stratégique** a été utilisée pour améliorer les compétences et les capacités du personnel en rendant l'analyse avancée des données et l'intelligence artificielle plus largement accessibles au personnel du FIDA, à l'appui du mandat du Fonds. À cette fin, la plateforme Omnidata a été conçue non seulement pour fournir au personnel les derniers outils d'analyse avancée, mais aussi pour stimuler le développement et la participation active des communautés de praticiens afin de résoudre les problèmes rencontrés au quotidien par l'institution. Une formation ciblée sur les outils analytiques et l'intelligence artificielle sera dispensée avec l'implication de l'ensemble des départements du FIDA dans ces domaines. Omnidata a permis au personnel d'accéder plus facilement à des référentiels de données utiles, à des capacités analytiques avancées et à des rapports visuels conviviaux, et a favorisé ainsi la collaboration et le partage des connaissances entre les équipes, ainsi que l'acquisition de nouvelles connaissances sur les activités du FIDA. Cette initiative devrait avoir un impact encore plus important à l'avenir, grâce aux ressources et aux capacités développées dans le cadre du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies, dans la mesure où la mobilisation continue du personnel en faveur de l'intelligence artificielle a permis de faire des démonstrations d'utilisations concrètes.
23. Au troisième trimestre 2023, des membres du personnel de 26 divisions avaient pris part à la formation sur Omnidata, soit en équipes ou en unités, soit dans le cadre d'une formation individuelle pratique, adaptée aux défis rencontrés dans leur travail. Dix-neuf divisions ont déjà publié des tableaux de bord élaborés par leurs équipes. Les sessions d'Omnidata qui mettent en valeur le travail des différentes divisions ont été activement suivies, ce qui souligne l'intérêt pour le partage des connaissances et la création de communautés. Depuis le début du programme, plus de 300 personnes ont participé à ces formations.
24. L'**automatisation transactionnelle** des tâches manuelles répétitives repose sur l'automatisation de processus robotiques. Les cas d'utilisation allaient du rapprochement des relevés de comptes bancaires et du téléchargement des taux de change dans les processus financiers à l'automatisation de la saisie dans les systèmes opérationnels et à l'adoption des signatures électroniques au niveau de l'institution. Les membres du personnel affectés à des tâches connexes ont acquis de nouvelles compétences, notamment en termes de compréhension du fonctionnement pratique des outils d'automatisation et de leur potentiel de réduction des tâches manuelles répétitives. L'automatisation robotisée de processus a donné aux membres du personnel l'assurance que les tâches déléguées peuvent être accomplies de manière fiable grâce à une structure fondée sur des règles. De plus, ceux-ci ont bénéficié d'une formation et d'un appui à la création de leurs propres solutions d'automatisation, une pratique exemplaire appelée le « développement citoyen ».

25. Au troisième trimestre 2023, des travaux ont été entrepris sur plus de 40 cas d'utilisation avancée proposés par les effectifs du FIDA, qui font généralement intervenir l'intelligence artificielle ou l'apprentissage automatique. Par exemple:
- une présentation visuelle de la base de données, intelligence artificielle à l'appui, offrant une interface riche pour l'exploration du contenu conservé sur le développement durable;
  - un tableau de bord de visualisation et d'analyse des données amélioré par l'intelligence artificielle pour les données sur les enseignements tirés des plateformes d'opérations du Système de gestion des résultats opérationnels;
  - le recours à l'intelligence artificielle pour évaluer la conformité du portefeuille du FIDA avec les déclarations nationales sur des sous-catégories spécifiques des systèmes alimentaires au niveau mondial;
  - le recours à l'apprentissage automatique pour déterminer les tendances, les similitudes et les modèles dans les flux d'aide publique au développement suivis par l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE);
  - un outil centré sur les textes pour évaluer et comparer l'orientation du FIDA par domaine thématique par rapport à celle d'institutions comparables;
  - un système alimenté par l'intelligence artificielle pour associer des requêtes à des solutions de Coopération Sud-Sud et Triangulaire enregistrées à l'échelle mondiale;
  - le recours à des données historiques des pouvoirs publics sur la production agricole pour effectuer des analyses basées sur des scénarios, et utiliser des intrants variables tels que les engrais et les précipitations, afin d'obtenir de nouvelles informations sur la productivité.
26. L'intelligence artificielle générative et de grands modèles de langage tels que les robots conversationnels avec des fonctionnalités de type ChatGPT ont été utilisés pour des cas d'utilisation multi-utilisateur axés sur les ensembles de données et les bases de connaissances internes du FIDA, avec des fonctions de résumé de texte et d'interface conversationnelle.

