

a

**FIDA**

**FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE**

**Conseil d'administration – Quatre-vingt-sixième session**

Rome, 12-13 décembre 2005

**PROGRAMME DE RECONFIGURATION DES PROCESSUS**

**(PROGRAMME DE TRANSFORMATION STRATÉGIQUE)**

**RAPPORT SUR L'EXÉCUTION DE LA PHASE I**



**TABLE DES MATIÈRES**

|                   |  |           |
|-------------------|--|-----------|
| <b>I.</b>         | <b>INTRODUCTION</b>  | <b>1</b>  |
| <b>II.</b>        | <b>PROGRÈS DU PROGRAMME DE TRANSFORMATION STRATÉGIQUE EN 2005</b>    | <b>2</b>  |
| <b>III.</b>       | <b>BÉNÉFICES RÉSULTANT DU PROGRAMME</b>                              | <b>3</b>  |
|                   | A. Services d'appui  | 4         |
|                   | B. Stratégie et finances   | 6         |
|                   | C. Technologies de l'information                                     | 11        |
|                   | D. Ressources humaines   | 12        |
|                   | E. Prochaine étape: gestion du capital humain                        | 13        |
|                   | F. Récapitulation des bénéfices recueillis                           | 14        |
| <b>IV.</b>        | <b>UTILISATION DU BUDGET DU PTS</b>                                  | <b>16</b> |
| <b>V.</b>         | <b>CONCLUSION</b>  | <b>16</b> |
| <b>VI.</b>        | <b>RECOMMANDATION</b>  | <b>18</b> |
| <br><b>ANNEXE</b> |  |           |
|                   | <b>PROGRAMME DE TRANSFORMATION STRATÉGIQUE: DÉPENSES 2001 – 2005</b> | <b>19</b> |



## I. INTRODUCTION

1. En février 2000, le Conseil des Gouverneurs a approuvé un budget d'investissement de 26,0 millions de USD pour financer un programme de reconfiguration des processus (PRP) au cours des exercices financiers 2000-2005. Le Président du FIDA avait été invité à rendre des comptes des progrès réalisés chaque année et à présenter un rapport final au Conseil des gouverneurs en février 2006. La première phase du programme, qui a été par la suite rebaptisée Programme de transformation stratégique (PTS), a été lancée en 2001 pour un coût estimé de 15,5 millions de USD.

2. Le FIDA a régulièrement fait rapport sur l'avancement des activités PRP/PTS jusqu'en décembre 2004. La première phase du programme s'achevant à la fin de 2005, le présent document rend compte des progrès additionnels réalisés en 2005 et indique les bénéfices principaux que le programme a permis de recueillir à ce jour. Ces bénéfices, qui ont essentiellement trait à l'efficacité, l'efficacité et la qualité des processus financiers et administratifs du FIDA, sont, les uns de nature tangible et les autres de nature immatérielle.

3. Les bénéfices plus tangibles déjà obtenus sont les suivants: certains gains de productivité résultant de l'automatisation des tâches à forte intensité de main-d'œuvre telles que les rapprochements bancaires et comptables, les activités d'entrée et d'interface, et la production de rapports; réduction des situations d'engorgement et des retards causés par la transmission manuelle et les allées et venues de papiers à signer, avec les difficultés qui en résultent pour connaître l'état d'avancement du travail dans les différents bureaux; économies résultant du remplacement des systèmes obsolètes ayant un coût de fonctionnement trop élevé; accès plus rapide aux données financières et administratives, et plus grande capacité de production de rapports; plus grande facilité de réalisation d'analyses approfondies et stratégiques, ainsi que de contrôle des données financières; et moindre risque d'erreurs en n'importe quel point du système intégré, dans lequel maintenant l'information est entrée une seule fois. De plus, des procédures ont été mises au point pour un grand nombre de fonctions administratives d'importance critique et mises à la disposition du personnel: manuel des contributions, manuel des voyages, manuel des procédures relatives aux ressources humaines, manuel de la trésorerie, politique et directives en matière de passation des marchés, et directives relatives à la décentralisation budgétaire.

4. Au nombre des bénéfices plus immatériels figurent: des contrôles internes plus systématiques grâce à des procédures automatisées et intégrées; une réduction des risques d'erreur humaine et une plus grande exactitude des données supportées par le nouveau système; et une plus grande transparence des opérations administratives et financières. S'appuyant sur des sessions particulières consacrées aux "leçons tirées", le FIDA a tenté de relever le niveau d'expertise interne pour conduire la mise en œuvre de futurs plans. Ces progrès devraient permettre au FIDA d'être mieux en mesure d'affronter de nouveaux défis, d'améliorer les contrôles internes et d'atteindre les objectifs de qualité.

5. Le fait d'avoir atteint ces résultats représente un succès majeur pour le FIDA vu la complexité de la gestion d'un projet dans lequel trois grandes sociétés de conseil en gestion sont intervenues successivement. Comme il a été indiqué dans le dernier rapport du cabinet-conseil en assurance-qualité, "trop nombreuses sont les organisations qui semblent ne pas réussir à accomplir même la partie élémentaire des tâches techniques qu'il leur faut effectuer dans leur marche vers la transformation stratégique".

6. En outre, selon la recherche menée en 2002 par le Groupe Gartner, 50% des projets d'application de la planification des ressources dans l'entreprise (ERP) aboutissent à un échec. De même, comme il est signalé dans les ouvrages importants sur la gestion des technologies de l'information, il y a non seulement de bonnes chances pour que les performances globales de l'organisation connaissent une chute à l'approche de l'achèvement du projet, mais est également probable que la réalisation des bénéfices se trouve retardée de 2 à 3 ans.

7. Parmi les principales leçons à tirer de la mise en œuvre du PTS figurent la nécessité d'une série d'échéances réalistes, l'importance de préciser et contrôler la portée du projet, la nécessité d'utiliser une approche "progressive" plutôt qu'un "électrochoc", la nécessité de faire participer les services chargés des technologies de l'information dès le début du projet, la prise de conscience du fait que la responsabilité de la fourniture de systèmes ne peut être déléguée à des consultants et la nécessité d'exercer au quotidien une supervision directe et étroite des consultants techniques extérieurs.

8. Si certaines activités d'essai et de mise à disposition se dérouleront au début 2006, l'essentiel des efforts de mise en œuvre de la première phase du PTS prendront fin le 31 décembre 2005. Ces activités d'essai et de mise à disposition, qui seront menées par des utilisateurs avec l'aide de la Division des systèmes d'information de gestion (FM) dans le cadre du travail permanent d'aménagement du FIDA, sont de nature purement techniques et ne nécessitent pas le maintien de la structure de direction du PTS.

9. Les autres tâches importantes – qui sont habituellement menées après achèvement d'un projet de mise en œuvre de PRO et parmi lesquelles figurent notamment l'absorption de certaines transformations parmi les plus récentes – seront abordées dans le cadre du processus normal d'amélioration du FIDA et des activités permanentes de développement des technologies de l'information menées par FM.

