



**FIDA**  
**FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE**  
**Conseil des gouverneurs - Vingt-troisième session**

Rome, 16-17 février 2000

**BUDGET D'INVESTISSEMENT DU FIDA**

1. À sa soixante-huitième session, le Conseil d'administration a examiné le budget d'investissement proposé pour le financement d'un programme de développement des processus et des technologies de l'information, tel que présenté dans le document EB 99/68/R.8 joint en annexe.

2. Prenant acte de l'importance que revêt pour le Fonds la poursuite de son effort de réingénierie, les administrateurs ont estimé que le programme de développement des processus et des technologies de l'information proposé sur cinq ans représente une suite logique de cet effort. Le Conseil a également reconnu qu'il convenait de se doter d'un instrument particulier pour planifier des dépenses sur une durée aussi longue, et il a donc décidé de recommander au Conseil des gouverneurs, pour approbation, le projet de budget d'investissement ci-joint, d'un montant de 26 millions de USD, en vue de financer le programme en question sur la période 2000-2005.

**Recommandation**

3. Le Conseil des gouverneurs est invité à adopter le projet de résolution ci-joint relatif à l'établissement d'un budget d'investissement du FIDA au titre du programme de développement des processus et des technologies de l'information.



## TABLE DES MATIÈRES

	<b>Page</b>
<b>TERMINOLOGIE</b>	<b>iii</b>
<b>I. INTRODUCTION ET POINTS SAILLANTS</b>	<b>1</b>
<b>II. LE PROGRAMME PROPOSÉ</b>	<b>2</b>
<b>III. AVANTAGES ATTENDUS</b>	<b>3</b>
<b>IV. DISPOSITIONS RELATIVES À L'EXÉCUTION</b>	<b>4</b>
<b>V. COÛT ET FINANCEMENT DU PROGRAMME</b>	<b>5</b>
<b>VI. PLAN ET JALONS DU PROGRAMME</b>	<b>6</b>
<b>VII. RECOMMANDATION</b>	<b>8</b>
 <b>ANNEXE</b>	
<b>PROJET DE RÉOLUTION RELATIVE À L'ÉTABLISSEMENT D'UN BUDGET D'INVESTISSEMENT DU FIDA AU TITRE DU PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES PROCESSUS ET DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION</b>	<b>9</b>

**PROJET DE RÉSOLUTION RELATIVE À L'ÉTABLISSEMENT D'UN BUDGET  
D'INVESTISSEMENT DU FIDA AU TITRE DU PROGRAMME DE  
DÉVELOPPEMENT DES PROCESSUS ET DES TECHNOLOGIES DE  
L'INFORMATION**

**Résolution \_\_/XXIII**

**Budget d'investissement au titre du programme de développement des processus et des technologies de l'information**

**Le Conseil des gouverneurs du FIDA,**

**Considérant** l'article 6, section 10, de l'Accord portant création du FIDA et l'article VI du règlement financier du FIDA;

**Notant** qu'à sa soixante-septième session, le Conseil d'administration a reconnu, en principe, la nécessité d'établir un budget d'investissement au titre du programme de développement des processus et des technologies de l'information pour le FIDA sur une période cinq ans;

**Ayant pris connaissance** de l'examen par le Conseil d'administration, à sa soixante-huitième session, du projet de budget d'investissement du FIDA relatif au programme de développement des processus et des technologies de l'information portant sur la période 2000-2005;

**Décide:**

1. D'approuver le budget d'investissement du FIDA relatif au programme de développement des processus et des technologies de l'information, d'une durée de cinq ans, couvrant les exercices budgétaires 2000 à 2005, tel qu'il figure dans le document GC 23/L.6, pour un montant de 26 000 000 USD.
2. D'autoriser le Président du FIDA à affecter la première tranche dudit budget d'investissement pour un montant ne dépassant pas cinq pour cent du budget d'investissement total (1,3 million de USD) pour financer l'exécution de la phase de conception détaillée du programme de développement des processus et des technologies de l'information et de lui demander de soumettre le document de conception détaillée au Conseil d'administration, pour examen.
3. De n'autoriser le Président du FIDA à affecter la deuxième tranche et les tranches suivantes dudit budget d'investissement, qu'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 du plan relatif à l'utilisation de la tranche suivante. Lesdits plans indiqueront de façon détaillée les dépenses d'exécution relatives à chaque fonction, ainsi que le plan de réalisation des avantages et le plan d'amortissement correspondant.
4. De prier le Président du FIDA de remettre un rapport sur l'état d'avancement de l'exécution de l'ensemble du programme à chaque session annuelle du Conseil des gouverneurs, ainsi qu'un rapport final sur l'exécution du programme à la session de février 2006 dudit Conseil.

Distribution: Restreinte

**EB 99/68/R.8**

30 novembre 1999

Original: Anglais

**Point 3 f) de l'ordre du jour**

Français

---



**FIDA**

**FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE**

**Conseil d'administration - Soixante-huitième session**

Rome, 8-9 décembre 1999

**BUDGET D'INVESTISSEMENT DU FIDA**

---

*Document #: 59530*

*Library:DMS*

*Par souci d'économie le présent document a fait l'objet d'un tirage limité.  
Les délégués sont priés d'apporter leurs exemplaires aux réunions et de s'abstenir d'en demander d'autres.*



## TABLE DES MATIÈRES

	<b>Page</b>
<b>TERMINOLOGIE</b>	<b>iii</b>
<b>I. INTRODUCTION ET POINTS SAILLANTS</b>	<b>1</b>
<b>II. LE PROGRAMME PROPOSÉ</b>	<b>2</b>
<b>III. AVANTAGES ATTENDUS</b>	<b>3</b>
<b>IV. DISPOSITIONS RELATIVES À L'EXÉCUTION</b>	<b>4</b>
<b>V. COÛT ET FINANCEMENT DU PROGRAMME</b>	<b>5</b>
<b>VI. PLAN ET JALONS DU PROGRAMME</b>	<b>6</b>
<b>VII. RECOMMANDATION</b>	<b>8</b>
<b>ANNEXE</b>	
<b>PROJET DE RÉOLUTION RELATIVE À L'ÉTABLISSEMENT D'UN BUDGET D'INVESTISSEMENT DU FIDA AU TITRE DU PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES PROCESSUS ET DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION</b>	<b>9</b>
<b>APPENDICE1</b>	

## TERMINOLOGIE

**Architecture d'entreprise:** Concept définissant la structure souhaitée d'une organisation du point de vue de ses fonctions et de leurs relations réciproques.

