



FIDA
FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE
Conseil d'administration – Soixante-dix-neuvième session

Rome, 10-11 septembre 2003

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

A. CONTEXTE

1. En adoptant la résolution 116/XXIII à sa vingt-troisième session tenue en février 2000, le Conseil des gouverneurs a approuvé un Programme de reconfiguration des processus (doté d'un budget de 26,0 millions de USD) qui devait être exécuté pendant la période 2000-2005. Le Président du FIDA a été autorisé à affecter la première tranche de 1,3 million de USD (5% du budget total) à la conception détaillée du programme. Cette phase de conception a été menée à bien et présentée au Conseil d'administration en décembre 2000. Le Conseil a approuvé une deuxième tranche de 15,5 millions de USD destinée à l'actuelle phase d'exécution du programme. Un partenaire d'exécution a été sélectionné, Cap Gemini Ernst Young (CGEY), et un contrat à prix forfaitaire a été négocié.

2. Le présent rapport a été établi à la demande du Comité d'audit, en plus de ceux relatifs au Programme de transformation stratégique (PTS) qui ont été préalablement soumis au Conseil d'administration pour information.

B. OBJECTIFS

3. Le principal objectif du PTS est de rationaliser nos processus administratifs et d'éliminer autant que possible le travail manuel au moyen d'un logiciel commercial intégré, PeopleSoft.

4. Les processus que l'on a choisi de simplifier et d'intégrer sont notamment les suivants:

- a) Gestion financière, qui recouvre les éléments ci-après:
- Comptabilité
 - Prêts et dons
 - Achats et paiements

- Voyages et frais de voyages
- Gestion de la trésorerie
- Contributions
- Préparation du budget

Les principaux changements en matière de gestion financière ont trait aux processus de budgétisation et de comptabilisation fondés sur les activités ainsi qu'à la décentralisation des données et du suivi budgétaires.

b) Gestion des ressources humaines, qui comprend les éléments ci-après:

- Administration des effectifs
- Recrutement de consultants
- Développement organisationnel
- États de paie

Les principaux changements dans la gestion des ressources humaines portent sur l'unification et la centralisation des données, dont certaines seront décentralisées.

c) Systèmes d'information de gestion, qui comprennent les éléments ci-après:

- Définition et mise en place d'une architecture technique adéquate sur laquelle s'appuiera la mise en service de PeopleSoft.
- Examen et proposition portant sur les processus régissant la technologie de l'information et la structure organisationnelle, et optimisant l'appui de PeopleSoft et d'autres systèmes.

Les principaux changements apportés aux systèmes d'information de gestion ont trait à la cohérence de l'architecture technique et de la rationalisation du soutien informatique.

C. POINT DE LA SITUATION

5. La phase d'exécution a débuté en juin 2002. Le plan du programme, élaboré en collaboration avec CGEY, comprenait les principales activités destinées à produire les résultats attendus. La phase de planification, qui a pris fin en novembre 2002, a permis de déterminer en détail les besoins fonctionnels, et de définir les processus et de les implanter sur les modules PeopleSoft. Cette phase a été suivie de la phase de réalisation, pendant laquelle le logiciel PeopleSoft a été configuré et modifié, les interfaces ont été établies et les données provenant des systèmes existants ont été converties.

6. Le plan établi pour la phase de réalisation comprenait trois stades de mise en service: en avril, juillet et octobre 2003. Cet échelonnement a été délibérément choisi pour permettre au FIDA de s'adapter aux nouveaux systèmes et d'en assurer progressivement le déploiement à tous les usagers.

7. La première étape (la mise en service d'avril) prévoyait le lancement des modules PeopleSoft et des processus correspondants pour la comptabilité et pour les achats et paiements. Elle comprenait également la mise en place des bases pour le suivi du budget au niveau des activités. Cette étape a été menée à bien en temps voulu, quoique la migration des données comptables et de certaines fonctions ait été terminée après la date de mise en service.

8. La seconde étape de juillet a été la mise en service des modules relatifs aux ressources humaines et des modules financiers pour les voyages et frais de voyages, les contributions, les états de paie et le système prêts et dons. En ce qui concerne les ressources humaines, les contributions et les



voyages et frais de voyages, la mise en service a eu lieu à la mi-juillet, mais l'application concernant les ressources humaines a été suspendue, car il nous faut encore mettre au point divers aspects de ce système avant de distribuer les produits à l'ensemble du FIDA. Il est prévu de mettre prochainement en service le module concernant le recrutement de consultants.

9. En outre, la mise en service de deux modules prévue pour juillet a dû être retardée sur les conseils de nos experts en assurance-qualité et au vu des résultats de notre propre examen interne. L'un des modules retardés, celui des états de paie, fonctionne actuellement en parallèle et entrera très probablement en service pour les états de paie d'octobre. Ce retard est principalement dû à la mise au point de certains critères techniques critiques, à divers aspects de l'intégration et aux exigences en matière de rapports.

10. L'autre module retardé est celui des prêts et dons: suite à l'analyse de nos processus internes, CGEY nous a fait savoir en avril 2003 que le logiciel PeopleSoft ne pouvait satisfaire nos exigences opérationnelles dans ce domaine qu'en apportant de substantielles modifications au code universel, ce qu'il ne recommandait pas.

11. L'examen réalisé par un expert indépendant a confirmé ce conseil. En conséquence, le FIDA et CGEY ont entrepris de redéfinir les modalités pour aller de l'avant, car les arrangements contractuels avec CGEY prévoyaient la mise en service du processus prêts et dons dans PeopleSoft.

12. La troisième étape (mise en service d'octobre) concernera les modules financiers de PeopleSoft pour la gestion de la trésorerie et la préparation du budget.

13. D'après les plans détaillés de mise en service de ces deux modules, il apparaît clairement que ces deux projets ne pourront être achevés qu'après octobre. Les plans sont d'ailleurs en cours de révision en collaboration avec CGEY, afin d'établir une date de mise en service plus réaliste. On espère toutefois qu'ils seront tous menés à terme avant la fin de l'année, de manière à pouvoir tirer pleinement parti des procédures simplifiées mises en place dans d'autres domaines et à rationaliser le processus de préparation du budget 2005.

D. CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

14. Au départ, le plan et les objectifs du PTS étaient très ambitieux et difficiles à réaliser. Comme c'est souvent le cas pour les systèmes de gestion intégrés, les tâches qu'il a fallu accomplir pour les diverses mises en service ont été riches d'enseignements. C'est dans un esprit constructif que les personnels clés ont pris part à des réunions quotidiennes pour régler les premiers problèmes; en outre, un soutien technique adapté a été apporté pour résoudre les difficultés initiales.

15. Les changements dans le mode de travail du FIDA sont introduits progressivement. À l'heure actuelle, le système est utilisé de manière "centralisée" par le personnel du Département finance et administration.

16. La décentralisation du système au reste du FIDA devrait débuter en janvier 2004. Afin de s'y préparer, on procède à l'élaboration d'un programme de formation ciblée et on étudie les changements pertinents qu'il conviendrait d'introduire dans les politiques et les procédures.

17. La conception du nouveau système prêts et dons est d'importance capitale. Il semble, d'après les indications actuelles, que l'intégration au niveau souhaité de ce système à la structure d'ensemble du système financier sera plus difficile à réaliser si on n'utilise pas les modules PeopleSoft. En outre, le FIDA devra suivre de près le développement du système, ce qui est très différent du suivi à exercer pour la mise en œuvre d'un logiciel commercial comme PeopleSoft. Les incidences contractuelles de la conception du système prêts et dons sont actuellement à l'étude avec CGEY.