## II. PROGRÈS DU PROGRAMME DE TRANSFORMATION STRATÉGIQUE EN 2005

10. En 2005, des progrès ont été faits dans plusieurs domaines, au sujet desquels on trouvera ci-après des informations à jour.

11. **Ressources humaines et états de paie.** Le nouveau système, appelé Global Payroll, est entré en service au début de l'année avec une pleine rétroactivité. Il a été ultérieurement complété de façon à pouvoir traiter les salaires et traitements des personnels temporaires et les paiements non récurrents.

12. **Établissement du budget et contrôle des engagements.** La gestion budgétaire a été décentralisée au niveau des titulaires d'un budget dans les diverses divisions au début de l'année, et complétée plus tard par la gestion décentralisée des fonds supplémentaires. Au dernier trimestre, des modifications ont été apportées au système pour isoler les allocations budgétaires des divisions des fluctuations de change affectant les dépenses effectives; ces modifications seront en place le 1<sup>er</sup> janvier 2006.

13. **Gestion de la trésorerie.** Les procédures de téléchargement et de rapprochement automatique des relevés bancaires ont été mises au point et des rapports analytiques additionnels ont été créés afin de mieux appuyer la fonction de gestion des liquidités de la division de la Trésorerie.

14. **Gestion des actifs.** Le système de gestion des actifs a été doté d'une interface de saisie de codes-barres qui facilitent l'identification des matériels de bureau et autres actifs physiques dans tous les services du FIDA. Cette interface permet la saisie directe des données d'inventaire au moyen de lecteurs optiques portables.

15. **Prêts et dons.** Le travail de révision de la structure interne du système, consistant à éliminer les parties obsolètes du programme et à renforcer la conception interne, s'est poursuivi au cours de l'année. Les contrôles de l'intégrité des données ont été renforcés et certaines imprécisions de la base de données ont été corrigées. Également, le module de facturation a été modifié dans sa conception et sa mise en œuvre de manière à mieux répondre aux besoins du FIDA. L'achèvement du travail actuel de restructuration et de renforcement du système est maintenant prévu pour la fin de 2005, avec l'installation de la nouvelle fonctionnalité de facturation; il est par ailleurs prévu que des activités

d'essai se poursuivent au cours du premier trimestre de 2006, afin de s'assurer de l'exactitude des résultats avant d'abandonner définitivement l'ancienne version du système.

16. **Voyages et frais de voyage.** Un effort important a été fait au second semestre pour développer un logiciel de groupe pour la soumission et l'approbation des demandes de voyage et de remboursement de frais. La fonctionnalité développée a permis au FIDA de commencer à décentraliser aux diverses divisions le processus de gestion des voyages.

17. **Gestion des savoirs.** Un document stratégique relatif à la gestion des savoirs a été rédigé par un petit groupe interdépartemental et présenté à la direction générale. Le document a stimulé la discussion sur ce sujet et apporté une contribution en vue de la définition d'activités d'ensemble dans le cadre du Plan d'action.

18. **Procédures.** Un important effort a été fait au plan institutionnel, en 2005, pour achever le travail de définition des procédures internes commencé les années précédentes. Grâce à cet effort, trois manuels essentiels ont été publiés, à savoir le manuel des voyages, le manuel de procédures des ressources humaines et le manuel de la trésorerie.

19. **Développement d'une culture et gestion du changement.** Les activités relevant de ce domaine ont été conduites avec compétence par l'équipe Service aux utilisateurs, et ont été centrées sur l'orientation, la communication et la formation. Un effort très considérable a été fait pour préparer le personnel aux transformations à venir, équivalant à plus de 800 personnes/cours sous forme de cours de découverte, de cours de recyclage et de sessions d'orientation. Les personnels du FIDA ont continué à être régulièrement informés, formés et de manière générale de mieux en mieux préparés aux changements de comportement voulus.

20. **Assurance-qualité.** Dans le cadre de l'évaluation continue du programme, un sixième examen d'assurance-qualité a été conduit en 2005 par un cabinet-conseil spécialisé dans ce domaine. Des progrès ont été constatés, des recommandations visant de nouvelles améliorations ont été faites dans un certain nombre de domaines, et les mesures appropriées ont été prises.

### III. BÉNÉFICES RÉSULTANT DU PROGRAMME

21. La première phase du PRP/PTS a pour l'essentiel consisté à améliorer et développer les structures pour obtenir des gains de productivité dans les processus de base de l'organisation. Ces *processus de base* ont été répartis en quatre domaines: services d'appui, stratégie et finances, technologies de l'information et ressources humaines (RH).

22. Cette section est consacrée à la présentation des bénéfices engendrés par le programme dans chacun des domaines. Afin de mesurer les bénéfices du PTS de façon professionnelle et cohérente, il a été fait appel aux indicateurs de bonne pratique communément acceptés définis ci-après – à savoir le coût, la qualité et le temps, comme le préconise la publication *Global Best Practices Statistical Yearbook*.

- **Qualité:** le processus engendre un produit amélioré, plus efficace, avec un moindre niveau de risque dû à un plus haut niveau de contrôle de la qualité.
- **Économie de coûts:** le coût de l'exécution du processus est plus faible en termes de ressources (humaines et autres) parce que les étapes du processus et les contrôles sont plus adaptés.
- **Temps:** la durée du processus est plus courte, et le produit est obtenu plus rapidement et plus facilement.

23. Pour permettre une vue d'ensemble des bénéfices obtenus dans chaque domaine, un tableau récapitulatif a été placé à la fin de la présente section.

### **A. Services d'appui**

24. Le but est ici de déterminer et de réaliser des modifications de processus permettant à l'organisation d'avoir à sa disposition des services d'appui plus efficaces.

25. Pour les domaines fonctionnels qui n'avaient pas besoin d'un renouvellement des technologies de l'information, l'analyse interne et la redéfinition des processus ont été achevées en juin 2001, avec pour résultat plusieurs mesures de rationalisation:

#### **Qualité**

- Le Bureau du protocole (Services administratifs) a été fusionné avec le Bureau des relations avec les États membres et rattaché au Bureau du Secrétaire.

#### **Économie de coûts**

- Trois postes d'administrateurs ont été supprimés à la traduction, par départs à la retraite et transferts latéraux.
- Les fonctions "visas" et "privilèges et immunités" ont été fusionnées, de manière à pouvoir être traitées par une seule personne.

#### **Économie de coûts et temps**

- Recours accru à des collaborateurs extérieurs pour le travail de traduction et d'édition des documents.

26. Parmi les domaines fonctionnels qui avaient besoin d'un nouvel équipement en technologies de l'information, deux services ont été retenus en 2001 pour faire l'objet d'un examen et d'une rationalisation, à savoir les achats et les voyages. Un autre service, la gestion des actifs, a aussi été retenu pour faire l'objet d'une rationalisation en 2004.

### **Achats**

27. Le système achats, avec sa fonctionnalité sommes à payer et commandes, est entré en service en avril 2003 dans sa configuration de base; en mai 2004, l'établissement des demandes d'achat et des quittances électroniques a été décentralisé auprès des divisions responsables.

