

a

FIDA

FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

Conseil d'administration – Quatre-vingt-troisième session

Rome, 1^{er}- 2 décembre 2004

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

TABLE DES MATIÈRES

I.	INTRODUCTION	1
II.	ORIENTATION, OBJECTIFS ET PRINCIPAUX CHANGEMENTS ATTENDUS DU PROGRAMME DE TRANSFORMATION STRATÉGIQUE	1
III.	PLAN, PROGRÈS ET RÉSULTATS DU PROGRAMME DE TRANSFORMATION STRATÉGIQUE	2
	A. Recadrage du programme	2
	B. Déroulement prévu et effectif du programme	3
	C. Questions connexes	4
IV.	UTILISATION DU BUDGET DU PROGRAMME DE TRANSFORMATION STRATÉGIQUE	5

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, en février 2000, le Conseil des gouverneurs a approuvé un programme de reconfiguration des processus doté d'un budget d'investissement de 26,0 millions de USD couvrant les exercices budgétaires 2000 à 2005. Le Président a été autorisé à affecter la première tranche dudit budget d'investissement, pour un montant de 1,3 million de USD (5% du budget total), pour financer l'exécution de la phase de conception détaillée du programme. Cette phase a été réalisée et présentée au Conseil d'administration en décembre 2000. Le Conseil a alors approuvé une deuxième tranche, d'un montant de 15,5 millions de USD, pour la phase actuelle du programme — appelé désormais Programme de transformation stratégique (PTS). En avril 2002, un partenaire d'exécution, Cap Gemini Ernst & Young (CGEY) a été sélectionné et un contrat à part 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 aux sessions annuelles du Conseil des gouverneurs et de présenter un rapport final à la session de février 2006. Le rapport le plus récent au Conseil des gouverneurs date de février 2004. Le dernier rapport intérimaire soumis au Conseil d'administration date d'avril 2004 et a été mis à jour oralement lors de la session du Conseil de septembre 2004.

3. Le présent rapport couvre la période du 16 octobre 2003 au 2 octobre 2004 et comprend un examen du recadrage du programme.

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

4. Le programme est principalement destiné à encourager et à introduire une nouvelle organisation, qui permette au FIDA d'être à la fois plus productif et plus efficace dans la réalisation de sa vision et de l'objectif général qui est de réduire la pauvreté.

5. La phase actuelle du programme est principalement destinée à rationaliser les processus administratifs et à éliminer le travail manuel dans la mesure du possible grâce au progiciel intégré PeopleSoft.

6. Les trois processus concernés sont: **la gestion financière** (comptabilité, prêts et dons, achats, voyages et frais de déplacement, gestion de la trésorerie, contributions et budget); **la gestion des ressources humaines** (administration du personnel, recrutement de consultants, fonctions et états de paye); et **les systèmes d'information de gestion** (architecture technique PeopleSoft adaptée et compatibilité des systèmes de technologie de l'information). En ce qui concerne la gestion financière, les principales modifications concernent le budget basé sur les activités et les procédures comptables, ainsi que la décentralisation de l'élaboration et du suivi du budget. Pour ce qui est de la gestion des ressources humaines, il s'agit de l'unification et de la centralisation des données et de la décentralisation de certains aspects. Enfin, concernant les systèmes d'information de gestion, l'objectif est d'assurer la cohérence de l'architecture technique et de renforcer les capacités à supporter les systèmes du FIDA.

III. PLAN, PROGRÈS ET RÉSULTATS DU PROGRAMME DE TRANSFORMATION STRATÉGIQUE

A. Recadrage du programme

7. Comme indiqué lors de la quatre-vingt-unième session du Conseil d'administration, un certain nombre de facteurs ont rendu nécessaire un rééchelonnement du programme¹.

8. Ce rééchelonnement s'est traduit par la fin de la participation de CGEY en tant que partenaire: lors d'une réunion organisé le 18 septembre 2003, CGEY et le FIDA ont convenu de mettre fin à l'amiable à leur collaboration.

9. Une nouvelle structure de programme a donc été mise en place, à savoir:

- l'ancienne unité de gestion du programme a été remplacée par une unité d'exécution du programme, dirigée par le Président adjoint du département finances et administration et comportant un coordonnateur pour les technologies de l'information et un conseiller d'exécution chargé de la gestion courante.
- Une équipe d'intégration opérationnelle, composée des usagers des processus, a été constituée afin de suivre le déroulement du programme.
- Le Comité de pilotage, dirigé par le Vice-Président du FIDA et composé des trois Présidents adjoints, continue de définir les orientations stratégiques du PTS et d'en suivre la mise en œuvre.
- Le Président du FIDA reste le promoteur du programme.