## Avantages quantitatifs de la reconfiguration des processus opérationnels – heures économisées – chiffres finaux

Domaine	Avantages quantitatifs		Commentaires
	Prévus initialement	Atteints	
<b>Phase 1</b>			
Voyages	4 156-5 161	2 572	-
Recrutement	2 928	3 048	-
Gestion des consultants	5 361	6 170	-
Passation des marchés à l'échelle institutionnelle	195-213	192	-
Traitement des documents	3 903	-	1 733 heures prévues une fois la reconfiguration achevée**
Fonds supplémentaires	-	-	Avantages qualitatifs uniquement
<b>Sous-total</b>	<b>16 543 – 17 566</b>	<b>11 982</b>	
<b>Phase 2</b>			
Passation des marchés au titre des projets	3 500	5 120	-
Décaissement des prêts (phase 1)	6 363	5 650	Estimation à calculer concernant la phase 2
Communication interne et externe	-	-	Avantages qualitatifs uniquement
<b>Sous-total</b>	<b>9 863</b>	<b>10 770</b>	
<b>Total</b>	<b>26 406 – 27 429</b>	<b>22 752</b>	

\* Pour une ventilation complète des avantages par recommandation issue de la reconfiguration des processus opérationnels, voir l'appendice II

\*\* Tous les avantages en matière de traitement des documents dépendent du déploiement, de la pleine mise en œuvre et de la formation à l'utilisation d'eLUNa. Calendrier: Premier trimestre 2024

## Enseignements tirés — Technologies

1. Le FIDA a tiré de nombreux enseignements relatifs à l'adoption pratique de technologies telles que l'intelligence artificielle.
2. Il s'agit notamment des enseignements suivants:
  - Le choix d'un seul cas d'utilisation pour piloter l'intelligence artificielle peut s'avérer simple, mais risque de ne pas générer de valeur à l'échelle de l'institution et de ne pas avoir d'impact porteur de transformations dans la durée. **La création d'une plateforme fondée sur une communauté, comme cela a été fait pour Omnidata, a joué un rôle déterminant dans la sensibilisation et la mobilisation du personnel pour répondre aux besoins réels à l'échelle du FIDA.** L'impact a également pu être élargi dans des domaines tels que les opérations de base, la biodiversité et les questions d'ordre juridique. **Cette démarche, établie dans le cadre du Plan des personnes, des processus et des technologies, peut davantage être mise à profit dans les années à venir.**
  - **Les analyses avancées et l'intelligence artificielle sont généralement à l'origine de nouvelles idées, perspectives et applications en vue de faire évoluer les méthodes de travail. Ce processus est itératif et continu.** L'approche pratique adoptée par le FIDA concernant les cas d'utilisation est le moyen le plus efficace d'expliquer concrètement comment l'intelligence artificielle peut appuyer son travail. L'accent sera mis à l'avenir sur l'intégration plus systématique de cette démarche afin d'informer et d'intensifier les activités qui présentent un intérêt.
3. Le potentiel de transformation de ces technologies a été confirmé. **Le FIDA a développé les capacités requises et est désormais bien placé,** non seulement en interne mais aussi au sein du système des Nations Unies, pour tirer le meilleur parti de l'analyse avancée et de l'intelligence artificielle — des éléments clés à l'appui du programme ONU 2.0 et des discussions en cours au sein du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination.