**Fonction d'entreprise:** Ensemble d'actions humaines, de processus opératoires et de techniques représentant collectivement la capacité de l'organisation à créer de la valeur dans le cadre d'une fonction donnée.

**Garant du programme:** Membre de la haute direction assumant l'engagement de l'organisation vis-à-vis du programme, qui veille à ce que les ressources nécessaires soient disponibles et opère les changements d'organisation nécessaires à la bonne exécution du programme.

**Gestion du changement:** Processus de gestion des changements à apporter au comportement et à la performance des personnels, à la culture d'entreprise et à la structure organisationnelle pour permettre à l'organisation d'utiliser les nouveaux systèmes de travail.

**Plan de création de valeur:** Plan définissant la façon dont les avantages attendus de la mise en œuvre d'un ensemble donné de fonctions opératoires doivent être réalisés. Aussi appelé plan de réalisation des résultats.

**Point d'engagement:** Point de contrôle où la direction décide de passer ou non à la phase suivante des activités prévues. Aussi appelé point de décision ou de déclenchement.

**Processus annexe:** Processus permettant la mise en œuvre d'un ou plusieurs autres processus. Le processus annexe permet l'exercice soit de la gouvernance soit d'un processus central ou d'un autre processus annexe.

**Processus central:** De façon générale, le processus central est associé à des activités directement liées à la mission et au mandat de l'organisation. Dans le présent document, on entend par processus central tout processus créateur de valeur pour un client *extérieur*.

**Processus de gouvernance:** Processus qui oriente tous les autres. Dans le cas du FIDA, le processus de gouvernance régit l'ensemble de l'organisation.

**Processus opératoire:** Groupe d'activités solidaires créant de la valeur pour un client sous la forme d'un résultat précis. Également appelé méthode de travail.

**Responsable de processus:** Gestionnaire responsable du fonctionnement d'un processus opératoire donné.

**Système hérité du passé:** Système d'information reposant sur des données et une architecture de traitement périmées et/ou mis en œuvre avec une technologie périmée.

**Technologies de l'information (TI):** Ensemble de techniques d'information, de mise en réseau et de télécommunication utilisées à des fins de gestion de l'information. Dans le présent document, les TI comprennent également les systèmes d'information.

## **BUDGET D'INVESTISSEMENT DU FIDA**

### **I. INTRODUCTION ET POINTS SAILLANTS**

1. La réingénierie progressive du FIDA s'est jusqu'ici traduite par des changements importants dans les processus de travail centraux et par un certain nombre d'initiatives en matière de technologie de l'information (TI) qui ont pour but d'apporter un appui dans des domaines spécifiques. Ainsi, le système de gestion du portefeuille de projets (SGPP) fournit un appui partiel au cycle des projets, le système de gestion des documents (SGD) et le système de gestion des archives (SGA) apportent un appui au centre de documentation, le système Peoplesoft de comptabilité générale, ordres d'achat/sommes à payer fournit un appui aux achats.
2. L'équipe chargée de la mise en œuvre de la stratégie de gestion des ressources humaines (SGRH) signale, dans les conclusions générales qu'elle a présentées au Conseil d'administration, dans le document EB 99/67/R.12, d'importantes possibilités de rationaliser encore les processus d'appui ainsi que la nécessité de renforcer la gestion des ressources humaines à l'aide des TI.
3. Toutes ces initiatives ont été entreprises au cours de la période 1994-1999 et financées dans les limites imposées par la politique de croissance zéro du budget administratif annuel du FIDA. Elles ont contribué à la mise en œuvre et à la poursuite de cette politique. Après six années, toutefois, leur effet s'est émoussé. Pour aller de l'avant, il faut désormais substituer à une démarche axée sur les processus, une approche globale de la structure opérationnelle du FIDA.
4. Dans ce but, le FIDA a lancé une étude de faisabilité à l'échelle de l'organisation afin de définir une structure opérationnelle optimale et de déterminer les priorités de l'organisation concernant l'investissement dans les processus et les TI d'appui nécessaires. Les conclusions de cette étude confirment que, grâce à un "programme de développement des processus et des technologies de l'information", à visée globale et d'une durée de cinq ans, d'importants changements peuvent être apportés aux méthodes de travail du FIDA et à la gestion au sein de l'organisation des savoirs et de l'information de façon à accroître substantiellement les possibilités de gains durables d'efficacité.
5. Les TI ne pouvant à elles seules résoudre efficacement tous les problèmes d'organisation et de gestion, l'intervention envisagée prend en compte les éléments clés de chaque structure opérationnelle, c'est-à-dire les processus, compétences et mesures de performance nécessaires pour assurer que les avantages de l'investissement dans les TI se matérialiseront et auront un effet durable. Pour faciliter la mise en œuvre de ce programme, sa réalisation est prévue en trois phases: une phase de conception détaillée suivie de deux phases d'exécution.
6. Le coût total de ce programme quinquennal, qui sera exécuté par étapes, est estimé à 26 millions de USD. Sa mise en œuvre exigera un effort financier important, mais il générera une économie proportionnée qui permettra d'amortir l'investissement et de réduire ensuite les dépenses administratives.
7. Pour financer la réalisation du programme, il est proposé que le Conseil d'administration recommande au Conseil des gouverneurs l'adoption d'un budget d'investissement d'un montant de 26 millions de USD, dont l'exécution sera étalée sur une durée de cinq ans. La réalisation du programme est exposée ci-dessous. Il est également proposé d'autoriser le Président à allouer des fonds au titre de ce budget d'investissement jusqu'à concurrence de 5% du coût du programme afin d'en financer la phase de conception détaillée. Les affectations ultérieures seront approuvées par le Conseil d'administration et se feront par tranches à proportion de l'importance des travaux à exécuter au cours de chacune des phases.