10. Pour ce qui est de l'appui et de l'expertise nécessaires, la Direction a décidé de constituer une équipe formée de représentants de PeopleSoft, en tant que contractants indépendants administrés directement par le FIDA. Cette solution devrait permettre de garantir que le FIDA dispose à tout moment sur place de personnel qualifié et ainsi de relancer le programme.

11. Cette phase du programme a été divisée en deux sous-phases, à savoir:

- a) Une sous-phase A concernant principalement la fin de la livraison des modules PeopleSoft et leur intégration complète, avec pour conséquence une modification des processus compte tenu des spécificités du logiciel. Cette phase devait prendre fin à la mi-2004.
- b) Une sous-phase B d'exploitation des systèmes et des nouveaux processus, afin d'étendre les modifications stratégiques à l'ensemble de l'organisation, et notamment de décentraliser des activités telles que l'élaboration du budget, la saisie des données et l'établissement de rapports. Cette phase doit prendre fin début 2005.

¹ Il s'agit :

- Des différences d'opinion entre les usagers des processus et CGEY quant à l'ampleur des travaux à réaliser, se traduisant par une nouvelle proposition de ce dernier, pour un coût supplémentaire de 1,892 million de USD.
- De la relative lenteur avec laquelle ont été réalisées les activités identifiées par CGEY et le FIDA lors du "bilan" réalisé en septembre 2003 (EB 2004/81/R.28).

B. Déroulement prévu et effectif du programme

12. On trouvera ci-après des informations à jour sur les principaux aspects du projet:
- a) **Systèmes financiers.** Les systèmes déjà entrés en service ont été examinés afin de déterminer les changements de configuration et les améliorations qui pouvaient y être apportés. Ils ont été intégralement corrigés et testés pour s'assurer de leur bon fonctionnement.
 - b) **Ressources humaines et états de paye.** Le transfert des données des 25 dernières années dans le nouveau système a été mené à bien. Les tâches actuellement en cours sont la mise en place d'états de paye pour les deux dernières années, l'ajout de nouvelles fonctions pour faciliter les paiements ponctuels, et la mise en place d'une fonction qui permette aux utilisateurs de mettre à jour leurs données personnelles.
 - c) **Budgétisation.** Le module de budgétisation PeopleSoft est entré en service le 14 juin 2004 et permet à la division planification stratégique et budget de saisir directement les données. Environ 60 personnes, représentant toutes les divisions du FIDA, ont participé à l'examen et à la révision des données budgétaires et ont reçu une formation approfondie à la saisie de données et à l'établissement de rapports.
 - d) **Contrôle des engagements.** La sous-phase B prévoit la décentralisation dans l'ensemble du FIDA de la gestion du budget. Cela implique que des représentants de toutes les divisions du FIDA puissent avoir accès aux logiciels PeopleSoft afin d'y entrer les données, de contrôler le budget et d'enregistrer les engagements (tels que les achats de biens et de services ou le recrutement de consultants) sur le budget de leur division.
 - e) **Gestion de la trésorerie.** Le module est entré partiellement en fonction le 30 juin 2004, facilitant le traitement bancaire des paiements. Les travaux se poursuivent en ce qui concerne les états bancaires, la mise en concordance automatique et la production de rapports. Une fois entièrement opérationnel, ce module permettra des améliorations considérables de la gestion quotidienne des liquidités du FIDA.
 - f) **Gestion des actifs.** Étant donné que le système d'inventaire spécifique au FIDA n'était plus supporté, il a été décidé que ce module serait également introduit dans le cadre de la sous-phase A. Son entrée en service le 30 juin 2004 a permis d'y transférer automatiquement toutes les informations au fur et à mesure des achats, facilitant ainsi la localisation des actifs.
 - g) **Dons et prêts.** Après avoir défini les caractéristiques que devait présenter le système, le Comité de pilotage du PTS a approuvé la révision et l'amélioration du système en vigueur comme recommandé. Les travaux ont commencé en juillet 2004 et se poursuivront en 2005. Cela devrait permettre de commencer les travaux de conception en vue de l'intégration complète de ce système avec les autres systèmes du FIDA.
 - h) **Fonds supplémentaires.** Cette nouvelle fonction doit permettre d'unifier les informations au sujet des fonds supplémentaires et à faire en sorte qu'elles soient disponibles dans tout le FIDA. L'examen réalisé au cours de la sous-phase A a permis de formuler un certain nombre de recommandations de façon à disposer de processus standardisés. Certaines recommandations ont également été formulées concernant le système, de façon à mieux suivre les mouvements de fonds et à établir des rapports qui répondent aux besoins du FIDA. Les travaux se poursuivent dans le cadre de la sous-phase B afin de définir des solutions concrètes pour répondre aux besoins du FIDA en

matière de rapports et réaliser une étude coûts/avantages d'autres améliorations suggérées.