28. Ce système a eu pour résultat essentiel l'automatisation du groupe de tâches constituant le processus des achats et paiements. Précédemment, toutes les opérations intervenant dans un achat étaient effectuées manuellement (par exemple, les demandes d'achat étaient tapées avec des carbonnes en plusieurs exemplaires papier et l'original envoyé pour signature), et la comparaison des factures avec les commandes et les quittances se faisait aussi manuellement.

29. De nouvelles procédures et directives en matière de passation des marchés ont été définies en combinaison avec le nouveau système, et les recommandations en matière de vérification interne des comptes qui y sont incorporées ne pouvaient être appliquées qu'avec un système automatisé. Le nouveau système a aussi rendu possible un processus de paiement plus fiable et plus efficace qui procède par triple comparaison automatique des commandes, des factures et des quittances. Avec la mise en service du module Achats, le FIDA a recueilli les bénéfices suivants:



### **Qualité et temps**

- Gestion des vendeurs rationalisée et transparente puisque l'information concernant à la fois les vendeurs existants et les vendeurs potentiels est stockée, accessible et communiquée centralement.
- Politique et directives en matière de passation des marchés plus rationnelles, permettant une plus grande rapidité des opérations d'achat et une plus grande conformité aux règles internes et aux recommandations en matière de vérification interne des comptes.
- Les commandes sont générées à partir des demandes d'achat établies électroniquement, ce qui évite d'avoir à retaper les formules et réduit le risque d'erreurs.
- Les responsables peuvent suivre en ligne l'état d'avancement de leurs demandes, ce qui réduit le nombre des demandes de renseignements par téléphone et autres sources de retard.

### **Qualité et économie de coûts**

- L'unité des achats est maintenant en mesure d'effectuer un suivi des achats et de réaliser des économies en regroupant les commandes de faible montant d'un même bien ou service.
- Forte réduction de la quantité de documents justificatifs circulant entre divisions.
- L'intégration entre les systèmes Achats et Paiement a éliminé la nécessité d'entrer des données dans deux systèmes séparés.
- La rationalisation des activités a permis d'obtenir des économies d'effectifs.

30. Dans le cadre des activités normales de maintenance et d'amélioration des systèmes, il est prévu d'ajouter au système Achats, dans le cours de 2006, une fonction permettant de traiter les contrats de consultant et les paiements par carte de crédit.

### **Voyages et frais de voyage**

31. Avant le PTS toute l'activité voyage se traitait sur papier manuellement. Les intéressés tapaient leurs demandes d'autorisation de voyage et de remboursement de frais sur des formulaires en plusieurs exemplaires qui étaient signés à la main, transmis à la main et ensuite seulement saisis dans des tableurs par le personnel de la section des voyages.

32. En juillet 2003 est entré en service le module Voyages et frais de voyage, qui appuie la question centrale des voyages au Bureau du Contrôleur. La décentralisation du traitement vers les divisions concernées était envisagée, mais des problèmes techniques et d'autres priorités ont repoussé la décision jusqu'au milieu de 2005. Au second semestre de 2005, le logiciel de groupe permettant la soumission et l'approbation par voie électronique des demandes de voyage et de remboursement de frais a été installé.

33. L'utilisation du module Voyages et frais de voyage est en cours de décentralisation dans les différents départements du FIDA depuis le quatrième trimestre de 2005. Avec la décentralisation du processus, les autorisations de voyage et les relevés de frais sont établis et transmis à l'aide du nouveau système et traités de manière automatique grâce à la fonction de gestion électronique du processus.

34. Bien que le plein déploiement du module décentralisé soit encore en cours à la date du présent rapport, des résultats intéressants ont déjà été obtenus grâce aux possibilités actuelles du système, tels que:

### **Qualité**

- La pleine intégration entre le module Voyages et frais de voyage et le Grand livre a éliminé la nécessité d'entrer deux fois les mêmes données, ainsi que les erreurs liées à la multiplicité des sources de données.

- L'automatisation de la comptabilisation des produits et des charges a simplifié le travail de la section des voyages.
- Le traitement des voyages de membres du personnel et de personnes autres que les membres du personnel a été standardisé.
- Un manuel des voyages a été publié avec des procédures clarifiées.

#### **Temps**

- Le déroulement du cycle des opérations de la demande à l'autorisation, basé sur la gestion électronique de processus, est plus rapide et permet de connaître à n'importe quel moment où en est une tâche donnée.

#### **Gestion des actifs**

35. Bien que non prévue à l'origine dans le mandat du PTS, la mise en place du module de gestion des actifs a été dictée par la nécessité urgente de remplacer un système d'inventaire obsolète spécifique au FIDA, et de répondre à des exigences de vérification interne des comptes en ce qui concerne la gestion de l'inventaire et des actifs.

36. L'installation du module de gestion des actifs a paru une solution préférable, parce que moins coûteuse, à celle qui aurait consisté à conserver en le modifiant le système obsolète. Le module, installé en juin 2004, permet de suivre le cycle de vie de tous les actifs non fongibles. La mise à disposition du module a permis au FIDA de recueillir les bénéfices suivants:

#### **Qualité**

- Moindre niveau de risque grâce à une intégrité mieux assurée et un meilleur contrôle des données conformément aux recommandations en matière de vérification interne.
- Réduction des erreurs et plus grande efficacité, l'information sur les actifs étant maintenant accessible à partir du système sommes à payer et commandes, qui a remplacé les registres de consultation manuels.
- Inventaire physique à jour en ce qui concerne les actifs du FIDA.
- Plus grande souplesse de communication et d'obtention de l'information relative à l'inventaire.

#### **Économie de coûts**

- Économies sur le coût de l'appui technique et de la maintenance pour lesquels il fallait payer les entreprises extérieures chargées de l'entretien du système d'inventaire obsolète du FIDA.

37. Il convient de noter que dans le cadre des activités normales d'amélioration de ses processus, le FIDA prévoit d'externaliser la gestion du stock de fournitures de bureau en 2006.

### **B. Stratégie et finances**

38. Le but, dans ce domaine, était d'intégrer les processus financiers du double point de vue des activités elles-mêmes et de l'appui aux technologies de l'information. Les tâches du domaine stratégie et finances ont été divisées en sept flux séparés traversant trois divisions différentes, le Bureau du Contrôleur (FC), Bureau du Trésorier (FT), et la Division planification stratégique et budget (FS) nouvellement créée. Les principales réalisations dans ces domaines sont présentées ci-après.

## Grand livre

39. La mise en œuvre du nouveau Grand livre intégré a été la source, dans l'ensemble de l'organisation, d'une plus grande efficacité opérationnelle s'expliquant par des processus financiers mieux structurés et plus rapides, avec un niveau d'automatisation plus élevé. Il est également devenu possible d'entreprendre de nouvelles activités concernant l'assurance-qualité et le respect des règles de gestion financière.

40. En outre, d'importants efforts ont été consacrés à simplifier et standardiser la structure des comptes de toutes les entités, qu'il s'agisse du FIDA, des fonds supplémentaires ou des organisations implantées au FIDA, ce qui facilitera la production de rapports financiers standard ou ad hoc et favorisera la transparence et la cohérence des données.

