

**FIDA****FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE****Conseil d'administration – Soixante-quinzième session**

Rome, 22-23 avril 2002

**RAPPORT INTÉrimAIRE**  
**SUR LE PROGRAMME DE RECONFIGURATION DES PROCESSUS**  
**(PROGRAMME DE TRANSFORMATION STRATÉGIQUE)**

**I. HISTORIQUE**

1. En adoptant la résolution 116/XXIII à sa vingt-troisième session, en février 2000, le Conseil des gouverneurs a approuvé un budget d'investissement à hauteur de 26,0 millions de USD pour financer un Programme de reconfiguration des processus (PRP) sur une période de cinq ans couvrant les exercices 2000 à 2005. Le Président du FIDA a été autorisé à allouer une première tranche de 1,3 million de USD (5% du budget total) pour réaliser la phase de conception détaillée du programme. Les affectations ultérieures ne devaient être débloquées que lorsque le Président du FIDA aurait présenté au Conseil d'administration un rapport sur l'utilisation des montants correspondant à la tranche précédente et reçu l'approbation du Conseil quant au plan d'utilisation de la tranche suivante.

2. Le Président du FIDA a été prié de rendre compte de l'état d'avancement du PRP à chaque session annuelle du Conseil des gouverneurs et de lui remettre un rapport final à sa session de février 2006.

3. À sa soixante et onzième session, en décembre 2000, le Conseil d'administration a examiné le rapport sur la conception détaillée du PRP (EB 2000/71/R.9) et approuvé l'affectation de la tranche suivante. Les dépenses, d'un montant de 15,5 millions de USD, concernaient la reconfiguration de cinq processus opérationnels entre 2001 et 2003.

- stratégie et finances;
- gestion des ressources humaines;
- technologie de l'information;
- services d'appui;
- gestion des connaissances.

## II. ÉTAT D'AVANCEMENT DU PROGRAMME

4. Avant de reconfigurer les processus, il fallait évaluer la mesure dans laquelle le FIDA était prêt au changement et définir une stratégie de gestion du changement. Ces activités, menées par l'unité de gestion du programme (UGP) entre juillet et novembre 2001, ont bénéficié des services d'un consultant et de la participation d'un certain nombre de membres du personnel du FIDA.
5. La principale conclusion qui s'est dégagée était que, même si les fonctionnaires étaient convaincus de la nécessité du changement au FIDA, ils ne participeraient à la démarche que si elle était crédible. La phase de conception du PRP n'a pas permis de déterminer clairement quels étaient les objectifs ni quel type d'organisation le FIDA devrait devenir. Il fallait préciser plus avant les éléments du PRP qui visent à moderniser le Fonds pour en améliorer l'efficacité et ceux qui visent à accroître l'impact de ses programmes.
6. Il faudra harmoniser le PRP avec le cadre stratégique pour 2002-2006 pour permettre au FIDA d'évoluer dans le sens voulu. Le PRP a été rebaptisé Programme de transformation stratégique (PTS) pour traduire cette volonté d'harmonisation et souligner qu'il ne s'agit pas seulement de réexaminer les processus existants. Cette nouvelle appellation fait mieux ressortir la vocation du programme, qui est d'encourager au sein du FIDA les transformations organisationnelles qui lui permettront de mieux atteindre ses objectifs.
7. Une analyse des cinq processus effectuée par l'UGP d'octobre à décembre 2001 a confirmé la nécessité de moderniser les instruments d'appui dans le domaine des finances, des ressources humaines et des services administratifs et d'améliorer les systèmes d'information au moyen des investissements approuvés par le Conseil d'administration en décembre 2000.
8. La modernisation de la technologie de l'information (TI) et le remplacement des applications manuelles ou isolées par les systèmes intégrés PeopleSoft pour la gestion des finances et des ressources humaines permettront d'apporter l'appui nécessaire. La priorité ira à la formation et à la participation du personnel, de manière à assurer la réussite de la mise en œuvre. Compte tenu de l'investissement considérable consenti pour la technologie de l'information dans le cadre du PTS, le FIDA devra renforcer la planification et la définition des priorités dans ce domaine.
9. L'analyse a également mis en lumière la nécessité de renforcer les capacités de planification et de gestion de l'organisation – aspect particulièrement important pour corréliser l'allocation des ressources financières et humaines aux priorités du cadre stratégique. À cette fin, un nouveau processus annuel de planification et de budgétisation sera mis en place en 2002.