8. Le Conseil d'administration examinera les dépenses de chaque tranche à des stades appropriés. La réalisation satisfaisante de chaque phase déclenchera l'autorisation de passer à la phase suivante. Avant chaque point de décision, le Président fournira au Conseil d'administration des informations détaillées sur les coûts d'exécution relatifs à chaque fonction, accompagnées du plan de réalisation des avantages et du plan d'amortissement correspondant. Le Président établira en outre à intervalles réguliers des rapports sur l'état d'avancement global des activités du programme.

## II. LE PROGRAMME PROPOSÉ

9. La première partie de l'étude institutionnelle était consacrée à une analyse du FIDA en termes de processus "centraux" de gouvernance, et "annexes" et à la définition des "fonctions" ou structures opérationnelles clés que le FIDA doit adopter pour mettre en œuvre ses axes stratégiques et atteindre ses buts et objectifs institutionnels. Les processus inhérents aux différentes fonctions, un modèle de processus de haut niveau et les sous-processus correspondants figurent en appendice.

10. Les conclusions de l'étude confirment que la mise en œuvre d'un programme de développement des processus et des TI à visée globale et d'une durée de cinq ans apporterait des avantages importants susceptibles d'engendrer des économies substantielles, dont une partie pourrait être réinvestie dans les activités centrales. À cette fin, le FIDA a mis au point un modèle de haut niveau envisageant les cinq lignes d'intervention suivantes: a) décider si le FIDA doit poursuivre ou non certaines activités; b) envisager l'externalisation des tâches que d'autres peuvent mieux faire pour un coût comparable; c) compléter ce qui est incomplet; d) créer ce qui manque; e) adapter ce qui doit être adapté. À la suite de quoi, huit domaines opérationnels d'intervention ont été recensés pour les cinq prochaines années.

11. Les TI à elle seules ne pouvant suffire à résoudre toutes les questions opératoires et d'organisation, l'intervention envisagée prend en compte les éléments clés de chaque structure opérationnelle (fonction d'entreprise). Il s'agit des processus, compétences et mesures de performance nécessaires pour assurer que les avantages de l'investissement en TI se concrétiseront et qu'ils auront des effets durables. Les domaines identifiés dans le cadre de cette intervention sont les suivants: gestion des ressources financières (GRF), gestion des ressources humaines (GRH), gestion des savoirs (GS), gestion des technologies de l'information (GTI), gouvernance institutionnelle (GI), gestion des relations extérieures (GRE), gestion des services institutionnels (GSI) et gestion de l'élaboration des programmes (GEP).

12. Comme il est indiqué dans l'aperçu du programme de travail et budget du FIDA pour 2000, et à l'instar des autres institutions financières internationales, le FIDA adoptera le système du budget d'investissement, dont le principe a été bien accueilli par le Conseil d'administration à sa soixante-quatrième session.

13. Le FIDA gèrera l'intervention envisagée au niveau de la haute direction, en tant que programme global unique de développement des fonctions qui sera exécuté en plusieurs phases, les initiatives et projets pertinents étant étalés sur toute sa durée. Compte tenu de la capacité du FIDA à absorber l'impact du programme, il est prévu de s'attaquer à deux fonctions par an au maximum, en commençant notamment par la gestion des TI de manière à fournir l'appui nécessaire aux éléments TI dans chacun des domaines considérés au cours des cinq années d'exécution du programme. Pour faciliter la réalisation du programme, son exécution est prévue en trois phases: une phase de conception détaillée suivie de deux phases d'exécution.





14. La phase de conception détaillée du programme portera sur l'affinement du modèle d'entreprise et devrait durer de quatre à six mois environ. Elle visera à améliorer l'architecture d'entreprise globale, à établir un plan détaillé d'exécution et de réalisation des avantages et à affiner l'estimation des coûts. Cette phase a pour but de fournir à la haute direction les éléments nécessaires pour qu'elle puisse prendre en toute connaissance de cause la décision de passer à la phase suivante, avant d'engager les ressources nécessaires.

15. La première phase d'exécution, qui s'achèvera à la fin de la troisième année du programme, portera sur les fonctions suivantes: gestion des ressources financières; gestion des ressources humaines; gestion des savoirs; et gestion des technologies de l'information. Elle comportera les différentes tâches suivantes: a) élaborer l'axe stratégique visant à faire du FIDA une organisation de savoirs; b) achever l'intégration du domaine financier au plan tant des processus que des systèmes d'appui; c) mener à terme les travaux relatifs à la gestion des ressources humaines commencés dans le cadre de l'initiative de réingénierie de 1996; et d) éliminer le risque institutionnel élevé associé aux systèmes hérités du passé et désormais périmés, ainsi que les frais de maintenance élevés qui en découlent. Avant la fin de cette phase, un examen de l'état d'avancement de l'ensemble du programme aura lieu afin de vérifier que le plan de travail restant à exécuter correspond bien au plan d'exécution initial.