41. Les politiques et procédures financières suivantes ont été restructurées, formalisées et communiquées au personnel: politique relative à la comptabilisation des produits et charges, nouveaux principes de consolidation, comptabilité relative aux recettes au titre des contributions, provisionnement des contributions, et arrangements forfaitaires concernant l'indemnité pour frais d'études, l'allocation logement et le paiement du transport d'effets personnels. Les bénéfices procurés par ce système sont les suivants:

### Qualité

- Possibilité donnée au FIDA de passer à la clôture mensuelle automatique des comptes.
- Respect facilité des meilleures pratiques et des normes comptables.
- Respect facilité des règles internes et des recommandations en matière d'audit.
- Réduction du risque lié à la saisie manuelle des données et à la duplication de l'entrée des données.

### Temps

- Clôture des comptes et établissement des états financiers en fin d'exercice effectués en moins de temps.
- Données financières plus vite disponibles et standardisées dans l'ensemble de l'organisation.
- Traitement plus efficace grâce à une automatisation plus poussée d'opérations comme l'application des taux de change journaliers, la consolidation des fonds et la conversion des soldes et opérations en monnaies autre que le USD.

### Économie de coûts

- Moindre consommation d'heures supplémentaires et plus grande efficacité dans l'établissement des états financiers et comptables.
- Transfert d'un fonctionnaire, du Bureau du Contrôleur à la Division des politiques.

## Logiciel Global Payroll

42. Le module Global Payroll a été livré en janvier 2005 avec une pleine capacité de traitement rétrospectif, et le système Millennium qui était obsolète a été déconnecté et ensuite mis hors service. Le nouveau système a apporté des fonctions non disponibles précédemment, permettant notamment le traitement des paiements ponctuels, des paiements destinés à des tiers et les salaires de personnels sous contrat journalier.

43. Bien que la comptabilité salariale complète y compris les produits et charges et les versements rétroactifs ne doive être disponible qu'en 2006, les capacités du nouveau système sont déjà supérieures à celles dont on disposait précédemment. Les bénéfices recueillis sont les suivants:

### **Qualité**

- Moindre risque d'erreurs dans les états de paie et de manque de cohérence entre systèmes puisque l'information est saisie une fois seulement.

### **Économie de coûts**

- En combinaison avec le nouveau système Ressources humaines, économies de plus de 200 000 USD par an dues à la suppression des services de traitement central pour l'exécution des programmes personnel/états de paie du système Millennium.
- Suppression des coûts liés à l'impression et à l'expédition d'une énorme quantité de bulletins de paie.
- Fin du traitement manuel de la paie du personnel temporaire et autres paiements de salaires.

### **Temps**

- Plus grande efficacité et déroulement en un temps plus court du cycle des opérations de paie grâce à l'intégration du module Global Payroll avec les modules Grand livre et Gestion de la trésorerie.
- Paiement du personnel temporaire et des consultants dans des délais plus rapides.

## **Contributions**

44. Le module Contributions est utilisé pour saisir l'information concernant les contributions reçues et à recevoir des États membres au titre de la reconstitution des ressources du FIDA, et pour générer toute une série de rapports à usage aussi bien interne qu'externe contenant des données relatives aux reconstitutions. En outre, le module Contributions fournit des données d'utilisation immédiate pour les états financiers du FIDA. Avant la mise au point de ce module, les données relatives aux contributions étaient conservées séparément par les différentes divisions, sur tableurs et supports papier séparés.

45. À l'occasion de la mise au point de ce module ont été formulés de nouveaux processus et de nouvelles procédures concernant la comptabilisation des recettes au titre des contributions et le provisionnement des contributions. En outre, une unité spécifique établie au Bureau du Contrôleur a reçu la responsabilité de la gestion de ces données. Le module est entré en service en juillet 2003 et les rapports relatifs aux contributions sont disponibles sur l'Intranet du FIDA depuis le début de 2004. Les bénéfices apportés par ce système sont les suivants:

### **Qualité**

- Plus de cohérence et d'exactitude dans les données relatives aux contributions maintenant rassemblées en une seule base.
- Harmonisation des données sur les contributions avec celles du Grand livre, due à l'intégration des deux systèmes.
- Manuel des contributions mis au point et distribué au personnel.

### **Temps**

- Accès plus rapide de la Direction et du personnel des diverses divisions aux données et rapports relatifs aux contributions.
- Données plus rapidement disponibles pour les états financiers et les rapports ad hoc.

### **Qualité et économie de coûts**

- La duplication du travail dans différentes unités a été éliminée par la centralisation au sein d'une seule unité des activités de gestion concernant les contributions.
- La rationalisation des activités a entraîné une réduction des besoins en personnel.

### **Gestion de la trésorerie**

46. L'activité gestion de la trésorerie a été lancée en vue d'optimiser les flux d'information financière et d'aider la Trésorerie du FIDA à gérer les liquidités grâce à l'établissement de rapports plus rapidement disponibles et plus utiles. Le module Gestion de la trésorerie est entré en service en trois phases successives à savoir: données financières de sortie, données financières d'entrée, et gestion des liquidités. Avec l'introduction du module Gestion de la trésorerie, tous les paiements sont maintenant traités par un système unique. Les bénéfices obtenus sont les suivants:

#### **Qualité**

- Moindre risque d'erreurs puisque le système Gestion de la trésorerie permet une interface directe avec le système des paiements comme avec d'autres modules financiers.
- Paiements rationalisés avec programmation hebdomadaire.
- Plus haut degré de satisfaction des bénéficiaires, le personnel de la Trésorerie étant en mesure de répondre plus rapidement aux demandes de renseignements de personnes extérieures concernant les paiements.
- Manuel de la trésorerie mis à jour et distribué au personnel.

#### **Économie de coûts**

- Gains de productivité qui ont permis un doublement du nombre de paiements traités annuellement avec les mêmes effectifs à la Division de la trésorerie.

#### **Temps**

- Rapprochements bancaires en ligne plus rapides, et plus grande automatisation résultant du téléchargement des relevés bancaires.

### **Établissement du budget**

47. Le module Établissement du budget a été installé pour faciliter le processus d'établissement du budget en fournissant une application intégrée pour la saisie, l'examen, la communication, la présentation et l'approbation des demandes de crédits des divisions du FIDA. Le module a aussi permis l'introduction d'une budgétisation sur la base des activités. Avant la mise en place du module en juin 2004, l'élaboration du budget se faisait dans toutes les divisions de l'organisation sur des tableurs séparés. L'information budgétaire était donc dispersée et difficile à présenter dans son ensemble. Les bénéfices recueillis sont les suivants:

#### **Qualité**

- Soutien pour la budgétisation stratégique et l'allocation des ressources sur la base des priorités.
- Les divisions établissent maintenant et soumettent les budgets annuels en utilisant une unique application intégrée.
- Les divisions et la Direction sont en mesure de produire et/ou de consulter des rapports détaillés sur les propositions budgétaires.
- Processus d'élaboration budgétaire plus simple.
- Capacité accrue de production d'informations budgétaires résultant du passage à un système de codification des catégories de ressources sur la base des activités.