## III. MISE EN ŒUVRE EN 2002

10. La Direction a demandé à l'UGP d'établir un plan de travail et un budget pour 2002. Il a été décidé que certains projets constitueraient des activités clés du PTS et que la notion d'activités interfonctionnelles (processus) devait être maintenue. La mise en œuvre du PTS débutera avec les projets ci-après.

### **Planification stratégique et budgétisation**

11. Les objectifs sont les suivants:
  - relier le processus de planification et de budgétisation au cadre stratégique, pour y ancrer solidement les programmes de travail et les affectations de ressources;

- élargir la perspective de la planification et de l'allocation des ressources pour que celles-ci soient affectées en fonction des besoins opérationnels et des impératifs de contrôle;
- rationaliser le processus de budgétisation.

12. L'amélioration de la planification et de la budgétisation est déterminante pour la mise en œuvre du cadre stratégique et des stratégies régionales et pour allouer les ressources en fonction des priorités. Entre février et avril 2002, un groupe de travail va élaborer un nouveau processus annuel de planification et de budgétisation pour appuyer l'élaboration du programme de travail et du budget administratif pour 2003.

### **Gestion financière**

13. Les principaux objectifs sont les suivants:

- rationaliser les processus financiers par lesquels les cadres intermédiaires et supérieurs du FIDA peuvent suivre la performance relative aux objectifs stratégiques au regard des dépenses;
- décentraliser la gestion du budget pour assurer une utilisation rationnelle et transparente des ressources;
- réduire les opérations manuelles et les doubles emplois pour accélérer les paiements et les opérations comptables.

14. L'investissement dans ce projet fournira les outils propres à améliorer la gestion financière et l'évaluation des résultats en dotant le FIDA d'un système financier qui permettra de rationaliser les transactions et de déléguer la gestion budgétaire grâce à une structure de centres de coûts étayée par un cadre de contrôle.

15. L'information sera communiquée plus efficacement et permettra de procéder à une analyse à partir de laquelle le FIDA pourra appliquer rapidement des mesures correctives au programme de travail et budget administratif. Le système décentralisé, basé sur la responsabilité comptable, permettra d'éliminer les multiples approbations. Le personnel, déchargé de tâches administratives manuelles répétitives, pourra se consacrer à des services apportant une valeur ajoutée, en conseillant les diverses unités organisationnelles et en analysant périodiquement l'utilisation des ressources et les résultats.

### **Gestion des ressources humaines**

16. Les objectifs sont les suivants:

- définir les priorités et la structure organisationnelle, les politiques et procédures nécessaires pour les mettre en œuvre;
- améliorer la précision et la qualité des services;
- rationaliser les processus administratifs.

17. Les investissements feront des ressources humaines une composante du FIDA porteuse de valeur ajoutée, en améliorant la capacité de gestion de l'unité pour la rendre mieux à même de planifier les services nécessaires et d'appuyer les cadres et le personnel.

18. La technologie mise en place pour gérer l'information relative aux ressources humaines viendra rationaliser les processus et donnera une plus grande marge de manœuvre aux utilisateurs finaux grâce à des procédures administratives "libre-service". Il est envisagé d'adopter un processus de planification des carrières prévoyant des activités d'apprentissage et de développement, un système de



planification et d'évaluation de la performance individuelle (IPS), l'évaluation des compétences, le roulement et la mobilité.

19. Entre octobre et décembre 2001, un comité a examiné quatre aspects de la gestion des ressources humaines: sélection et recrutement, recours et appels, évaluation de la performance et plans de carrière. L'application des recommandations du comité permettra de moderniser les politiques et procédures générales du FIDA et d'introduire des outils à l'appui de la gestion des ressources humaines.