## Skills development achieved (headcount) by skill groups and skill

Skill group and skill	Staff on critical roles	Staff on other roles	Total staff
<b>Global Skills</b>	<b>165</b>	<b>153</b>	<b>318</b>
Performance management	123	77	200
Strategy implementation	62	61	123
Stakeholder management	3	27	30
Analytical skills	5	3	8
Risk Management	1	2	3
<b>Meta</b>	<b>143</b>	<b>114</b>	<b>257</b>
Leadership	123	81	204
Written communication	25	41	66
Change management	4	1	5
Strategic mindset		1	1
Problem solving	1		1
<b>Development Finance/Economist</b>	<b>136</b>	<b>96</b>	<b>232</b>
IFAD financing structure	119	88	207
Debt capital structure management	50	32	82
Risk & compliance	27	2	29
Capital market instruments	5	2	7
Climate finance	1		1
<b>Programme Management</b>	<b>132</b>	<b>67</b>	<b>199</b>
Social & Environmental Safeguards	123	32	155
Programme/Project development, management	92	43	135
Loans & grants		3	3
<b>Finance Operations</b>	<b>33</b>	<b>46</b>	<b>79</b>
Financial crime	25	31	56
Topical expertise - Financial Operations	9	16	25
Financial process management	1		1
<b>Technical Specialists</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>20</b>
Natural Resource Management	7	2	9
Markets & Value chains	4	1	5
Research & impact assessment	3		3
Cross-cutting themes - Nutrition	1	1	2
ICT for development	1		1
<b>Administration</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>15</b>
Facilities management		5	5
Record management		5	5
Procurement	3	1	4
Security		1	1
<b>Human Resources Skills</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>8</b>
HR knowledge	1	5	6
Organizational psychology	1		1
Learning & Development		1	1
<b>Information Technology Skills</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>7</b>
Technical enablement of data analytics	1	1	2
Basic ICT		2	2
User technology enablement and support		2	2
Cyber-security	1	1	2
Knowledge systems	1	1	2
<b>Legal Oversight and Integrity</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
Legal advice	3		3
Topical expertise - Legal	2		2
Risk Management		1	1
Legal Research, interpretation and analysis	1		1
<b>Grand total</b>	<b>241</b>	<b>273</b>	<b>514</b>



# Business process re-engineering (BPR) benefits by workstream

## 1. Travel / BPR status update September 2023

Table 1

### Quantitative and qualitative benefits as per PPTP programme of work

Rec.	Title	% complete	Quantitative (hours saved p.a)		Qualitative benefits achieved
			Expected	Achieved	
TR1	Reduce high error rates on expense reports and associated re-work by Travel team and traveller	100	944	948	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enhanced accuracy and reduced errors in Expense Reports processing;</li> <li>Enhanced accountability and approval levels;</li> <li>Enhanced capacity building in the countries through the Travel Champions as experts in the countries.</li> <li>Clearer policies and procedures</li> <li>Reduction of unnecessary steps in the travel process</li> <li>Reduced efforts for all users through automations and automatic calculations (excess hotel, travel advances, travel profiles)</li> <li>Reduction in the number of ER cancelled and changed.</li> <li>Enhanced awareness of the travel process and systems.</li> <li>Support to DoA on travel approval/monitor of travel spend and data for Heads of IFAD offices worldwide, support to Decentralization.</li> <li>Better monitor and reporting ability of travel costs, trends, policy for managers and for ADM Travel. Monitoring and Reporting tools enabling an effective decentralized management of IFAD Corporate travel;</li> <li>Better compliance on mandatory travel training.</li> </ul>
TR2	Reduce manual reconciliation of tickets invoices with Travel Authorisation values	36	1 040	371	
TR3	Reduce last minute travel request volumes and incentivize optimal timing for ticket booking (in terms of number of days the ticket is purchased prior to departure)	49	-		
TR4	Leverage system generated notifications – mitigate missing Travel Authorisation risk	70	-		
TR5	Re-route 'new' miscellaneous expenses (not contained within Travel Authorisation) to budget holders	100	286	291	
TR6	Reduce travel profile effort (specifically the need to check correct bank account details)	100	59	67	
TR7	Automate Travel Advance payment (where no misc. expenses)	99	681	677	
TR8	Auto calculate 'excess hotel' charges	100	212	218	
TR9	Clarify accountability and roles and responsibilities across the travel process	100	-		
TR10	Develop travel dashboard	100	-		
<b>Total</b>			<b>3 222</b>	<b>2 572</b>	