### **Décentralisation budgétaire**

48. La gestion budgétaire a été décentralisée de manière à renforcer le lien entre les crédits budgétaires alloués et les priorités de l'organisation, et pour garantir l'emploi efficient et transparent

des ressources du Fonds en assignant le contrôle et la responsabilité de la gestion budgétaire à chaque chef d'unité. Ceci a été réalisé grâce à une meilleure analyse des besoins et à la mise en œuvre d'une fonction «contrôle des engagements» dans le cadre du système financier intégré.

49. Avant la décentralisation, les budgets étaient conservés sur des tableurs, à la fois dans les diverses divisions et à l'Unité du budget. Cette double gestion, regrettable en elle-même, créait aussi des difficultés pour suivre l'utilisation des crédits budgétaires dans l'ensemble de l'organisation et anticiper les éventuelles sous-utilisations afin de réaffecter les crédits.

50. Avec la décentralisation, la fonction Budget qui consistait à garder trace et à suivre l'évolution des engagements financiers est devenue un travail d'analyse approfondie de l'utilisation des ressources. L'analyse d'informations qui précédemment n'étaient pas disponibles a permis au FIDA d'entreprendre de nouvelles activités en matière de stratégie qui visent à améliorer le lien entre les besoins et les objectifs, et à donner un caractère plus stratégique aux décisions concernant l'allocation des ressources.

51. La gestion budgétaire décentralisée, au FIDA, est une nouvelle manière de travailler qui a encore besoin d'un peu de temps pour s'enraciner vraiment dans la culture de l'organisation. Toutefois, elle a déjà eu pour effet d'habituer les gestionnaires à lier leurs décisions aux priorités stratégiques de l'organisation. Les bénéfices recueillis sont les suivants:

#### **Qualité**

- Cohérence et exactitude plus grandes de l'information budgétaire, qui est maintenant stockée sur un unique support intégré et fait partie intégrante du système financier du FIDA.
- Responsabilité du contrôle et de la décision concernant les budgets des unités déléguées aux unités elles-mêmes.
- Plus grande possibilité de mettre en relation les budgets des divisions avec les priorités institutionnelles.
- Capacité d'effectuer des analyses sur la base des activités aussi bien que des analyses par catégories de dépenses (codes budgétaires).
- Conscience et compréhension plus grande du processus budgétaire grâce aux directives de décentralisation budgétaire distribuées au personnel.

#### **Qualité et Temps**

- Possibilité accrue de rendre compte en temps réel de l'exécution du budget.
- Délais plus courts pour les rapprochements budgétaires.

#### **Économie de coûts**

- Transfert de trois fonctionnaires du secteur du budget au secteur des prêts au Bureau du Contrôleur.

#### **Prêts et dons**

52. En juin 2004, le comité de pilotage du PTS a approuvé la recommandation visant à "refactoriser" et renforcer le système prêts et dons existant (SPD). Cette approche a été adoptée en raison de l'importante adaptation requise pour mettre en place la fonction SPD dans le nouveau système financier, et le travail a commencé en juillet 2004 avec l'aide de consultants extérieurs.

53. Les objectifs essentiels du projet étaient d'améliorer les possibilités d'exploitation du système en revoyant sa structure interne, en éliminant un code programme obsolète et en réorganisant les fonctions de base; en stabilisant les domaines critiques du système à savoir l'intégrité des données et certaines insuffisances fonctionnelles; et en apportant des améliorations pour tenir compte de modifications des besoins.

54. Le code programme a été largement simplifié et réorganisé en tirant parti d'une fonction de soutien incorporée à la base de données qui n'existait pas au moment où a été installé le SPD. On a obtenu plus de clarté et d'efficacité dans l'exécution des réponses aux interrogations en construisant des structures supplémentaires, et atteint une plus grande rapidité en transférant l'application sur une nouvelle plateforme.

55. L'achèvement du travail technique de refactorisation et de renforcement est prévu pour la fin 2005, en même temps que l'essai de la nouvelle fonction de facturation; d'autres tests prévus pendant cet essai devraient se poursuivre au cours du premier trimestre de 2006 avant que l'ancienne version du système ne soit définitivement abandonnée. De manière générale, la refactorisation du système a rendu celui-ci plus facile à exploiter et a amélioré l'exactitude de la base de données historiques.

56. Avec le système remodelé, on devrait disposer d'une application débarrassée d'éléments inutiles et plus stable, se prêtant mieux à une intégration avec les autres systèmes du FIDA accessibles sur le web. Les bénéfices retirés de cette installation sont les suivants:

**Qualité**

- Système plus stable grâce à une meilleure organisation interne.
- Données historiques plus ordonnées et plus exactes.
- Téléchargement des taux de change du Fonds monétaire international journaliers.
- Meilleure interface entre le SPD et le Grand livre.
- Plus grande souplesse introduite dans la fonction de facturation.
- Possibilité de modifier les échéanciers de remboursement en cas de changements affectant les opérations.
- Plus grande possibilité d'intégration avec les autres systèmes de l'organisation.

**Temps**

- Réponse du système plus rapide grâce à la nouvelle plateforme (hardware et base de données).

**Qualité et économie de coûts**

- Système plus facile à exploiter grâce à un code programme mieux ordonné et à un logiciel plus puissant.

**C. Technologies de l'information**

57. Les activités regroupées sous la rubrique technologies de l'information (TI) visaient à accroître la capacité interne du FIDA à appuyer, exploiter et développer, compte-tenu de leur importance critique pour l'exécution des tâches, les applications de gestion des ressources financières et humaines généralement connues sous l'appellation de systèmes PRO (planification des ressources de l'entreprise), qui devaient être mises en place dans le cadre du PTS.

58. Cet objectif a entraîné une redistribution des rôles dans le secteur TI, et l'introduction à partir de la mi-2004 d'un nouveau modèle d'interaction et de gestion technique comprenant trois branches: solutions, infrastructure et service aux utilisateurs. Le nouveau modèle a été très utile pour absorber l'impact de l'installation d'un grand système intégré, et a apporté comme prévu un soutien technique et fonctionnel continu aux utilisateurs.

59. Il est à noter qu'en raison de la diversité et de la complexité des fonctions de gestion couvertes par le système intégré, le FIDA a dû élargir sa capacité de soutien interne des tâches de gestion. Les personnes affectées au soutien des tâches de gestion ont passé beaucoup de temps avec les usagers et

les propriétaires des processus pour s'assurer de l'existence d'une intégration suffisante entre les modules du système et entre les différents processus de gestion.

60. La mise en place par le FIDA de son système de PRO a éveillé de la part d'autres institutions des Nations Unies un intérêt pour une collaboration et un transfert de connaissances entre institutions. Le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) se sont adressés au FIDA pour obtenir des conseils et ont demandé des informations sur la manière dont le Fonds a procédé pour adapter ses modules état de paie, voyages, et autres. En réponse, le FIDA a conduit des sessions de partage des connaissances avec le PNUD et a fourni au HCR son module état de paie et la configuration des bases de données.