16. La deuxième phase d'exécution, qui sera menée à bien au cours des deux dernières années, portera sur les fonctions restantes, à savoir: la gouvernance institutionnelle; la gestion des relations extérieures; la gestion des services institutionnels; et la gestion de l'élaboration des programmes. Cette phase du programme sera consacrée à l'examen de la gouvernance du FIDA du point de vue de la rationalisation du processus de gouvernance institutionnelle et de l'efficacité des processus annexes dans les domaines des relations extérieures et des services internes. Elle visera aussi à mettre à profit les avantages générés par l'ensemble du programme en menant à terme le transfert de ressources des activités annexes vers les activités centrales.

### **III. AVANTAGES ATTENDUS**

17. Deux résultats principaux sont attendus de l'intervention exposée ci-dessus. Premièrement, le programme vise à augmenter l'efficacité globale des processus annexes du FIDA, de manière à réduire les besoins en ressources dans les secteurs d'appui et à libérer des ressources humaines en vue de leur redéploiement. Deuxièmement, en renforçant l'efficacité des processus annexes, le FIDA compte aussi libérer une partie du temps que le personnel travaillant dans les domaines essentiels consacre actuellement à des activités annexes inefficaces.

18. Du point de vue qualitatif, la ponctualité et la qualité des services annexes devrait s'améliorer sensiblement. Parallèlement, les risques opérationnels associés aux processus inefficaces et aux systèmes périmés seront éliminés. En outre, le FIDA sera mieux en mesure de profiter des opportunités et de faire face aux défis extérieurs nouveaux. Au plan quantitatif, les estimations préliminaires établies pour chaque fonction font apparaître un flux d'avantages net qui se chiffre à quelque 5,7 millions de USD par an en fin d'exécution de l'ensemble du programme. Le tableau 1 de la page suivante récapitule les avantages attendus du programme par fonction.

**TABLEAU 1: AVANTAGES ATTENDUS PAR FONCTION  
(en millions de USD)**

<b>FONCTION</b>	<b>AVANTAGES ATTENDUS</b>
Gestion des ressources financières	1,0
Gestion des ressources humaines	1,0
Gestion des savoirs	3,1
Gestion de la TI	0,5
Gouvernance institutionnelle	0,8
Gestion des relations extérieures	1,1
Gestion des services institutionnels	1,2
Gestion de l'élaboration des programmes	(3,0) <sup>1</sup>
<b>Programme total</b>	<b>5,7</b>

#### IV. DISPOSITIONS RELATIVES À L'EXÉCUTION

19. Au plan de la gestion, le programme sera organisé en partenariat entre l'utilisateur, sous la conduite du "responsable de processus", et les spécialistes techniques, afin d'assurer un juste équilibre entre éléments opératoires et techniques. Chaque initiative prévue dans le programme comporte une phase initiale d'analyse portant sur la rationalisation du processus révisé ou sur la conception du nouveau processus et sur la détermination des modalités de réalisation des avantages attendus.

20. Un bureau du programme sera créé pour en gérer l'exécution globale, assurer la coordination et suivre les activités d'analyse, de conception, d'élaboration, d'essai et de mise en place des fonctions concernées au cours de chaque phase. Il surveillera en particulier la réalisation des résultats attendus.

21. Étant donné que la gestion du changement est un facteur qui jouera un rôle important dans l'obtention des résultats souhaités, l'un des objectifs clés du bureau du programme sera de motiver et de mobiliser les divers acteurs concernés au sein de l'organisation afin d'assurer la bonne exécution des changements souhaités. On estime les besoins correspondant aux activités de gestion du programme, pendant toute la durée de celui-ci, à environ 6 personnes/an pour le personnel du FIDA et 5 personnes/an pour les consultants.

22. On estime qu'en plus de la gestion du programme et du changement, il faudra, pour mener à bien les activités détaillées d'analyse, de conception, d'exécution et de formation, environ 64 personnes/an pour le personnel du FIDA et 88 personnes/an pour les consultants. Le tableau 2 de la page suivante récapitule les besoins de personnel pour chacune des phases du programme, exprimés en personnes/an et ventilés entre le personnel du FIDA et les consultants.

<sup>1</sup> Valeur négative résultant du solde net entre les économies attendues et le surcroît de dépenses prévu pour cette fonction par suite du redéploiement du personnel vers des processus centraux.

**TABLEAU 2: BESOINS DE PERSONNEL PAR GRANDES CATÉGORIES D'ACTIVITÉ  
(personnes/an)**

CATÉGORIE D'ACTIVITÉ	CONCEPTION DÉTAILLÉE	EXÉCUTION		PROGRAMME
		PHASE I	PHASE II	TOTAL
Gestion du programme (FIDA)	0,2	3,4	2,4	6,0
Gestion du programme (consultants)	0,2	2,8	2,0	5,0
Élaboration et exécution (FIDA)	3,0	35,5	25,5	64,0
Élaboration et exécution (consultants)	3,0	35,0	24,5	62,5
Gestion du changement et formation (consultants)	-	15,0	10,5	25,5
<b>Total</b>	<b>6,4</b>	<b>91,7</b>	<b>64,9</b>	<b>163,0</b>

23. On estime que, parallèlement à ces activités de mise au point, le FIDA devra acquérir l'équivalent de dix modules de logiciels et mettre à niveau les moyens de traitement actuels afin que la capacité installée soit à la mesure des nouveaux besoins attachés aux diverses fonctions.

24. Le recrutement des consultants pour les différentes phases d'exécution se fera par appel d'offres, entre les grands cabinets internationaux d'experts-conseils et les principales sociétés de TI. Le partenaire retenu devra posséder les qualifications requises en matière de méthodologie et l'expérience voulue pour la mise au point des fonctions envisagées et les tâches spécialisées de gestion du programme.