**Qualitative/intangible benefits.** Examples include: (a) improved process awareness; (b) reduced re-work; (c) increased process compliance; (d) clearer roles and responsibilities; (e) increased accountability; (f) increased quality; (g) increased service delivery levels; (h) reduced risk; (i) better cost management; (j) automation of manual tasks; (k) improved data consistency; (l) improved data visibility to support better decision; (m) improved user experience (more seamless).

## 2. Recruitment / BPR status update September 2023

Table 1

### Quantitative and qualitative benefits as per PPTP programme of work

Rec.	Title	% complete	Quantitative (hours saved p.a)		Qualitative benefits achieved
			Expected	Achieved	
REC1	Enhance effectiveness and efficiency of candidate pre-screening	50	404	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recruitment and selection improved with a mix of system enhancements and process efficiencies.</li> <li>Application and recruitment processes streamlined through a shorter and crispier version of the UN Personal History Form and a shorter type of recruitment summary report to reduce processing time and re-work by panel members.</li> <li>Approval workflows embedded in the system according to Delegation of Authority to improve compliance.</li> <li>Communication to candidates automated and improved through publication of recruitment process status to increase service level and reduce manual tasks.</li> <li>Candidates assessment and scoring clarified to increase quality of assessment and accountability of panel members.</li> <li>Roles and responsibilities of interview panel members streamlined and clarified to reduce presence while ensuring compliance.</li> </ul>
REC2	Enhance applicant awareness of recruitment process and communication of progress	100	110	110	
REC3	Improve Personal History Form (PHF) design & content	100	857	857	
REC4	Reduce the number of approvals built into the as-is process	100	900	1 540	
REC5	Reduce over processing of candidate reports (post interview panel)	100	657	541	
REC6	Clarify accountability and roles and responsibilities across the recruitment process	100	-	-	
REC7	Enhance competency-based candidate assessment and scoring – link with existing competency framework	100	-	-	
REC8	Enhance level of salary & benefit info provided in vacancy adverts (VA)	100	-	-	
REC9	Improve effectiveness of long-list generation mechanism	100	-	-	
<b>Total</b>			<b>2 928</b>	<b>3 048</b>	

\* **Qualitative/intangible benefits.** Examples include: (a) improved process awareness; (b) reduced re-work; (c) increased process compliance; (d) clearer roles and responsibilities; (e) increased accountability; (f) increased quality; (g) increased service delivery levels; (h) reduced risk; (i) better cost management; (j) automation of manual tasks; (k) improved data consistency; (l) improved data visibility to support better decision; (m) improved user experience (more seamless).

### 3. Consultant management / BPR status update September 2023

Table 1

#### Quantitative and qualitative benefits as per PPTP programme of work

No.	Recommendation	% complete	Quantitative (hours saved p.a)		Qualitative benefits achieved
			Expected	Achieved	
CON1	Reduce Contract revisions and/or Cancellations	100	643	643	<ul style="list-style-type: none"> <li>End-to-end process completely redesigned and streamlined to increase efficiency, while ensuring compliance and alignment with Delegation of Authority (DoA).</li> <li>All workflows embedded in line with DoA to exclude manual work or approvals outside the system and ensure clear roles and responsibilities throughout the approval process.</li> <li>User experience of hiring managers enhanced through the automation of consultant's profile creation, the introduction of uploading onto portal of mandatory documents and preparation/storage of all Terms of Reference in the system.</li> <li>Paperless system through the automated one-click contract offer/acceptance functionality.</li> <li>Streamlining of policy through the efficient application and system calculation of the number of working days within a calendar year to facilitate compliance.</li> <li>Application process streamlined through the reduction of the UN Personal History Form to improve applicant's user experience.</li> <li>Evaluation of consultant enhanced through a new evaluation form that better assesses objectives against the established terms of reference.</li> </ul>
CON2	Enhance monitoring and evaluation form for consultants, ensuring a clear link to objectives in terms of reference (ToRs)	80	-	-	
CON3	Obtain a change to 240/960 days rule and improve tracking of consultants	100	750	967	
CON4	Reduce the number of approvals and their timing	80	-	-	
CON5	Introduce uploading of mandatory documents during profile creation (onto portal)	90	124	140	
CON6	Install "Register" link at the bottom of the PHF screen	80	-	-	
CON7	Introduce paperless contracts	80	1 631	1741	
CON8	Redesign the end-to-end process	100	2 201	2 664	
CON9	Reduce the detail required in the Personal History Form (PHF)	100	-	-	
CON10	Design the RACI Matrix – for the end-2-end process	100	15	15	
	<b>Total</b>		<b>5 361</b>	<b>6 170</b>	

