

a

FIDA

FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

Conseil d'administration – Quatre-vingt-unième session

Rome, 21-22 avril 2004

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

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| SIGLES ET ACRONYMES | iii |
| I. INTRODUCTION | 1 |
| II. ORIENTATION, OBJECTIFS ET PRINCIPAUX CHANGEMENTS ATTENDUS DU PROGRAMME DE TRANSFORMATION STRATÉGIQUE | 1 |
| III. PLAN DU PTS, PROGRÈS ACCOMPLIS ET RÉSULTATS OBTENUS | 2 |
| A. Rééchelonnement du Programme | 2 |
| B. Partenaire d'exécution | 2 |
| C. Plan du programme et progrès accomplis | 3 |
| D. Questions connexes | 3 |
| IV. UTILISATION DU BUDGET DU PTS | 4 |

SIGLES ET ACRONYMES

| | |
|------|--------------------------------------------------|
| CGEY | Cap Gemini Ernst & Young |
| FAD | Département finances et administration (du FIDA) |
| PRP | Programme de reconfiguration des processus |
| PTS | Programme de transformation stratégique |
| UEP | Unité d'exécution du programme |

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

I. INTRODUCTION

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 (PRP) 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, maintenant dénommé Programme de transformation stratégique (PTS). Un partenaire d'exécution, Cap Gemini Ernst & Young (CGEY), a été sélectionné en avril 2002 et un contrat à prix forfaitaire a été négocié et signé le 31 mai 2002. La phase d'exécution a commencé en juin 2002.
2. Le Président a été invité à présenter un rapport intérimaire sur le programme aux sessions annuelles du Conseil des gouverneurs et un rapport final à la session de février 2006. Le dernier en date des rapports intérimaires a été présenté au Conseil des gouverneurs en février 2004.
3. À la session de décembre 2003 du Conseil d'administration, la direction a annoncé qu'elle fournirait à celui-ci à sa session d'avril 2004 des informations à jour sur le rééchelonnement du PTS envisagé à la suite de la visite, en décembre 2003, des conseillers indépendants du FIDA en matière d'assurance-qualité du PTS.

II. ORIENTATION, OBJECTIFS ET PRINCIPAUX CHANGEMENTS ATTENDUS DU PROGRAMME DE TRANSFORMATION STRATÉGIQUE

4. L'orientation fondamentale du programme est de favoriser et d'opérer des changements organisationnels qui permettront au FIDA, dans le cadre de son programme général de réforme, d'être plus productif et efficace dans la réalisation à la fois de son projet et du but suprême qu'est la réduction de la pauvreté.
5. Le principal objectif de la phase actuelle d'exécution du PTS est de rationaliser les processus administratifs et d'éliminer autant que possible le travail manuel au moyen d'un logiciel commercial intégré appelé PeopleSoft.
6. Les trois processus qui doivent être rationalisés durant l'étape en cours sont les suivants: **gestion financière** (comptabilité, prêts et dons, achats, voyages et frais de déplacement, gestion de la trésorerie, contributions et préparation du budget), **gestion des ressources humaines** (administration du personnel, recrutement de consultants, développement organisationnel et états de paie) et **systèmes d'information de gestion** (mise en place d'une architecture technique adéquate pour PeopleSoft et de technologies de l'information et d'une structure organisationnelle optimisant l'emploi de PeopleSoft). 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. Les principaux changements en matière de gestion des ressources humaines portent sur l'unification et la centralisation des données, certaines saisies étant décentralisées. Enfin les principaux changements apportés aux systèmes d'information de gestion ont trait à la cohérence de l'architecture technique et au renforcement de la capacité d'appui aux systèmes du FIDA.

III. PLAN DU PTS, PROGRÈS ACCOMPLIS ET RÉSULTATS OBTENUS

A. Rééchelonnement du Programme

7. Comme indiqué à la session de décembre 2003 du Conseil d'administration, divers facteurs ont contribué à rendre nécessaire un rééchelonnement du programme:

- les divergences d'opinion entre les usagers des processus et CGEY au sujet de la portée des travaux que le Cabinet devait entreprendre, qui ont conduit celui-ci à présenter une nouvelle proposition pour achever le programme pour un coût supplémentaire de 1,892 million de USD;
- la lenteur des progrès réalisés par les activités identifiées lors du bilan dressé en septembre 2003 par CGEY et le FIDA.

B. Partenaire d'exécution

8. Compte tenu de ce qui précède, les conseillers indépendants du FIDA en matière d'assurance-qualité ont suggéré à la direction de rechercher un accord à l'amiable pour mettre fin aux services de CGEY et de procurer au FIDA l'appui et les compétences dont il avait besoin pour poursuivre la mise en œuvre du PTS en constituant une équipe de projet, composée d'installateurs de PeopleSoft confirmés travaillant comme prestataires indépendants sous la direction directe du FIDA. On a considéré que cette formule permettrait d'assurer que le FIDA dispose sur place de ressources suffisamment qualifiées chaque fois qu'il en a besoin et d'éliminer bon nombre des contraintes qu'implique la nécessité de traiter avec un tiers.