### **Systèmes d'information pour la gestion**

20. Les objectifs sont les suivants:

- mettre en place un système de technologie de l'information qui réponde aux besoins institutionnels dictés par le cadre stratégique et le PTS;
- doter le FIDA d'une technologie de l'information qui lui permette de s'adapter à l'évolution des besoins.

21. Ces investissements permettront au FIDA de mettre en place une structure normalisée et plus intégrée de technologie de l'information. Les principales fonctions organisationnelles de la division TI seront de faciliter la tâche des utilisateurs par une action de formation et de définir des accords de services pour renforcer la collaboration entre le personnel de la division et les clients pour la mise au point de nouvelles utilisations, ce qui renforcera l'appui aux priorités institutionnelles et à celles qui seront définies dans le cadre stratégique.

### **Services administratifs**

22. Les objectifs sont les suivants:

- recourir à la technologie pour réduire les coûts;
- assurer les services plus rapidement et avec plus d'efficacité.

23. On escompte une rationalisation du flux du travail, une distribution plus rapide des documents et une amélioration des services.

24. Outre les projets ci-dessus, et conformément à la place que donne le PTS à l'efficacité pour accroître l'impact des programmes du Fonds, le projet de gestion des savoirs a été lancé en 2001 par la mise en place d'une unité de facilitation de la gestion des connaissances. Cette unité a organisé des concertations internes sur l'approche stratégique de la gestion des savoirs au FIDA et sur sa mise en œuvre. À la lumière de ces consultations, il a été décidé d'harmoniser les activités en la matière avec le cadre stratégique pour que les activités contribuent à renforcer la priorité du cadre stratégique qui est d'améliorer l'impact du FIDA sur le terrain. Il a été jugé en outre nécessaire d'intégrer ce projet aux travaux conduits lors de la phase de conception en 2000 sur l'impact, les partenariats et le développement de nouveaux produits.

25. En 2002, le PTS s'attachera également à élaborer d'autres propositions tendant à améliorer l'efficacité du Fonds en renforçant l'impact de ses programmes. Comme indiqué lors du Conseil d'administration de décembre 2000, la phase de conception détaillée a mis en lumière la nécessité d'approfondir les travaux dans les domaines de l'impact, des partenariats et du développement de nouveaux produits. Le PTS facilitera l'harmonisation des priorités définies par le cadre stratégique avec le programme de gestion des savoirs et les travaux réalisés pendant la phase de conception détaillée dans les domaines mentionnés. Ces activités devraient permettre au PTS de soumettre des

propositions détaillées et les investissements nécessaires au Conseil d'administration en décembre 2002.

#### **IV. PROCESSUS DE PASSATION DES MARCHÉS**

26. En mars 2001, le Conseil d'administration a demandé que le FIDA recherche au plan international des partenaires d'exécution. Des annonces ont paru à cette fin dans plusieurs grandes publications diffusées dans le monde entier, et le texte de la demande de renseignements a été adressé aux membres du Conseil d'administration.

27. L'objectif était d'identifier des cabinets de conseil qualifiés, soit comme maîtres d'œuvre soit comme sous-traitants. Des propositions ont été reçues de cabinets travaillant dans différents pays, dont l'Autriche, l'Espagne, l'Inde, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la Suisse. Plusieurs cabinets ont été invités à élaborer des propositions techniques et financières. En juillet 2001, un jury où siégeaient des représentants de divers départements du FIDA a évalué les propositions soumises et présélectionné trois cabinets.

28. Début février 2002, les cabinets présélectionnés ont présenté leurs propositions. Les propositions techniques et financières définitives devaient être soumises avant le 26 février 2002 et évaluées par un jury du FIDA. La décision concernant l'attribution du contrat devait être prise avant fin mars 2002.