\* **Qualitative/intangible benefits.** Examples include: (a) improved process awareness; (b) reduced re-work; (c) increased process compliance; (d) clearer roles and responsibilities; (e) increased accountability; (f) increased quality; (g) increased service delivery levels; (h) reduced risk; (i) better cost management; (j) automation of manual tasks; (k) improved data consistency; (l) improved data visibility to support better decision; (m) improved user experience (more seamless).

## 4. Corporate procurement / BPR status update September 2023

Table 1

### Quantitative and qualitative benefits as per PPTP programme of work

No.	Recommendation	% complete	Quantitative (hours saved p.a)		Qualitative benefits achieved
			Expected	Achieved	
CP1	Implement annual forecasting and quarterly planning cycles and reporting		-		Greater awareness, less re-work, better quality and service delivery, enhanced accountability and an improved user/client experience.
CP2	Reduce the ToR cycle time for each request		-	-	
CP3	Improve internal originators/clients' knowledge and understanding of the procurement process		-	-	
CP4	Implement a tailored procurement strategy for financial services and legal services		-	-	
CP5*	Implement a RACI matrix for end-to-end purchasing process and acquisition plan		-	-	
CP6	Conduct a "lessons learned" review for selected purchasing campaigns		-	-	
CP7*	Implement a RACI matrix for the sub-process acquisition/tender plan		-	-	
CP8	Introduce improved metrics and reporting		-	-	
CP9	Development and capacity building of the Contract Review Committee		-	-	
CP10	Continuous improvement portfolio		195-213	192	
CP11	Introduce a contract and vendor management role		-	-	
	<b>Total</b>		<b>195-213</b>	<b>192</b>	

\* CP5 and CP7 linked

\*\* **Intangible benefits.** Examples include: (a) improved process awareness; (b) reduced re-work; (c) increased process compliance; (d) clearer roles and responsibilities; (e) increased accountability; (f) increased quality; (g) increased service delivery levels; (h) reduced risk; (i) better cost management; (j) automation of manual tasks; (k) improved data consistency; (l) improved data visibility to support better decision; (m) improved user experience (more seamless).

## 5. Loan disbursement / BPR status update September 2023

Table 1

### Quantitative and qualitative benefits as per PPTP programme of work

No.	Recommendation	% complete	Quantitative (hours saved p.a)		Qualitative benefits achieved
			Expected	Achieved	
LD1	Optimize the points – who, when and where – at which the relevant risk controls are conducted	100			Changes in internal workflow have enabled a closer link between FMD operations in the field and validation of disbursement requests from financial management (FM) perspective, aligned with FM risk ratings. This has strengthened financial management assurance. Borrowers benefit from reduced documentation requirements for disbursement purposes and digital submission of financial documents. Liquidity management at projects is improving, by aligning the disbursement amounts to 6-monthly cash forecasts. Efficiencies in processing disbursements are being derived from more predictable disbursements cycles, 4 quarterly cycles in a year. This allows staff to manage their time more efficiently and to a decline in the number of disbursement requests.  Changes in the Financial Control workflows have already enabled quicker approval of Withdrawal Applications, providing faster funding to projects. This has allowed a refocus of staff time towards higher value and important checks on anti-financial crime, anti-fraud and know-your-customer due diligence, providing enhanced protection of IFAD. Borrowers and recipients have benefited from the streamlined process, and documentation/requirements and more efficient communication through the client portal and IFAD's digital signature and workflow tool.
LD2	Standardize and enhance IFAD Client Portal (ICP), shift from paper-based withdrawal applications (WAs) to electronic WAs and integrate with other systems across IFAD	100	6 310	5 650	
LD3	Optimize how guidance to borrowers/recipients is provided	100	54	8	
LD4	Remove duplication in records management system	100	-	-	
LD5	Improve integration of ICP with other loan disbursement systems	100	-	-	
LD6	Design and implement additional key performance indicators (KPIs)/metrics to monitor performance	100	-	-	
	<b>Total</b>		<b>6 363</b>	<b>5 650</b>	