61. Étant donné que des processus financiers d'importance critique dépendent de plus en plus du nouveau système, le FIDA a développé en 2005, en liaison avec le Centre international de calcul (CIC) des Nations Unies à Genève, un système de duplication des données qui sera opérationnel en 2006 et garantira la disponibilité des données sur les ressources financières et humaines dans le cadre d'un plan antisinistre.

62. Les bénéfices tirés des transformations opérées dans le secteur TI sont les suivants:

**Qualité**

- Appui internalisé (applications et infrastructure) pour le système intégré.
- Meilleur soutien apporté aux utilisateurs de données financières en termes à la fois d'optimisation des capacités du système, et d'intégration et rationalisation des processus.
- Plus grande capacité de formation des utilisateurs, concernant notamment la compréhension des nouveaux processus de gestion au FIDA.
- Meilleure orientation des services aux utilisateurs, avec un suivi permanent de la qualité des services TI.
- Développement de partenariats par un partage des connaissances et une collaboration avec d'autres institutions des Nations Unies se préparant à installer de grands systèmes TI.

**Temps et économie de coûts**

- Établissement d'une base pour des services de protection en cas de sinistre et de continuité de la gestion, par duplication des données de l'organisation sur un site extérieur implanté au CIC des Nations Unies.

**D. Ressources humaines**

63. À la présente phase du PTS, le travail a eu pour finalité de remplacer un système obsolète exigeant beaucoup de maintenance par un système moderne, plus souple et intégré qui permette d'offrir des services de gestion des ressources humaines (RH) plus rapides et de meilleure qualité, et de réduire le temps de déroulement des processus concernés.

64. Un module Administration des effectifs contenant des données historiques complètes sur les salariés du FIDA, fourni en tant que partie intégrante du système Gestion des ressources humaines, est actuellement utilisé pour les opérations journalières concernant le personnel. Ceci a permis une réduction des frais de fonctionnement du système des états de paie qui dépassera les 200 000 USD chaque année. Un module Profil de l'utilisateur a aussi été installé; il permet aux fonctionnaires de tenir à jour directement les détails de leur situation personnelle et d'accéder à d'autres fonctions en self-service, par exemple à l'information relative aux privilèges et immunités.

65. Les bases ainsi posées vont permettre de répondre à l'objectif plus large consistant à faire passer la Division du personnel de son rôle traditionnel centré sur les postes au rôle de partenaire stratégique des opérations du FIDA, centré sur les personnes. De nouveaux progrès dans le sens de cet



objectif exigeront le soutien d'une fonctionnalité "gestion du capital humain", comme indiqué à la section suivante. Les bénéfices procurés par la mise en place du système Gestion des ressources humaines sont les suivants:

**Qualité**

- Le FIDA dispose maintenant d'une plateforme intégrée permettant l'introduction d'une fonction stratégique "gestion du capital humain".
- Possibilité pour les fonctionnaires d'entrer leurs données personnelles directement dans le système en conformité avec les meilleures pratiques.
- La révision du manuel de procédure relatif aux ressources humaines a été déclenchée par le PTS.

**Économie de coûts**

- Importante réduction du coût de l'établissement des états de paie (le nouveau système permettant au FIDA de retirer du service le système Millennium).

**E. Prochaine étape: gestion du capital humain**

66. Comme indiqué ci-dessus, les activités PTS de la phase I dans le domaine des ressources humaines ont été centrées sur la mise en place du module Administration des effectifs visant à remplacer le système personnel/états de paie basé sur Millennium. La dernière version de la plateforme sur laquelle est basé le module, appelée Gestion du capital humain (GCH), servira de fondation pour la mise en œuvre de la fonctionnalité nécessaire en vue d'appuyer les objectifs stratégiques en matière de ressources humaines figurant dans le Plan d'action.

67. La plateforme GCH centrée sur les personnes et non plus sur les postes, fournit les outils essentiels pour appuyer la restructuration de la fonction RH et la mise en place d'une nouvelle stratégie RH comprenant les éléments suivants: gestion du recrutement, gestion de la formation et du développement professionnel, gestion des savoirs et des compétences, gestion de la performance et de la reconnaissance du mérite et planification de la relève.

68. La plateforme GCH comprend un module de gestion des absences qui permettra au FIDA de remplacer l'actuel système de gestion des congés, en service depuis plusieurs années, ainsi que les outils nécessaires pour mettre en place dans un avenir prochain les nouvelles modalités de rémunération proposées par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) telles que la rémunération liée à la performance et l'élargissement des fourchettes de rémunération.

69. Pour tirer tout le parti voulu des capacités GCH, le FIDA va devoir maintenant installer un certain nombre de modules qui permettront et appuieront les changements demandés par le Plan d'action, comme par exemple des modules de gestion Développement professionnel des salariés, Performance, Recrutement et Absences, la mise en place d'une pleine capacité de production de rapports et la préparation aux prochaines modifications des modalités de rémunération.

### F. Récapitulation des bénéfices recueillis

70. Le tableau ci-dessous offre une récapitulation des bénéfices tirés des activités de la phase I du PTS concernant les divers domaines examinés.

| SERVICES D'APPUI  | BÉNÉFICES* | GESTION TRÉSORERIE   | BÉNÉFICES* |
|---|------------|--|------------|
| Fusion Protocole et Relations avec les États membre                           | Q          | Moindre risque d'erreur  | Q          |
| Réduction de trois postes d'administrateur                                    | C          | Processus paiements simplifié                                    | Q          |
| Fusion des Visas et des Privilèges et immunités                               | C          | Plus grande satisfaction des destinataires                       | Q          |
| Externalisation traduction et édition   | CT         | Gains de productivité dans les opérations de paiement            | C          |
| <b>ACHATS</b>   |            | Manuel trésorerie  | Q          |
| Gestion vendeurs simplifiée   | QT         | Rapprochements bancaires en ligne plus rapides                   | T          |
| Procédures passation des marchés simplifiées                                  | QT         | <b>ÉTABLISSEMENT DU BUDGET</b>                                   |            |
| Commandes générées à partir des demandes d'achat                              | QT         | Appui à la budgétisation stratégique                             | Q          |
| Suivi en ligne de l'état d'avancement des demandes d'achat                    | QT         | Établissement et soumission intégrés des demandes de crédits     | Q          |
| Possibilité de suivi des achats   | QC         | Rapports détaillés sur les provisions budgétaires                | Q          |
| Moindre circulation de papier entre les divisions                             | QC         | Processus d'élaboration budgétaire plus simple                   | Q          |
| Disparition nécessité double saisie des données                               | QC         | Capacité accrue de production d'informations budgétaires         | Q          |
| Économies d'effectifs   | QC         | <b>GESTION DES ACTIFS</b>  |            |
| <b>VOYAGES ET FRAIS DE VOYAGE</b>   |            | Économies sur la maintenance                                     | C          |
| Plus besoin d'entrer les données deux fois                                    | Q          | Plus grande intégrité et meilleur contrôle des données           | Q          |
| Comptabilisation produits et charges automatisée                              | Q          | Accès aux informations du système sommes à payer/commandes       | Q          |
| Processus uniformisé pour les voyages de fonctionnaires/de non-fonctionnaires | Q          | Souplesse dans la production d'information/accès à l'information | Q          |
| Manuel voyages  | Q          | Données inventaire physique à jour                               | Q          |
| Cycle demandes/autorisations de voyages plus rapide                           | T          | <b>GRAND LIVRE</b>   |            |
| <b>DÉCENTRALISATION BUDGETAIRE</b>  |            | Établissement en temps voulu des états financiers                | T          |
| Cohérence et exactitude des données budgétaires                               | Q          | Données financières standard immédiatement disponibles           | T          |
| Responsabilité contrôle et décision appartenant aux unités                    | Q          | Consolidation et conversion automatisées                         | T          |
| Analyses par activité et par code de compte budgétaire                        | Q          | Clôture mensuelle des comptes automatisée                        | Q          |
| Budgets liés aux priorités institutionnelles                                  | Q          | Meilleures pratiques et normes comptables                        | Q          |
| Directives décentralisation budgétaire  | Q          | Respect des recommandations en matière de vérification comptable | Q          |
| Moins de temps nécessaire pour les rapprochements budgétaires                 | QT         | Risque réduit d'entrées faisant double emploi                    | Q          |
| Plus grande capacité de production de rapports en temps réel                  | QT         | Réduction besoins heures supplémentaires pour l'établissement    | C          |