9. Suivant l'avis également des conseillers indépendants, la solution consistant à chercher un nouveau partenaire d'exécution a été écartée au motif que le processus d'appel d'offres prendrait du temps et retarderait encore le programme.

10. Le Comité de pilotage du PTS réuni le 16 décembre 2003 a examiné et approuvé la formule susmentionnée. Lors d'une réunion tenue ensuite, le 18 décembre 2003, entre le FIDA et CGEY, il a été convenu à l'amiable que CGEY se retirerait du programme. CGEY et le FIDA devaient définir les mesures à prendre pour passer le relais et des négociations devaient ensuite avoir lieu pour fixer les conditions financières de l'accord.

11. Suite à l'approbation du Comité de pilotage, une nouvelle structure a été établie pour le programme:

- L'ancienne unité de gestion du programme a été remplacée par une unité d'exécution du programme (UEP), dirigée par le Président adjoint du Département finances et administration du FIDA (FAD) et comprenant un coordonnateur des technologies de l'information et un conseiller à l'exécution, qui s'occupera de la gestion courante du programme.
- Une équipe chargée de l'intégration opérationnelle composée des usagers des processus a été constituée pour suivre l'avancement du programme.
- Le Comité de pilotage, dirigé par le Vice-Président du FIDA et comprenant les trois présidents adjoints du Fonds, continue de définir les orientations stratégiques du PTS et de surveiller sa mise en œuvre.
- Le Président du FIDA reste le promoteur du programme.

C. Plan du programme et progrès accomplis

12. Suite à l'approbation, par le Comité de pilotage, du rééchelonnement du programme, un nouveau plan a été élaboré (voir ci-dessous paragraphe 13) qui, outre la fusion des systèmes financiers déjà mise en pratique, couvre les activités ci-après:

- a) *Ressources humaines et états de paie.* Il est nécessaire de mener à bonne fin l'application de ces systèmes pour satisfaire aux exigences opérationnelles, avec notamment: la conversion de 25 années de données dans le système des ressources humaines; la prise en compte d'une rétroactivité de deux années dans le module états de paie; l'inclusion de la base de données sur les privilèges et immunités dans le système des ressources humaines; et l'application du concept de libre-service pour permettre aux utilisateurs de mettre à jour leurs données personnelles dans le système.
- b) *Prêts et dons.* L'analyse des besoins du système se poursuit, notamment l'examen du futur mode de fonctionnement du système. Une fois les besoins définis, un document présentant les diverses formules possibles pour réorganiser le système et précisant les coûts et les avantages de chacune sera établi. La meilleure formule sera retenue et, lorsqu'elle aura été acceptée, un plan de mise en œuvre sera élaboré.
- c) *Élaboration du budget.* L'application du module élaboration du budget a commencé. Ce module permettra de décentraliser l'établissement du budget dans l'ensemble du FIDA.
- d) *Gestion de la trésorerie.* Les travaux relatifs à ce module, qui en sont au stade de la conception, seront intensifiés.
- e) *Fonds supplémentaires.* Il s'agit d'un nouvel axe du PTS qui vise à unifier l'information relative aux fonds supplémentaires au sein de l'Organisation et à faire en sorte qu'elle soit disponible dans l'ensemble du FIDA. Les processus actuels sont en train d'être identifiés et les besoins d'information étudiés. Sous réserve des résultats de cet examen, on estime que le système sera fonctionnel à la mi-2004.
- f) *Gestion du changement.* Eu égard au nombre croissant de systèmes qui devraient être mis en service dans les six prochains mois, l'accent est placé sur les activités de gestion du changement afin que l'Organisation et le personnel soient prêts à accepter les changements découlant de l'application des nouveaux systèmes. Ces activités concernent notamment l'identification des intéressés, les communications internes et externes, l'analyse de la disposition au changement et la formation.

13. **Calendrier d'exécution.** La phase actuelle du PTS a été subdivisée en deux étapes:

- a) La première étape portera principalement sur l'organisation et la pleine intégration des modules PeopleSoft déjà installés au sein de FAD. Cela se traduira par des premiers changements dans les processus opérationnels du fait des pratiques opérationnelles propres au logiciel. Cette étape devrait s'achever à la mi-2004.
- b) La seconde étape consistera à exploiter les systèmes et les processus améliorés appliqués au cours de la première étape pour étendre les processus de transformation stratégique au reste de l'Organisation, notamment la décentralisation budgétaire, la saisie de données et le suivi. L'achèvement de cette seconde étape est prévu pour le début de 2005.

D. Questions connexes

14. Un effort intense et soutenu continue d'être fait pour que le FIDA dispose d'un système solide et durable. Cela nécessite une bonne assurance-qualité, une structure d'appui appropriée, une formation et une stratégie de gestion du changement.