## V. COÛT ET FINANCEMENT DU PROGRAMME

25. Les principales catégories d'investissement requises pour exécuter le programme sont les suivantes: a) remplacement temporaire du personnel du FIDA qui participera au projet; b) consultants; c) acquisition de logiciels et mise à niveau des systèmes de TI.

26. Pour calculer le coût du personnel du FIDA, on a utilisé un taux composite tenant compte de la proportion du personnel provenant du cadre organique et des services généraux, respectivement, et de la nature des activités concernées. Pour les consultants, on a pris pour base les honoraires moyens pratiqués dans le cas de gros contrats. Le coût d'acquisition des logiciels a été estimé sur la base du droit moyen de licence par module. Enfin, le coût de la mise à niveau des systèmes de TI a été évalué en pourcentage du coût total du programme.

27. Le tableau 3 ci-dessous récapitule les coûts estimatifs totaux pour chaque catégorie. Les chiffres indiqués ne tiennent pas compte de l'inflation éventuelle.

**TABLEAU 3: COÛTS TOTAUX DU PROGRAMME PAR GRANDES CATÉGORIES  
(en millions de USD)**

CATÉGORIE DE DÉPENSES	MONTANT
Participation du personnel du FIDA	6,1
Consultants	17,4
Acquisition de logiciels et mise à niveau des systèmes de TI	2,5
<b>Total</b>	<b>26,0</b>

28. Au plan de la trésorerie, on estime que les dépenses d'élaboration et d'exécution relatives à chaque fonction seront effectuées à proportion de 85% des progrès réalisés chaque année et les 15% restants l'année suivante. Le coût total du programme se répartirait donc de la façon suivante: année 0: 1 million de USD; année 1: 5,1 millions de USD; année 2: 7,5 millions de USD; année 3: 5,4 millions de USD; année 4: 5,3 millions de USD; et année 5: 1,7 million de USD. La répartition détaillée des dépenses par fonction et par année est indiquée dans le tableau 4 ci-dessous.

**TABLEAU 4: RÉPARTITION DES DÉPENSES PAR FONCTION ET PAR ANNÉE D'EXÉCUTION  
(en millions de USD)**

PHASE/FONCTION	COÛT	ANNÉE 0	ANNÉE 1	ANNÉE 2	ANNÉE 3	ANNÉE 4	ANNÉE 5	TOTAL
Phase de conception détaillée	1,0	1,0						1,0
Exécution phase I	GS	3,1	2,6	0,5				15,5
	GRF	6,0	2,5	3,0	0,5			
	GTI	1,7		1,4	0,3			
	GRH	4,7		2,6	2,1			
Exécution phase II	GSI	3,0			1,6	1,2	0,2	9,5
	GEP	2,3			0,9	1,2	0,2	
	GRE	1,9				1,6	0,3	
	GI	2,3				1,3	1,0	
<b>Total</b>	<b>26,0</b>	<b>1,0</b>	<b>5,1</b>	<b>7,5</b>	<b>5,4</b>	<b>5,3</b>	<b>1,7</b>	<b>26,0</b>

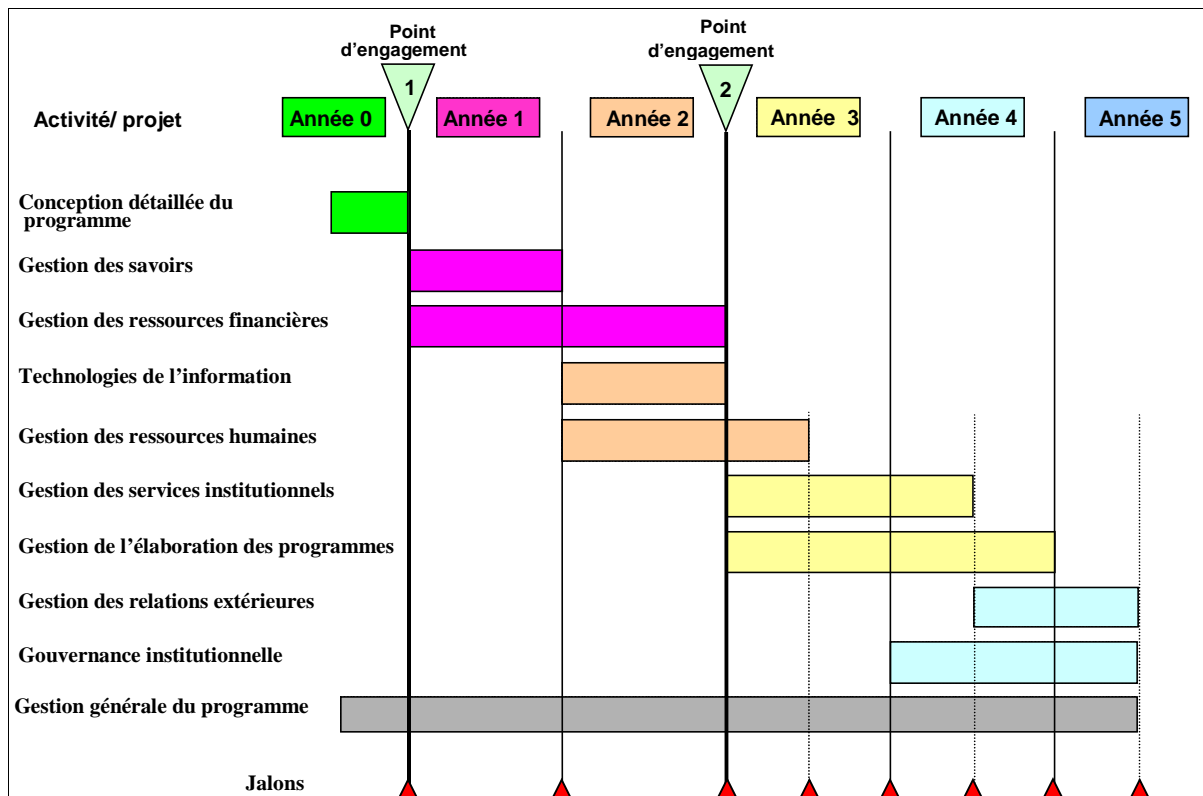
29. Étant donné que le programme générera des avantages pour le FIDA qui s'étaleront sur plusieurs années, il sera financé par un budget d'investissement, de façon à permettre une budgétisation plus précise des dépenses et des avantages lorsque ceux-ci portent sur une durée supérieure à un an. Les dépenses liées à cet investissement seront amorties conformément aux normes comptables internationales et imputées sur le budget administratif du FIDA. L'estimation des dépenses afférentes à chaque fonction, ainsi que le plan d'amortissement et le plan de réalisation des avantages correspondants seront revus et confirmés à chaque "point d'engagement".