\* **Qualitative/intangible benefits.** Examples include: (a) improved process awareness; (b) reduced re-work; (c) increased process compliance; (d) clearer roles and responsibilities; (e) increased accountability; (f) increased quality; (g) increased service delivery levels; (h) reduced risk; (i) better cost management; (j) automation of manual tasks; (k) improved data consistency; (l) improved data visibility to support better decision; (m) improved user experience (more seamless).

## 6. Supplementary funds / BPR status update September 2023

Table 1

### Quantitative and qualitative benefits as per PPTP programme of work

No.	Recommendation	% complete	Quantitative (hours saved p.a)		Qualitative benefits achieved
			Expected	Achieved	
SUP1	Align supplementary funds strategy with core funding	100%	None quantified	None quantified	Qualitative benefits are:
SUP2	Implement governance across core funding and supplementary funds	100%	None quantified	None quantified	Position supplementary resources as the third pillar of IFAD's resource mobilization strategy, alongside core and borrowed resources, therefore providing relevance and acknowledgement of their importance within IFAD;
SUP3	Develop a RACI matrix	100%	None quantified	None quantified	Strengthen IFAD's position as an assembler of development finance by shifting away from past practice, which has been relatively ad hoc, towards a more structured approach and exploring additional instruments of supplementary resources to better capitalize on the opportunities they offer, whilst also managing risks;
SUP4	Define the Standard Operating Procedures and relevant documentation	100%	None quantified	None quantified	Strengthen internal governance and management arrangements, through the establishment of a Resource Mobilization Committee, which provides a platform for interdepartmental coordination ensuring ongoing oversight and coordination of IFAD's resource mobilization;
SUP5	Propose and ratify donor segmentation framework	100%	None quantified	None quantified	Increase in-house awareness of processes and procedures related to management and mobilization of such resources, as well as roles and responsibilities of managers and staff in different divisions.
<b>Total</b>		-	-	-	

\* **Qualitative/intangible benefits.** Examples include: (a) improved process awareness; (b) reduced re-work; (c) increased process compliance; (d) clearer roles and responsibilities; (e) increased accountability; (f) increased quality; (g) increased service delivery levels; (h) reduced risk; (i) better cost management; (j) automation of manual tasks; (k) improved data consistency; (l) improved data visibility to support better decision; (m) improved user experience (more seamless).

## 7. Document processing / BPR status update September 2023

Table 1

### Quantitative and qualitative benefits as per PPTP programme of work

No.	Recommendation	% complete	Quantitative (hours saved p.a)		Qualitative benefits achieved
			Expected	Achieved	
DP1	Carry out voice-of-the-customer research to identify the EB's needs and preferences with regards to documents	100	-		
DP2	Review and amend guidelines (e.g. Word limits, annex vs appendix use, number of annexes, translation of annexes, hyperlinks instead of copy/paste)	100	-	-	
DP3	Increase visibility of and adherence to relevant policy docs (e.g. The relevant President's Bulletin)	100	-	-	
DP4	Move LOT submissions (& processing) to "off-peak" times	100	-	-	
DP5	Publicise easy-to-understand style clarifications (e.g., bullet points) amongst originators	100	-	-	
DP6	Treatment of late documents	100	-	-	
DP7	Review submission deadlines and posting dates	100	-	-	
DP8	Create working group to devise (and review) document template	100	-	-	
DP9	Implement eLuna	To be completed in 2024	1 733	To be achieved upon completion	
DP10	Identify KPIs to be tracked throughout the document journey and implement naming guidelines to give documents unique references for tracking across systems	50	-	-	
DP11	Apply cost of recovery 100% of the time, charging the cause of delay rather than the originator automatically	100	-	-	
DP12	Information and Communications Technology Division (ICT) to create/implement document templates with word counts	-			