- i) **Gestion des savoirs.** La gestion des savoirs est un objectif clé qui doit permettre d'accroître l'impact des projets dans le domaine de l'élimination de la pauvreté rurale et de contribuer à l'acquisition de connaissances par le personnel du FIDA. Pour cela le Fonds a défini quatre initiatives prioritaires interdépendantes pour la période 2004-2005, à savoir:
- l'élaboration d'une stratégie de gestion de l'information et des savoirs;
 - le développement d'une culture de gestion des savoirs;
 - la mise en œuvre de procédures et d'activités de gestion des savoirs et l'adoption des outils nécessaires à cette fin, tels que le portail sur la pauvreté rurale;
 - la mise en place d'une infrastructure de technologies de l'information.

Ces quatre initiatives s'appuieront sur les nombreuses activités entreprises récemment et qui ont contribué à créer au FIDA un environnement plus favorable à une culture du savoir. Ces activités sont, entre autres, l'initiative pour la prise en compte systématique de l'innovation, les premiers travaux de recherche réalisés en 2004 sur les besoins en matière d'apprentissage et de savoirs, les travaux des groupes thématiques, les notes d'apprentissage élaborées par le département gestion des programmes et les activités et produits du Bureau de l'évaluation.

Au cours des prochains mois, le FIDA précisera davantage encore ses besoins en matière de gestion des savoirs et les possibilités en la matière, tout en poursuivant les travaux de recherche et de base. À la fin de 2004, il définira une stratégie ou une approche globales qui seront affinées, détaillées et lancées en 2005.

- j) *Rationalisation des processus.* Un groupe de travail analyse les processus actuels de façon à réduire les doubles emplois et à tirer parti des possibilités offertes par le progiciel PeopleSoft. Cette analyse a révélé diverses possibilités d'amélioration, dont certaines sont en cours d'introduction.
- k) *Gestion du changement.* Tout au long de l'année dernière, l'accent a été mis sur les activités en matière de gestion du changement pour que l'organisation soit effectivement prête à adopter les nouveaux systèmes et les nouveaux processus. Ces activités étaient notamment l'identification des intéressés, les communications internes et externes, l'analyse de la mesure dans laquelle les différentes divisions étaient prêtes à les mettre en œuvre, et la formation.

13. Le PTS, à l'exception toutefois du système concernant les dons et les prêts, devrait prendre fin début 2005. Cela permettra de mettre l'accent en 2005 sur les activités normales de maintenance et d'amélioration des systèmes tout au long de leur cycle de vie.

C. Questions connexes

14. Un effort intense et soutenu est en train d'être fait pour que le FIDA se dote d'un système satisfaisant et viable. Cela implique une gestion permanente du programme, une structure de soutien appropriée, des activités de formation et une stratégie de gestion du changement.

15. **Assurance-qualité.** Dans le cadre de la gestion permanente des risques et des problèmes liés au PTS, un cabinet de conseils a réalisé en décembre 2003 et juin 2004 des examens d'assurance-qualité

en complément des trois examens déjà réalisés entre mars et juillet 2003. Il a également formulé des recommandations dans le domaine de la planification et de l'organisation, de la gestion et de la documentation, de la gestion des problèmes et des risques, de la formation en matière de communication et de la gestion des changements de structure. L'unité d'exécution du projet élabore un plan d'action afin d'assurer l'application, selon qu'il convient, des recommandations formulées à l'issue de ce dernier examen.

16. **Appui de PeopleSoft.** La structure mise en place pour appuyer les systèmes introduits en 2003 a été renforcée pour répondre au nombre croissant de demandes après l'adoption de plusieurs nouveaux systèmes à la fin de juin 2004. Une stratégie d'appui est en cours d'élaboration pour que le FIDA puisse fournir un appui pour les systèmes PeopleSoft et les développer de manière appropriée.