## VI. PLAN ET JALONS DU PROGRAMME

30. L'exécution du programme se fera sur la base de jalons déterminés et comportera des points d'engagement définis, auxquels la haute direction décidera si le FIDA poursuit ou non le programme.

31. Les séquences d'exécution proposées ont été établies sur la base des critères suivants: les flux d'avantages attendus; la contribution à la réalisation des axes stratégiques et des objectifs du FIDA; la répartition des ressources entre fonctions centrales et autres; l'interdépendance des projets; le traitement en urgence de certains risques opérationnels. La séquence d'exécution de chaque fonction, ainsi que la durée correspondante, les points d'engagement et les jalons sont indiqués dans le graphique 1 de la page suivante.

**GRAPHIQUE 1: PLAN DU PROGRAMME**



32. Comme l'indique le graphique 1, les activités de gestion du programme couvriront l'ensemble de la période de cinq ans de manière à coordonner les diverses initiatives et les divers projets, et à faire en sorte que les résultats correspondent à l'échéancier prévu. L'élaboration de chaque fonction comportera des points d'engagement auxquels le "responsable du programme" devra: a) amorcer la mise en place de la fonction; b) autoriser l'élaboration et la mise à l'essai de la fonction; c) autoriser l'exploitation de la fonction.

33. En fonction du nombre et de la complexité des processus et des sous-processus relevant de chaque fonction, on estime que la mise en œuvre prendra un an pour les fonctions GS, TI et GRE, un an et demi pour les fonctions GRH, GSI et GI, et deux ans pour les fonctions GRF et GEP.

34. Au terme de la phase de conception détaillée, un plan détaillé d'exécution des huit fonctions sera présenté et servira de base à la décision à prendre au premier point d'engagement quant au passage à la phase I de l'exécution du programme et au démarrage des travaux concernant les fonctions GS et GRF. Au terme de l'année 1, la mise en place de la fonction GS déclenchera le démarrage des travaux concernant les fonctions TI et GRH.

35. Au terme de l'année 2, la mise en place des fonctions GRF et TI, ainsi que les progrès accomplis dans l'élaboration de la fonction GRH, serviront de base à la décision à prendre au second point d'engagement quant au passage à la phase d'exécution II et au démarrage des travaux concernant les fonctions GSI et GEP. Au terme de l'année 3, la mise en place de la fonction GRH et les progrès accomplis dans l'élaboration des fonctions GSI et GEP déclencheront le démarrage des travaux concernant les fonctions GI et GRE. Au terme de l'année 4, la mise en place de la fonction GSI déclenchera le démarrage des travaux concernant la fonction GRE. Enfin, au terme de l'année 5, la mise en place des fonctions GRE et GI marquera l'achèvement de l'exécution du programme.

## VII. RECOMMANDATION

36. Les conclusions d'une étude, exécutée de septembre à décembre 1999 à l'échelle de l'institution, ont confirmé l'existence d'importantes possibilités de gains d'efficacité durables. Pour réaliser ces gains d'efficacité un programme de développement des processus et des TI à visée globale et d'une durée de cinq ans, est proposé afin d'opérer les importants changements nécessaires dans les méthodes de travail du FIDA ainsi que dans la gestion de l'information et des savoirs au sein de l'organisation.

37. Les TI ne pouvant à elles seules résoudre efficacement tous les problèmes opérationnels et d'organisation, ce programme porte sur les éléments clés de chaque structure opérationnelle qui sont nécessaires pour réaliser les avantages attendus de l'investissement en TI et en assurer la durabilité. Il s'agit de reconfigurer les divers processus institutionnels de travail afin d'optimiser leur performance, de fournir les TI et l'informatique d'appui nécessaires, et de créer les compétences et les qualifications requises pour gérer les processus rationalisés avec efficacité.

38. Considérant le regain d'intérêt pour l'augmentation de l'efficacité générale des processus, la réduction des principaux risques opérationnels et la réalisation des objectifs stratégiques déclarés, qui se manifeste au FIDA, il est recommandé d'approuver le principe du programme de développement des processus et des TI, présenté dans ce document.

39. En conséquence, le Conseil d'administration est invité à examiner le programme de développement des processus et des technologies de l'information, exposé dans le présent document, et à soumettre à la vingt-troisième session du Conseil des gouverneurs, pour approbation, le projet de budget d'investissement d'un montant de 26 millions de USD et d'une durée de cinq ans destiné à financer ce programme au cours des exercices 2000-2005, ainsi que le projet de résolution qui y est annexé. La résolution autorisera le Conseil d'administration à approuver les dépenses au titre de ce budget d'investissement, par étapes successives, sur une durée de cinq ans, jusqu'à concurrence d'un montant total de 26 millions de USD. Elle autorisera aussi le Président du FIDA à approuver l'affectation de la première tranche du budget d'investissement pour un montant ne dépassant pas 5% du total, afin de financer la phase de conception détaillée du programme.