No.	Recommendation	% complete	Quantitative (hours saved p.a)		Qualitative benefits achieved
			Expected	Achieved	
DP13	Review and amend clearing process	85			
DP14	If seasonality of demand for Language Services is evened out, consider increasing full-time equivalents through appropriate contracts	100			
DP15	Research possibilities with Human Resources Division to ensure maximum number of qualified translators can be easily accessed	0			
DP16	Create online training on how to use various Office of the Secretary (SEC) systems and how to apply guidelines	100			
	<b>Total</b>		<b>1 733</b>		

\* **Qualitative/intangible benefits.** Examples include: (a) improved process awareness; (b) reduced re-work; (c) increased process compliance; (d) clearer roles and responsibilities; (e) increased accountability; (f) increased quality; (g) increased service delivery levels; (h) reduced risk; (i) better cost management; (j) automation of manual tasks; (k) improved data consistency; (l) improved data visibility to support better decision; (m) improved user experience (more seamless).



## 8. Project procurement / BPR status update September 2023

Table 1

### Quantitative and qualitative benefits as per PPTP programme of work

No.	Recommendation	% complete	Quantitative (hours saved p.a)		Qualitative benefits achieved
			Expected	Achieved	
PP1	Create end-to-end visibility in the Procurement system for process owners and users	100%	3 584	5,120 (1,920 hours p.a. from IFAD staff and 3,200 hours p.a. by IFAD projects).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IFAD OPEN greatly reduces the risk of inefficiencies and errors in project procurement, allowing IFAD financed projects to prepare more realistic and accurate procurement plans and increasing the likelihood of achieving project objectives.</li> <li>• The Online Procurement end-to-end system increases visibility and enhances IFAD's oversight capability ensuring funds are used for their intended purpose.</li> <li>• Qualitative benefits accrued by IFAD also include a higher visibility of its operations and the recognition of IFAD's leading role in the promotion of transparency, innovation and value for money in public project procurement by other UN agencies and MDBs. As a testament of this, both the United Nations Development Business and the World Bank have featured articles on IFAD OPEN on their respective websites, thus strengthening the collaboration with these organizations.</li> </ul>
PP2	Conduct an analysis of the suitability PEFA and determine Alternative procurement risk assessment tools	100%	-	-	
PP3	Optimise approach to ensure procurement involvement in peer review group for No Objections (NO) to advise CDs	100%	150 – 376	-	
PP4	Assess whether the primary focus of oversight should be on a prior or post review	100%	250 – 1 001	-	
PP5	Define guidelines for establishing SPO teams /resources to carry out project procurement oversight	100%	-	-	
PP6	Establish a RACI matrix	100%	-	-	
PP7	Build on recent IFAD work and develop a "project procurement in a box" approach	100%	-	-	

No.	Recommendation	% complete	Quantitative (hours saved p.a)		Qualitative benefits achieved
			Expected	Achieved	
PP8	Influence (for the better) the quality of PMU staff hired	100%	-	-	
PP9	Improve the usage and functionality of the No Objection Tracking and Utility System (NOTUS)	100%	-	-	
PP10	Track PMUs No Objection Right First Time (RFT) and conduct root cause analysis and deploy corrective measures	100%	-	-	
<b>Total</b>			<b>3,984 / 4,961</b>	<b>5 120</b>	

\* **Qualitative/intangible benefits.** Examples include: (a) improved process awareness; (b) reduced re-work; (c) increased process compliance; (d) clearer roles and responsibilities; (e) increased accountability; (f) increased quality; (g) increased service delivery levels; (h) reduced risk; (i) better cost management; (j) automation of manual tasks; (k) improved data consistency; (l) improved data visibility to support better decision; (m) improved user experience (more seamless).