17. **Formation.** La formation du personnel du FIDA à l'utilisation des systèmes PeopleSoft et du personnel technique d'appui nécessaire reste prioritaire. Depuis les examens réalisés à l'issue de la sous-phase A, les participants ont reçu une formation de mise à jour et de perfectionnement pour leur permettre de mieux comprendre comment utiliser le système. Un plan détaillé de décentralisation de l'information a été préparé afin de coordonner d'ici janvier 2005 les besoins des différentes divisions en la matière, au fur et à mesure que le système est adopté dans l'ensemble du FIDA. De nouvelles périodes de formation et d'appui devraient être organisées en 2005 pour que les différentes divisions puissent utiliser le système efficacement. Un plan de formation spécifique a été préparé pour le personnel technique.

18. **Gestion du changement.** La stratégie de gestion du changement reste axée sur le personnel de direction, les utilisateurs, la communication, la formation et la gestion des risques. Une attention particulière est accordée à la décentralisation de la gestion du budget et à l'introduction des divers modules prévus tout au long de la sous-phase B. L'enquête destinée à évaluer et à suivre dans quelle mesure le personnel du FIDA est prêt à introduire les changements nécessaires a été révisée afin de porter plus précisément sur la décentralisation, et le personnel concerné est désormais plus représentatif des différentes divisions du FIDA.

IV. UTILISATION DU BUDGET DU PROGRAMME DE TRANSFORMATION STRATÉGIQUE

États des dépenses et des engagements

19. Par la résolution 116/XXIII qu'il a adoptée à sa vingt-troisième session, en février 2000, le Conseil des gouverneurs a approuvé un budget d'investissement de 26,0 millions de USD pour le programme de reconfiguration des processus et une première tranche de 1,3 million de USD (soit 5% du budget total) pour la phase de conception. En décembre 2001, les dépenses réalisées dans le cadre de la première tranche s'élevaient à environ 1,0 million de USD.

20. Au 30 septembre 2004, environ 13,9 millions de USD (soit environ 90%) des 15,5 millions approuvés par le Conseil d'administration en décembre 2000 pour la deuxième tranche avaient été dépensés dans le cadre de la première phase du PTS. Ce montant inclus le règlement (en avril 2004) du contrat avec CGEY.

21. En 2004, les principaux postes de dépense du budget du PTS sont: le recrutement de consultants indépendants en remplacement de CGEY; le recrutement de personnel afin de permettre aux divers départements de remplacer leur personnel chargé du PTS; la communication; et l'assurance de la qualité.

22. Le coût prévisionnel des activités en cours s'élève à 1 476 984 USD. En outre, une somme de 125 000 USD a été réservée pour les activités de gestion des savoirs au titre des postes "consultants", "matériels" et "logiciels". Le coût prévisionnel total s'élève donc à 1 601 984 USD et le solde net prévu à l'issue de la phase actuelle devrait être de 11 496 USD.

23. Le tableau ci-dessous présente, par catégorie de dépense, les crédits initialement ouverts et révisés et les dépenses en 2001, 2002, 2003² et 2004, y compris les engagements au 30 septembre 2004.

² Les montants qui figurent dans la colonne "Dépenses 2003" présentent un écart de 10 342 USD avec ceux qui figurent dans le document EB 2004/81/R.28. Cet écart s'explique par la nécessité d'ajuster les engagements en monnaies autres que le dollar des États-Unis.

PROGRAMME DE TRANSFORMATION STRATÉGIQUE: DÉPENSES 2001 – 2004 (SEPTEMBRE)
(EN USD)

Catégorie	Total des crédits initialement ouverts	Réaffectation de crédits	Total des crédits (montant révisé)	Dépenses 2001	Dépenses 2002	Dépenses 2003	Engagements au 30 septembre 2004	Solde
Remplacement du personnel	2 870 254	-167 000	2 703 254	338 254	651 539	1 123 178	590 283	0
Consultants	1 573 263	3 786 707	5 359 970	141 828	99 401	774 738	3 260 084	1 083 918
Contrat avec CGEY	5 780 208	-1 446 666	4 333 542	0	1 523 768	1 104 266	1 705 508	0
Voyages et formation	881 038	-451 000	430 038	29 038	110 535	201 402	34 531	54 532
Autres frais	98 237	-23 000	75 237	26 237	11 467	13 467	14 000	10 065
Logiciels	2 022 000	-789 041	1 232 959	0	781 015	198 207	167 343	86 394
Matériel informatique	975 000	390 000	1 365 000	0	7 507	653 410	325 512	378 571
Indemnités de cessation de service	1 300 000	-1 300 000	0	0	0	0	0	0
TOTAL	15 500 000		15 500 000	535 357	3 185 232	4 068 669	6 097 262	1 613 480