|   |    |  |    |
|---|----|--|----|
| Transfert de trois fonctionnaires à FC/Prêts                          | C  | de rapports<br>Transfert d'un fonctionnaire à EO             | C  |
| <b>TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION</b>                                  |    | <b>PRÊTS ET DONS</b>   |    |
| Appui PRO interne   | Q  | Système plus stable  | Q  |
| Meilleur appui bureautique  | Q  | Données historiques plus exactes                             | Q  |
| Plus grande capacité de formation des usagers                         | Q  | Téléchargement taux de change                                | Q  |
| Orientation service à l'utilisateur                                   | Q  | Meilleure interface avec le Grand livre                      | Q  |
| Développement partenariats-partage des connaissances                  | Q  | Fonctionnalité facturation plus souple                       | Q  |
| Services récupération des données en cas de sinistre                  | TC | Possibilité de modifier les échéanciers de remboursement     | Q  |
| <b>RESSOURCES HUMAINES</b>  |    | Système se prêtant mieux à intégration                       | Q  |
| Réduction du coût d'établissement des états de paie                   | C  | Réponse du système plus rapide                               | T  |
| Plateforme pour la gestion de capital humain                          | Q  | Système plus exploitable                                     | QC |
| Manuel Procédures des ressources humaines                             | Q  | <b>CONTRIBUTIONS</b>   |    |
| Données personnelles gérées directement par les fonctionnaires        | Q  | Cohérence et exactitude des données                          | Q  |
| <b>GLOBAL PAYROLL</b>   |    | Alignement des données avec le Grand livre                   | Q  |
| Économies > 200 000 USD par an  | C  | Accès aux données et rapports concernant les contributions   | T  |
| Économies sur l'impression et l'envoi des feuilles de paie            | C  | Données immédiatement disponibles pour les états financiers  | T  |
| Paie automatisée pour le personnel temporaire sous contrat journalier | C  | Manuel Contributions   | Q  |
| Délais plus courts entre début et fin opérations de paie              | T  | Pas de travail faisant double emploi dans différentes unités | QC |
| Délais réduits pour les paiements du personnel temporaire             | T  | Moindres besoins d'effectifs                                 | QC |
| Risque réduit d'erreurs et d'incohérences                             | Q  |  |    |

\*LÉGENDE: Q=Qualité; C=Économie de coûts; T=Temps

#### IV. UTILISATION DU BUDGET DU PTS

##### État des dépenses et des engagements

71. 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.

72. Le Conseil des gouverneurs a autorisé le Président du FIDA à affecter la deuxième tranche et les tranches suivantes dudit budget d'investissement après avoir soumis au Conseil d'administration un rapport sur l'utilisation de la tranche précédente et reçu l'approbation par le Conseil d'administration de l'utilisation proposée de la tranche suivante.

73. À la fin de la première phase du PTS, qui s'achèvera le 31 décembre 2005, la deuxième tranche de 15,5 millions de USD approuvée par le Conseil d'administration en décembre 2000 aura été engagée en totalité. Les principales catégories de dépenses figurant au budget du PTS pour 2005 étaient les suivantes: consultants indépendants chargés d'achever la mise en œuvre; progiciels et logiciels; formation et assurance-qualité.

74. Comme indiqué dans le rapport intérimaire de décembre 2004 (document EB 2004/83/R.25), après le départ des partenaires d'exécution, il a été procédé à des réaffectations de fonds pour couvrir à la fois les changements nécessaires dans les différentes branches du programme et le règlement des relations contractuelles.

75. Pour assurer la cohérence de l'exposé, le tableau de l'annexe indique – par catégorie de dépense et selon le même mode de présentation depuis décembre 2003 – les crédits initialement ouverts, d'un montant de 15,5 millions de USD, les réaffectations, les dépenses totales pour la période 2001-2004, les nouveaux engagements en 2005 et le total des fonds du PTS engagés à la fin de 2005.

76. La mise en œuvre des activités du PTS en 2004 a entraîné des dépenses supplémentaires en 2005 à hauteur de 1,5 million de USD qui ont été absorbées par les budgets des départements concernés pour éviter toute incidence sur celui du PTS. Ces dépenses portent pour l'essentiel sur les services de consultants indépendants (1,4 million de USD) ainsi que la formation et autres frais (100 000 USD).

#### V. CONCLUSION

77. La phase I du PTS s'achève à la fin de cette année. Il ne fait pas de doute que le programme a imprimé un changement durable aux processus internes du FIDA et aux relations de travail entre unités de l'organisation. De nombreux processus administratifs et financiers dans les domaines des services d'appui et de la stratégie et des finances ont été rationalisés et recentrés sur le but cherché et le résultat final afin d'accroître la réactivité du FIDA.

78. Le programme a eu une action positive sur la qualité, les délais d'exécution et le niveau de contrôle des divers processus administratifs et financiers ainsi que les services produits par ces processus. Il a également permis au FIDA de réaliser des économies par remplacement des processus et systèmes inefficaces ou obsolètes. Les tâches manuelles, consistant par exemple à remplir des formulaires et à distribuer et archiver des documents sur papier, ont notablement diminué et, dans certains domaines, ont complètement disparu grâce au système intégré.

79. Le Fonds, et ceci est plus important, a continué à évoluer et à se développer dans de nombreuses directions. En introduisant dans le travail de bureau de meilleures pratiques, le programme a renforcé les capacités du FIDA pour aborder des problèmes nouveaux qui n'étaient pas envisagés au démarrage du projet, comme par exemple l'approche de la gestion de bilan (dans le domaine de la gestion de trésorerie), et l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés (dans le domaine de la comptabilité).

