



FIDA
FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE
Conseil d'administration - Soixante-huitième session

Rome, 8-9 décembre 1999

PHASE DE CONCEPTION DÉTAILLÉE DU PROGRAMME

Objectif

1. L'étude de faisabilité consacrée aux possibilités de rationalisation des méthodes de travail en vigueur dans les divers domaines d'activité du FIDA souligne le grand intérêt que présenterait à cet égard l'adoption d'une démarche axée sur les processus et sur le recours aux technologies de l'information (TI). Elle propose donc un programme de développement des processus et des technologies de l'information, dont la phase de conception détaillée a principalement pour objectif de fournir au Conseil d'administration tous les éléments nécessaires pour qu'il puisse décider d'engager ou non ce programme à sa session de septembre 2000.

Organisation

2. **Gestion du programme** – Le succès de cette phase dépendra avant tout d'un certain nombre de facteurs critiques tels que visibilité et degré de priorité, disponibilité et motivation du personnel, et moyens logistiques. Il devra être bien clair que le programme est placé sous le parrainage du Président et qu'il fait partie des plus hautes priorités du FIDA.

3. Le Président devra choisir parmi les membres de son état-major le responsable de la phase de conception détaillée du programme. Ce responsable, qui sera secondé par le comité de gestion de l'information (CGI), créera un service spécial placé sous sa direction et composé d'un directeur de programme, d'une équipe d'agents du FIDA, d'une équipe de consultants et d'une équipe d'experts des TI. À terme, ce noyau sera élargi pour assurer l'exécution des phases suivantes du programme.

4. Tous les agents affectés à cette première phase de conception détaillée devront être libérés de leurs activités quotidiennes pour pouvoir se consacrer à temps partiel ou à plein temps à leur nouvelle mission, selon les besoins et aussi longtemps que nécessaire, étant entendu qu'ils seront remplacés par du personnel temporaire spécialement engagé à cet effet. Le rôle et les responsabilités de chacun de ces agents devront être liés au système d'évaluation de leurs performances individuelles (SEPI).

5. **Partenaire extérieur** – Pour mener à bien cette phase du programme, le FIDA devra s’adjoindre le concours d’un partenaire capable d’apporter à l’équipe les méthodes, l’expérience et les compétences spécialisées dont elle a besoin. Ce partenaire sera sélectionné conformément aux procédures du FIDA en la matière.

6. **Calendrier** – Pour mener à bien la phase de conception détaillée du programme dans le délai prévu de 4 à 6 mois, le travail devra progresser à un rythme soutenu avec la participation d’une équipe de 12 à 18 personnes, fonctionnaires et consultants confondus, soit un effort total d’environ 6,5 années-personne. Il faudra donc mener en parallèle un grand nombre d’activités dans divers domaines pour gagner du temps.

Étapes

7. Les principales activités à entreprendre dans le cadre de cette phase sont récapitulées ci-dessous.

8. **Identifier ce qui doit changer** – Il faudra analyser les méthodes de travail du FIDA pour comprendre comment s’organisent actuellement les structures et les flux, et des mesures de performance seront également nécessaires pour faire apparaître les contraintes et les principaux goulets d’étranglement. À chaque problème identifié correspondra une solution. Tous les processus seront examinés les uns après les autres pour déterminer si le FIDA doit: a) continuer à faire ce qu’il fait actuellement; b) compléter ce qui est incomplet; c) créer ce qui manque; d) adapter ce qui doit être adapté, ou e) envisager d’externaliser ce que d’autres peuvent mieux faire que lui pour un coût comparable. Ainsi seront définis les principaux changements de procédure que le FIDA devra opérer dans les divers domaines examinés, et par conséquent les mesures, notamment en matière de formation et de redéploiement, qu’il devra adopter à cet effet.

9. **Définir un nouveau modèle** – Sur la base de l’analyse qui précède, et compte tenu des résultats souhaités, un nouveau modèle opératoire sera mis au point pour le FIDA, ainsi qu’une stratégie expliquant la façon dont les diverses tâches examinées seront exécutées dans l’avenir. Pour chacune de ces tâches, on précisera quelles sont les méthodes requises pour pouvoir définir ultérieurement dans le détail la façon de procéder.

10. **Affiner l’estimation des coûts** – Pour chacune des fonctions, on établira une estimation précise des coûts d’exécution du programme en tenant compte des logiciels spécialisés à mettre en place, des besoins de mise à niveau du matériel, de la durée de mise en oeuvre et du nombre probable de personnes dans chaque équipe. On calculera également les coûts de fonctionnement prévisionnels sur la base du nombre d’intervenants dans chaque processus et du profil de chacun d’entre eux, ainsi que des besoins de formation probables à tous les niveaux.

11. **Identifier les avantages** – Le modèle à huit fonctions permettra de procéder à une analyse de rentabilité plus détaillée et de définir le plan de réalisation des avantages en précisant notamment le montant des économies potentielles, le moment où ces économies pourront être réalisées et de quelle façon, en fonction de quelles hypothèses et dans quelles limites.

12. **Recherche de consensus** – On cherchera à établir un consensus à tous les niveaux de la direction et des services pour s’assurer que le FIDA est prêt, d’un point de vue organisationnel, à entamer la phase d’exécution du programme.

13. **Mise au point du plan d’exécution du programme** – On établira le plan d’exécution général du programme en s’attachant spécialement aux fonctions à mettre en place durant la première phase. Les résultats attendus de ce travail sont décrits ci-après.



Résultats attendus

14. **Nouveau modèle opératoire** – Les huit fonctions et les processus sur lesquels elles reposent seront décrits et représentés sous forme graphique pour faire comprendre la situation de manière identique à tous les intéressés et parvenir ainsi à un consensus. Le rôle et le nombre des intervenants, les unités concernées et les modifications apportées aux structures opérationnelles correspondantes seront indiqués pour chaque fonction.

15. **Logiciels** – Une fois recensés les besoins de chaque fonction et de chaque processus, on définira et on décrira les logiciels à mettre en place, en indiquant les modules commerciaux qui pourraient être sélectionnés, les applications qui devront être personnalisées et les composantes “sur mesure” qu’il faudra probablement mettre au point pendant la phase d’exécution.

16. **Plan d’exécution** – Le plan d’exécution comportera les principaux éléments suivants:

- Communication et gestion du changement
- Analyse coûts-avantages détaillée
- Réalisation des avantages
- Réduction des risques
- Résultats rapides
- Ressources humaines et besoins de formation

Examen et décision

17. Plusieurs points de décision sont prévus pour permettre à la direction du FIDA d’examiner l’état d’avancement des travaux entrepris dans le cadre de la phase de conception détaillée du programme. Au terme de cette phase, le président du FIDA présentera les résultats obtenus au Conseil d’administration pour que celui-ci puisse décider de la suite à donner au programme.

Phases suivantes

18. Les phases suivantes du programme serviront à concrétiser les décisions et recommandations formulées à l’issue de la phase de conception détaillée. Les nouvelles procédures seront élaborées, expliquées et mises en oeuvre; les logiciels seront achetés, personnalisés, mis à l’essai et installés; le matériel sera mis à niveau et adapté aux nouveaux logiciels; les compétences seront définies et réparties au sein de l’Organisation, et le personnel recevra une formation; enfin, une campagne de communication sera lancée pour faciliter la gestion du changement. Grâce à l’adoption des nouveaux processus et à la contribution des technologies de l’information, les divers éléments composant l’“architecture” du système – culture, organisation et performance – seront ainsi mis en place et assureront l’effet durable du changement.