## 9. Internal and external communications / BPR status update September 2023

Table 1

### Quantitative and qualitative benefits as per PPTP programme of work

No.	Recommendation	Quantitative (hours saved p.a)			Qualitative benefits achieved
		% complete	Expected	Achieved	
	<b>Creating Strategic Communications for Visibility with a Purpose</b>		-	-	Main benefits: <ul style="list-style-type: none"> <li>• increased quality</li> <li>• increased accountability</li> <li>• Increased process awareness</li> <li>• Clearer roles and responsibilities</li> <li>• Improved user experience</li> <li>• Improved service delivery levels</li> </ul>
COM1	Refine COM's strategic approach	100	None quantified	-	
COM2	Update COM's operating model for external communications	100	None quantified	-	
COM3	Shift focus to more strategic activities	100	None quantified	-	
	<b>Leading and Advising on Internal IFAD Communications</b>			-	
COM4	Refine COM's strategic approach and understanding	100	None quantified	-	
COM5	Update COM's operating model for internal communications	100	None quantified	-	
COM6	Shift focus to more strategic activities	100	None quantified	-	
	<b>Total</b>				

\* **Qualitative/intangible benefits.** Examples include: (a) improved process awareness; (b) reduced re-work; (c) increased process compliance; (d) clearer roles and responsibilities; (e) increased accountability; (f) increased quality; (g) increased service delivery levels; (h) reduced risk; (i) better cost management; (j) automation of manual tasks; (k) improved data consistency; (l) improved data visibility to support better decision; (m) improved user experience (more seamless).

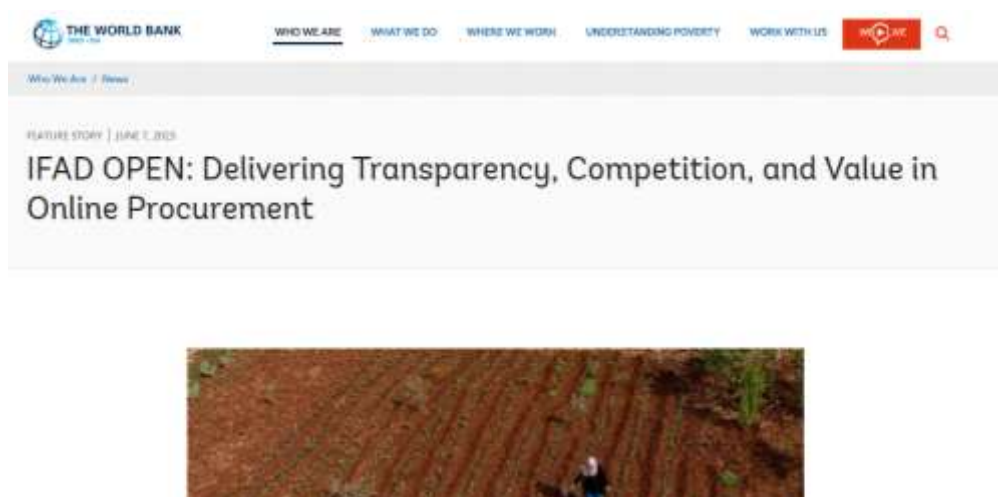
## PPTP – some example of the outside view

A selection of clippings and news stories from external sources featuring PPTP.

### Project procurement BPR

#### 1. World Bank feature story

IFAD OPEN: Delivering Transparency, Competition, and Value in Online Procurement. Click [here](#).



#### 2. Un Development Business

IFAD OPEN: Online Project Procurement End-To-End System. See [here](#).



### Omndata

**IFAD's work in AI acknowledged by UN system:** Since delivering Omndata, IFAD has shared its journey and lessons learned with UN/IFI peers in various technical fora and the October 2023 HLCM-HLCP Joint Session on AI. The IFAD approach was very positively received which has given rise to many requests for follow up sessions to delve deeper in the technical, governance and organizational aspects of the work.