15. **Assurance-qualité.** Dans le cadre de la gestion des risques et des problèmes liés au PTS, trois analyses externes d'assurance-qualité ont été effectuées entre mars et juillet 2003; une quatrième a été entreprise en décembre 2003. La société de conseils qui avait réalisé les analyses précédentes a procédé à un examen approfondi du programme et recommandé des améliorations ainsi que le rééchelonnement du PTS. Ces recommandations concernent notamment la planification et le suivi du programme, la gestion des problèmes et des risques, les essais, la migration des données, les questions d'intégration, la communication, la formation et la gestion du changement. Comme on l'a vu plus haut, l'UEP et le Comité de pilotage s'occupent activement de ces recommandations. Une évaluation complémentaire de l'assurance-qualité sera entreprise prochainement.

16. **Structure d'appui PeopleSoft.** La structure d'appui mise en place pour les systèmes introduits en 2003 a été encore renforcée pour faire face à l'accroissement des besoins. Comme on l'a indiqué plus haut, une stratégie d'appui est en cours d'élaboration pour permettre au FIDA d'entretenir et de mettre au point comme il convient les modules PeopleSoft actuellement en service, ainsi que ceux qui seront installés au sein de FAD en 2004.

17. **Formation.** La formation du personnel du FIDA à l'emploi des systèmes PeopleSoft et celle du personnel technique d'appui est une priorité. Une fois achevé l'examen de l'application des systèmes en production, le personnel bénéficiera de cours de mise à jour des connaissances et de perfectionnement qui lui permettront de mieux comprendre le mode de fonctionnement des systèmes. Un plan spécifique a également été élaboré pour la formation du personnel technique du FIDA.

18. **Gestion du changement.** Les changements induits par l'introduction des nouveaux modules en 2004 continueront d'être gérés. La stratégie de gestion du changement a été actualisée mais elle continuera de porter principalement sur la fonction d'animation de la direction générale, sur les modifications d'ordre organisationnel, sur la formation, sur la communication et sur la gestion des risques. Une nouveauté consistera à analyser régulièrement la disposition au changement auprès d'un échantillon représentatif d'intéressés afin de déterminer les domaines qui doivent retenir l'attention.

IV. UTILISATION DU BUDGET DU PTS

État des dépenses et des engagements

19. Comme on l'a noté au premier paragraphe, par l'adoption à sa vingt-troisième session en février 2000 de la résolution 116/XXIII, le Conseil des gouverneurs a approuvé un budget d'équipement de 26,0 millions de USD pour le Programme de reconfiguration des processus, ainsi que l'affectation d'une première tranche de 1,3 million de USD à l'étape de conception (soit au maximum 5% du budget total).

20. En décembre 2001, les dépenses au titre de la première tranche atteignaient environ 1 million de USD. Au 31 décembre 2003, un montant de 9,2 millions de USD sur la deuxième tranche de 15,5 millions de USD (environ 59% du budget total) approuvée par le Conseil d'administration en décembre 2000 avait été dépensé pour la première phase d'exécution du PTS.

21. Le solde des honoraires prévus par le contrat avec CGEY s'élève à 3,152 millions de USD. Des négociations sont en cours sur la somme à verser.

22. Malgré ce rééchelonnement, il est toujours prévu que le PTS sera mené à bien dans les limites du budget.

23. Le tableau ci-dessous indique, par catégorie de dépenses, les crédits initialement ouverts, les dépenses réglées en 2001, 2002 et 2003 et l'état des engagements au 31 janvier 2004.

DÉPENSES CONSACRÉES AU PTS, 2001-2004 (JANVIER)
(en USD)

| Postes de dépenses | Total des crédits initialement ouverts | Réaffectation de crédits | Total des crédits (montant révisé) | Dépenses 2001 | Dépenses 2002 | Dépenses 2003 | Engagements au 31 janvier 2004 | Solde |
|-------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------|------------------------------------|----------------|------------------|------------------|--------------------------------|------------------|
| Remplacement du personnel | 2 870 254 | | 2 870 254 | 338 254 | 651 539 | 1 126 265 | 170 055 | 584 141 |
| Consultants | 1 573 263 | 401 000 | 1 974 263 | 141 828 | 99 401 | 760 596 | 1 126 484 | -154 046 |
| Contrat CGEY | 5 780 208 | | 5 780 208 | 0 | 1 523 768 | 1 104 266 | 0 | 3 152 174 |
| Voyages et formation | 881 038 | -101 000 | 780 038 | 29 038 | 110 535 | 201 956 | 0 | 438 509 |
| Autres frais | 98 237 | | 98 237 | 26 237 | 11 467 | 14 007 | 0 | 46 526 |
| Logiciels | 2 022 000 | -300 000 | 1 722 000 | 0 | 781 015 | 198 207 | 86 973 | 655 805 |
| Matériel informatique | 975 000 | | 975 000 | 0 | 7 507 | 653 030 | 0 | 314 463 |
| Indemnités de cessation de services | 1 300 000 | | 1 300 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 300 000 |
| TOTAL | 15 500 000 | | 15 500 000 | 535 357 | 3 185 232 | 4 058 327 | 1 383 512 | 6 337 572 |

24. Les principaux postes de dépenses figurant au budget PTS sont les suivants: remplacement du personnel des départements affecté au PTS; consultants en renfort dans des domaines techniques; matériel informatique.