**PROJET DE RÉSOLUTION RELATIVE À L'ÉTABLISSEMENT D'UN BUDGET  
D'INVESTISSEMENT DU FIDA AU TITRE DU PROGRAMME DE  
DÉVELOPPEMENT DES PROCESSUS ET DES TECHNOLOGIES DE  
L'INFORMATION**

**Résolution \_\_/XXIII**

**Budget d'investissement au titre du programme de développement des processus et des technologies de l'information**

**Le Conseil des gouverneurs du FIDA,**

**Considérant** l'article 6, section 10, de l'Accord portant création du FIDA et l'article VI du règlement financier du FIDA;

**Notant** qu'à sa soixante-septième session, le Conseil d'administration a reconnu, en principe, la nécessité d'établir un budget d'investissement au titre du programme de développement des processus et des technologies de l'information pour le FIDA sur une période cinq ans;

**Ayant pris connaissance** de l'examen par le Conseil d'administration, à sa soixante-huitième session, du projet de budget d'investissement du FIDA relatif au programme de développement des processus et des technologies de l'information portant sur la période 2000-2005;

**Décide:**

1. D'approuver le budget d'investissement du FIDA relatif au programme de développement des processus et des technologies de l'information, d'une durée de cinq ans, couvrant les exercices budgétaires 2000 à 2005, tel qu'il figure dans le document GC 23/L.\_, pour un montant de 26 000 000 USD.
2. D'autoriser le Président du FIDA à affecter la première tranche dudit budget d'investissement pour un montant ne dépassant pas cinq pour cent du budget d'investissement total (1,3 million de USD) pour financer l'exécution de la phase de conception détaillée du programme de développement des processus et des technologies de l'information et de lui demander de soumettre le document de conception détaillée au Conseil d'administration, pour examen.
3. De n'autoriser le Président du FIDA à affecter la deuxième tranche et les tranches suivantes dudit budget d'investissement, qu'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 du plan relatif à l'utilisation de la tranche suivante. Lesdits plans indiqueront de façon détaillée les dépenses d'exécution relatives à chaque fonction, ainsi que le plan de réalisation des avantages et le plan d'amortissement correspondant.
5. De prier le Président du FIDA de remettre un rapport sur l'état d'avancement de l'exécution de l'ensemble du programme à chaque session annuelle du Conseil des gouverneurs, ainsi qu'un rapport final sur l'exécution du programme à la session de février 2006 dudit Conseil.

**KEY CAPABILITIES AND PROCESS COMPOSITION**

<b>CAPABILITY</b>	<b>PROCESS</b>
Institutional Governance	<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategy formulation</li><li>• Institutional self-assessment</li><li>• Budget and results formulation, monitoring and forecasting/revising</li><li>• General legal counsel</li><li>• Internal communications management</li></ul>
External Relationship Management	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stakeholder and external relationship management</li><li>• Marketing</li><li>• Facilitating governance process</li></ul>
Financial Resources Management	<ul style="list-style-type: none"><li>• Financial resources management</li><li>• Recording and accounting for financial transactions</li></ul>
Knowledge Management	<ul style="list-style-type: none"><li>• External dissemination of knowledge capital</li><li>• Knowledge capital management</li></ul>
Information Technology Management	<ul style="list-style-type: none"><li>• IT enablement</li></ul>
Human Resources Management	<ul style="list-style-type: none"><li>• Human resources management</li></ul>
Institutional Services Management	<ul style="list-style-type: none"><li>• Institutional services management</li></ul>
Programme Development Management	<ul style="list-style-type: none"><li>• Development and approval of projects</li></ul>



## Governing framework

UN common system

International/UN Accounting standards

Executive Board and Governing Council

IFAD statute

## IFAD Business Process Model

### 1. Institutional Governance Processes

1.1 Strategy formulation

1.2 Institutional self-assessment

1.3 Budget and results formulation, monitoring and forecasting/revising

1.4 General legal counsel

### 2. Core Business Processes

2.1 Provision of services for other Entities

2.2 External dissemination of knowledge capital

2.3 Development and approval of innovative, cost effective and replicable projects and programmes in rural and agricultural development & poverty eradication within Regional and Country strategies and/or corresponding to specific supplementary fund requirements

### 3. Enabling Processes

3.1 Financial Resources Management

3.2 Knowledge Capital Management

3.3 Human Resources Management

3.4 IT Enablement

3.5 Recording and Accounting for Financial Transactions

3.6 Institutional Services Management

3.7 Stakeholder and External Relationship Management

3.8 Marketing

3.9 Facilitating Governance Process

3.10 Internal Communications Management





## KEY PROCESSES AND SUB-PROCESS COMPOSITION

### 1.1 Strategy Formulation

- Corporate strategy, mission, vision and balanced scorecard management
- Strategic plan
- Resource strategy
- Institutional policy definition and management
- Programme of work, budget review and approval
- IFAD risk and contingency management

### 1.2 Institutional Self-Assessment

- Internal audit process
- Evaluation process
- Ongoing process of improvement coordination

### 1.3 Budget and Results Formulation, Monitoring and Forecasting/Revising

- Budget formulation and results planning
- Budget and results monitoring (budget usage versus results achieved)
- Forecasting/Revising budgets based on progress monitored

### 1.4 General Legal Counsel

- Institutional legal advice provided by General Counsel

### 2.1 Provision of Services for Other Entities

- Provide the following services for Popular Coalition and Global Mechanism entities
- Budget and results formulation, monitoring and forecasting/revising
- General legal counsel
- Financial resources management
- Knowledge capital management
- Human resources management
- IT enablement
- Recording and accounting for financial transactions
- Institutional services management
- Provision of some HR services for consultants