80. Le PTS a accru la capacité du FIDA d'accepter et de gérer le changement en donnant forme à une approche qui vise en priorité à informer le personnel des changements, et à faire en sorte qu'il ne soit pas mal à l'aise mais au contraire se sente prêt et motivé pour y faire face. Un programme d'information conçu avec soin et une formation intensive comprenant des cours, des activités de recyclage et des séances d'orientation, ont préparé le personnel à travailler différemment, avec une conscience et une compréhension plus grandes des processus du FIDA, et une qualité finale du travail très supérieure. Cette manière de gérer le changement fait que le personnel a pu avec succès absorber et assimiler un nombre important de transformations simultanées dans un laps de temps relativement court.

81. De façon générale, le PTS a préparé le FIDA à devenir une organisation plus moderne, plus efficace et plus réceptive, s'appuyant dans ses tâches de gestion sur des pratiques plus transparentes, plus efficaces et mieux comprises. Ces progrès sont facilités par des systèmes, des processus et des manuels de travail et se reflètent dans les pratiques décentralisées à travers toute l'organisation. Ces résultats devraient aider le FIDA à réaliser de nouvelles économies en renforçant son aptitude à réaffecter des ressources aux processus ayant une plus haute priorité institutionnelle.

82. Une prochaine étape importante dans l'entreprise de transformation stratégique est le Plan d'action dont la mise en œuvre comprendra la série de modules de gestion du capital humain destinée à aider le FIDA dans son effort pour poursuivre la transformation du secteur de la gestion des ressources humaines.

83. Afin de poursuivre le changement stratégique défini dans le Programme de reconfiguration des processus/Programme de transformation stratégique (PRP/PTS), et compte tenu du fait que la première phase du PTS arrive à son terme, les activités qui devaient se dérouler au cours de la seconde phase du PTS, qui ont trait à la gestion de l'impact, à la gestion des partenariats et au développement de produits, entreront désormais dans le cadre du Plan d'action, de même que la suite du travail engagé sur la gestion des connaissances au cours de la première phase du PTS.

84. Le processus de "gestion de l'impact" était centré sur le suivi, l'évaluation, l'amélioration et la communication effective de l'impact des activités soutenues par le FIDA sur la pauvreté rurale. Le processus de "gestion des partenariats" était axé sur l'amélioration de la capacité du FIDA à identifier des partenariats stratégiques et répondre aux difficultés rencontrées par les populations véritablement pauvres, à aider les gouvernements à amener des transformations d'envergure et durables, et à aider les bailleurs de fonds à promouvoir des politiques favorables aux pauvres. Enfin, le processus de "développement de produits" visait à améliorer le processus de gestion des prêts pour le rendre plus efficace, plus économique et mieux adapté aux besoins des différentes parties prenantes, ainsi qu'à définir un processus pour l'élaboration de nouveaux produits financiers.

85. Les transformations stratégiques concernant la gestion de l'impact, la gestion des partenariats et le développement de produits initialement définies dans le document GC 24/L.9 soumis au Conseil des gouverneurs à l'issue de la phase de "conception détaillée" du PRP (février 2001), ont été revues et reformulées, et font désormais partie du nouveau modèle opérationnel tel qu'il est défini à la section VI du Plan d'action.

86. La partie B de la section VI du Plan d'action précise en particulier que le nouveau modèle opérationnel permettra une amélioration de l'impact sur le terrain, une plus grande durabilité et une meilleure pertinence et efficacité des projets et des programmes appuyés par le FIDA. En outre, ce modèle opérationnel fait appel à une nouvelle approche des programmes de pays axée sur les résultats qui implique un engagement plus actif au niveau des pays, de nouvelles modalités de supervision et d'appui à l'exécution, des partenariats constructifs et un cadre plus efficace pour une gestion axée sur les résultats.

87. De la même manière, les transformations concernant la création et la diffusion extérieure de connaissances, envisagées à l'issue de la phase de "conception détaillée", ont été revues et reformulées, et sont maintenant intégrées au concept de "gestion des connaissances et innovation" tel qu'il est défini à la section VI du Plan d'action.

88. La partie C de la section VI du Plan d'action indique que le FIDA œuvrera avec ses partenaires pour établir des partenariats à moyen terme avec des centres d'excellence mondiaux et régionaux pour le développement et la diffusion des connaissances. En outre, des fiches d'apprentissage serviront d'outil de communication qui rassemblera les savoirs et l'expertise du FIDA et d'autres organisations sur les aspects clés de la réduction de la pauvreté rurale.

89. Compte tenu des éléments indiqués ci-dessus, il a été mis fin au PRP/PTS à l'issue de sa première phase. Un document distinct soumis au Conseil d'administration à sa session de décembre 2005 précise le contenu du Plan d'action (document EB 2005/86/R.2/Rev.1), qui, comme il a déjà été indiqué, inclura la mise en œuvre des changements initialement prévus, dans le cadre d'une deuxième phase du PRP/PTS.

## VI. RECOMMANDATION

90. Dans la mesure où le plan d'action inclura la mise en œuvre des changements initialement prévus dans le cadre d'une deuxième phase du PRP/PTS, il est recommandé que le Conseil d'administration prenne acte du présent rapport sur l'achèvement de la phase I du PRP/PTS et, une fois le Plan d'action présenté dans le document EB 2005/86/R.2/Rev.1 approuvé, autorise que le solde, soit 9,5 millions de USD, du budget d'investissement du FIDA pour le Programme de reconfiguration des processus (PRP/PTS) prévu dans la Résolution 116/XXIII du Conseil des gouverneurs soit réaffecté à la mise en œuvre du Plan d'action en question.

**PROGRAMME DE TRANSFORMATION STRATÉGIQUE: DÉPENSES 2001 – 2005**  
(EN USD)

| Catégorie                             | Total des crédits initialement ouverts | Réaffectations de crédits (2001-2004) | Total des crédits (montant révisé) | Dépenses 2001-2004 | Engagements 2005 | Total des fonds PTS engagés fin 2005 |
|---------------------------------------|--|---------------------------------------|------------------------------------|--------------------|------------------|--------------------------------------|
| Remplacement du personnel             | 2 870 254                              | -167 000                              | 2 703 254                          | 2 703 254          | 0                | 2 703 254                            |
| Consultants                           | 1 573 263                              | 3 786 707                             | 5 359 970                          | 4 699 875          | 811 918          | 5 511 793                            |
| Contrat avec Cap Gemini Ernst & Young | 5 780 208                              | -1 446 666                            | 4 333 542                          | 4 333 542          | 0                | 4 333 542                            |
| Voyages et formation                  | 881 038                                | -451 000                              | 430 038                            | 407 573            | 22 465           | 430 038                              |
| Autres frais                          | 98 237                                 | -23 000                               | 75 237                             | 71 560             | 7 871            | 79 431                               |
| Logiciels                             | 2 022 000                              | -789 041                              | 1 232 959                          | 1 056 528          | 125 000          | 1 181 528                            |
| Matériel informatique                 | 975 000                                | 390 000                               | 1 365 000                          | 963 418            | 296 996          | 1 260 414                            |
| Indemnités de cessation de service    | 1 300 000                              | -1 300 000                            | 0                                  | 0                  | 0                | 0                                    |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>15 500 000</b>                      |                                       | <b>15 500 000</b>                  | <b>14 235 750</b>  | <b>1 264 250</b> | <b>15 500 000</b>                    |