#### **V. PTS – STRUCTURE DE GESTION**

29. C'est la direction du FIDA qui sera chargée d'orienter le PTS, ainsi que de définir ses priorités et les ressources à lui allouer. Le Président, en tant que responsable du programme, est le garant de l'engagement de la Direction envers le PTS; il mobilisera l'appui nécessaire et facilitera les changements requis à l'intérieur de l'organisation.

30. L'UGP, sous l'autorité du responsable du programme, est chargée de la mise en application du PTS et de son harmonisation avec le cadre stratégique et le programme de travail et budget administratif annuel. Des réunions seront organisées chaque trimestre avec la Direction pour faire le point des progrès accomplis.

31. Les directeurs de division seront comptables des résultats obtenus dans les domaines relevant de leur compétence. Des équipes composées de fonctionnaires du FIDA et d'experts du cabinet partenaire d'exécution seront constituées pour chaque projet.

32. En accord avec le partenaire d'exécution, il sera mis en place un mécanisme pour résoudre les problèmes risquant de compromettre ou de retarder la mise en application du PTS.

33. Le partenaire d'exécution apportera des compétences pour la gestion des risques liés au programme, la gestion du changement et les questions techniques.

#### **VI. ÉCHELONNEMENT DU BUDGET ET RETOMBÉES DU PROGRAMME**

34. En adoptant la résolution 116/XXIII à sa vingt-troisième session, en février 2000, le Conseil des gouverneurs a approuvé un budget d'investissement à hauteur de 26,0 millions de USD pour financer le PRP et une première tranche de 1,3 million de USD pour la phase de conception (5% au plus du budget total). Au 31 décembre 2001, les dépenses financées par la première tranche s'élevaient à environ 1,0 million de USD. Le solde sera utilisé pour parachever la définition des priorités retenues



pour le cadre stratégique quant à la réalisation et l'évaluation de l'impact, la gestion du portefeuille et la politique institutionnelle.

35. Au 31 décembre 2001, environ 570 000 USD avaient été dépensés sur les 15,5 millions de USD de la deuxième tranche approuvés par le Conseil d'administration en décembre 2000 pour l'exécution de la première phase du PTS.

36. Le FIDA se propose d'exécuter cette première phase entre avril 2002 et octobre 2004, en commençant par la modernisation de la gestion financière, les systèmes d'information de gestion, la gestion des ressources humaines et les services administratifs.

37. Le solde des fonds pour l'exécution de la première phase s'élève à 14,9 millions de USD, qui seront affectés comme suit:

Catégorie de dépenses	Coût (USD)
Logiciels	2,1
Modernisation du matériel	1,0
Consultants	7,3
Participation de fonctionnaires du FIDA	2,3
Formation	0,9
Départs volontaires	1,3
<b>Total</b>	<b>14,9</b>

38. D'ici fin 2002, les activités concernant la réalisation de l'impact, les partenariats et le développement de nouveaux produits auront été harmonisées avec les priorités du cadre stratégique et intégrées à la gestion des connaissances. Un rapport contenant les propositions et les investissements correspondants sera soumis pour examen au Conseil d'administration en décembre 2002 en vue de l'approbation de la tranche finale (au maximum 9,2 millions de USD).

39. **Retombées du programme.** Il avait été proposé à la soixante-huitième session du Conseil d'administration de financer le PTS par une méthode de capitalisation permettant d'amortir les dépenses d'investissement sur plusieurs années conformément aux normes comptables internationales.

40. Un examen et une analyse de la phase de conception, présentés à la soixante et onzième session du Conseil d'administration a montré que le PTS ne permettrait pas de réaliser suffisamment d'économies pour couvrir les dépenses d'investissement et redéployer des ressources.

41. Il a donc été décidé que les dépenses associées au PTS seraient comptabilisées sous une rubrique spécifique de l'état des recettes et dépenses. Les investissements dans la modernisation durant la première phase devraient libérer des ressources financières et humaines. L'harmonisation du PTS avec le cadre stratégique garantira que les économies réalisées sont investies dans des activités qui permettront au FIDA d'atteindre ses objectifs stratégiques.