### 2.2 External Dissemination of Knowledge Capital

- Identification and segmentation of target/requesting external audience
- Selection of appropriate knowledge capital to be made available to the external audience
- Packaging of selected knowledge capital
- Selection of knowledge capital vectors on the basis of audience segment and frequency of update
- Channelling of selected knowledge capital via knowledge capital vectors
- Assessment of satisfaction/usefulness of knowledge capital provided to external audience



- 2.3 Development and Approval of Innovative, Cost-Effective and Replicable Projects and Programmes in Rural and Agricultural Development and Poverty Eradication within Regional and Country Strategies and/or Corresponding to Specific Supplementary Fund Requirements
- Development of operational strategy and policy
  - Development of regional strategy
  - Development of country strategy (Country Strategic Opportunities Paper - COSOP)
  - Proposal of projects for programme of work
  - Inception
  - Design (formulation of feasible and sustainable operations and consultation with OL department on project legal feasibility and sustainability)
  - Loan agreements stipulation
  - Appraisal (confirmation of project design)
  - Executive Board presentation and approval
  - Implementation support
  - Full development (evaluations, ex-post evaluations, IFAD follow-up missions)
  - Direct supervision
  - Supervision of cofinanced projects on behalf of specific donor requests
  - Co-evaluation
  - Operational relationships with NGOs, grass-roots organizations and governments
- 3.1 Financial Resources Management
- Pledges management
    - contributions
    - drawdown management
    - collections
  - Money mobilization
    - replenishment
    - supplementary funds
    - individual donations
    - repayment of loans
      - capital repayment
      - interest repayment
      - penalty interest repayment
    - investment income
    - arrears collection
    - cofinancing funds in transit (incoming) on exceptional basis
  - Money management
    - investment management
      - maximize returns within acceptable institutional risk level
      - definition of investment policies and targets (asset allocation)
    - cash management
  - Money usage
    - loans financing
    - grants financing
    - payments to staff
    - payments to suppliers
    - cofinancing funds in transit (outgoing) on exceptional basis



### 3.2 Knowledge Capital Management

- Definition and ongoing maintenance of knowledge needs, audience and sources
- Definition of knowledge architecture and structure
- Knowledge acquisition
  - collection (from internal and external sources)
  - evaluation
  - classification (governance, core and enabling processes)
  - consolidation
  - segmentation
- Knowledge use and access
  - access keys, views and tools
  - knowledge management system
  - other IFAD specific components
    - institutional memory (records, archive)
    - contact lists
    - library resources
- Knowledge base review and maintenance

### 3.3 Human Resources Management

- Forecasting resource requirements and short, medium and long-term planning implications
- What-if staff planning analysis
- Vacancy announcement and processing
- CV processing and archiving
- Management of staff information
- Leave tracking and management
- Health plan management
- Compensation administration
- Recruitment, selection and hiring induction programme
- Time and attendance reporting
- Career development and planning
- Succession planning
- Promotions, secondments and re-assignments management
- Identification of training needs and planning of provision training
- Skill tracking (recording of skills, experiences and training of employees)
- Benefits and entitlement administration
- Labour-relations management
- Personnel disputes
- Disciplinary procedures
- HR audit activities
- Maintenance of career model, post-role profiles, competency inventory and proficiency levels
- Staff welfare
- Staff counselling
- Staff development
- Privileges and immunities management
- Payroll processing
- Pension management
- Provision of HR information to staff (dynamic, static)



### 3.4 IT Enablement

- Determine IT strategies, policies, methodologies and standards for IFAD
- Plan, monitor and control progress in achieving goals and objectives
- Plan and manage security and disaster recovery procedures
- Define service level agreements with internal users
- Manage the physical processing and network assets
- Define and manage enterprise-wide data standards
- Enable new business functionalities by delivering new systems
- Provide preventive, progressive and corrective maintenance according to the defined standards
- Define and manage application, technical and data architectures
- Define and manage IT projects
- Provide user support

### 3.5 Recording and Accounting for Financial Transactions (Production of Auditable Financial Statements)

- Accounting for financial transactions
  - pledges, donations and collections accounting
  - funds and donation accounting
  - accounts receivable
  - investment income accounting
  - cash accounting
  - loans and grants accounting
  - payroll and expenses accounting
  - accounts payable
- Production of financial statements
- Maintenance of audited financial archives
- Provision of accounting and financial management information to internal clients

### 3.6 Institutional Services Management

- Internal services management
  - inventory
  - conference services
  - translation services
  - security services
  - switchboard services
  - building management
  - photocopying services
  - editing services
  - travel
  - mail
  - training
  - messengers and drivers
- Procurement for IFAD (Headquarters)
  - all externally acquired goods and services



### 3.7 Stakeholder and External Relationship Management

- Members relationship management
- Partnerships, alliances and collaborations with other development institutions, NGO, grass-roots organizations and governments
- Participation in external entities' governing processes

### 3.8 Marketing

- Donors intelligence
- Plan and execute IFAD image-development marketing campaign, donor preferences and priorities
- Comarketing with other entities
- Increase IFAD project outcome awareness, enhance transparency regarding results
- Customer-relationship management
- Measure and monitor client satisfaction
- Generate demand for IFAD outcomes (projects and knowledge)
- Lobbying
- Publications design and layout

### 3.9 Facilitating Governance Process

- Communication of Executive Board milestones within IFAD
- Pre-Executive Board consultations
- Refinement of proposals to be presented to the Executive Board

### 3.10 Internal Communications Management

- Develop a communication plan
  - Define target groups and their communication needs
  - Choose the right communication channels
  - Prepare feedback and evaluation mechanisms
- Satisfy the information demand
- Evaluate and measure communication effectiveness

