



FIDA
FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE
Conseil des gouverneurs – Vingt-quatrième session
Rome, 20-21 février 2001

RAPPORT INTÉRIMAIRE SUR
LE PROGRAMME DE RECONFIGURATION DES PROCESSUS

Le Conseil d'administration a examiné le schéma détaillé du programme de reconfiguration des processus (document EB 2000/71/R.9) et a approuvé une dépense de 15,5 millions de USD pour la première phase de sa mise en œuvre, qui s'étendra sur la période 2001-2003. Ce faisant, le Conseil a demandé à la direction du FIDA de faire en sorte que la stratégie et les directives opérationnelles soient traitées en priorité et que le Conseil d'administration soit associé au processus de recrutement des consultants, pour lequel le FIDA aura recours à des appels d'offres internationaux et invitera des cabinets-conseils de pays en développement à y prendre part. Le Fonds rendra compte aussi périodiquement au Conseil des progrès accomplis, ainsi que des dépenses et des avantages.

Distribution: Restreinte

EB 2000/71/R.9

1^{er} novembre 2000

Original: Anglais

Point 5 de l'ordre du jour

Français



FIDA

FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

Conseil d'administration - Soixante et onzième session

Rome, 6-7 décembre 2000

SCHÉMA DÉTAILLÉ DU PROGRAMME DE RECONFIGURATION DES PROCESSUS

Document #: 137542

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

GLOSSAIRE	iii
SIGLES	iii
RÉSUMÉ	v
I. HISTORIQUE	1
A. La reconfiguration des processus au FIDA jusqu'à ce jour	1
B. Phase de conception détaillée	1
C. Participation du bureau de la vérification interne au PRP	3
D. Enseignements tirés de l'expérience	3
II. ARCHITECTURE GLOBALE DES PROCESSUS	4
III. TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION – ÉVALUATION AU NIVEAU INSTITUTIONNEL	5
IV. DESCRIPTION DES PROCESSUS À RECONFIGURER ET À CONFIGURER	7
A. Justification du choix des processus prioritaires - Phase 1	7
B. Ressources humaines (RH)	8
C. Stratégie et finance (SF)	8
D. Services d'appui (SA)	9
E. Technologies de l'information (TI)	10
F. Gestion des connaissances (GC)	11
G. Gestion de l'impact	12
H. Développement de produits (DP)	12
I. Gestion des partenariats (GP)	13
V. COÛTS, AVANTAGES ET ÉCHELONNEMENT DU PRP	13
A. Coûts du PRP	13
B. Retombées du PRP	16
C. Échelonnement du programme	17
VI. MISE EN ŒUVRE	18
VII. RECOMMANDATION	19

GLOSSAIRE

Architecture de processus: définition de la structure projetée pour une organisation en termes de processus et de relations entre ces processus.

Gestion du changement: processus consistant à gérer les modifications nécessaires des comportements, de la culture d'entreprise et de la structure pour que l'organisation soit capable d'employer de nouvelles méthodes de travail.

Processus configurés: processus n'existant pas à l'heure actuelle au FIDA: gestion de l'impact, gestion des connaissances, gestion des partenariats, développement de produits et mise en œuvre.

Planification des ressources de l'entreprise: solution informatique qui intègre l'ensemble des processus de l'organisation et l'ensemble des applications autour d'une base de données commune.

Plan d'action (2000-2002): annexe 1 du document intitulé *Partenariat pour l'élimination de la pauvreté rurale. Rapport de la consultation chargée d'examiner l'adéquation des ressources disponibles pour le FIDA*, et parachevé lors de la septième session de la Consultation, approuvé le 31 juillet 2000 par le Conseil des gouverneurs au moyen d'un vote par correspondance.

Technologie de l'information: combinaison de matériels, de logiciels et de réseaux de communication employés à des fins de gestion de l'information. Dans le présent document, on entend aussi par TI les systèmes d'information.

Processus: mécanisme organisationnel qui a pour objet de répondre à ce qu'une ou plusieurs parties prenantes attendent de l'organisation.

Système obsolète: système d'information conçu dans le cadre d'une architecture de données ou de traitement dépassée ou exploité au moyen d'une technologie dépassée.

Processus reconfigurés: processus existant déjà au FIDA: gestion des ressources humaines, stratégie et finance, services d'appui et passation des marchés, et technologie de l'information.

SIGLES

DP	Développement de produits
GC	Gestion des connaissances
GP	Gestion des partenariats
OE	Bureau de l'évaluation et des études
PMD	Département gestion des programmes
PRP	Programme de reconfiguration des processus
RH	Ressources humaines
SA	Services d'appui
SF	Stratégie et finance
SGPP	Système de gestion du portefeuille de projets
SI	Système d'information
SIF	Système d'information financière
SPD	Système de prêts et de dons
TI	Technologie de l'information
UGP	Unité de gestion du programme

RÉSUMÉ

1. Conformément à la recommandation formulée par le Conseil d'administration à sa soixante-huitième session, en décembre 1999, le Conseil des gouverneurs a approuvé, à sa vingt-troisième session, en février 2000, un budget d'investissement à hauteur de 26,0 millions de USD pour financer un programme de reconfiguration des processus (PRP) sur les exercices 2000 à 2005. Par cette décision, il a autorisé le FIDA à affecter au maximum 5% du budget total à une phase de conception détaillée du programme. Par délégation de pouvoir, le Conseil d'administration a été habilité à approuver le décaissement des tranches ultérieures. Les objectifs de la phase de conception étaient de définir un plan de mise en œuvre et de donner au Conseil d'administration les bases nécessaires pour qu'il puisse approuver l'exécution de ce plan.

2. Le but du PRP est d'améliorer l'efficacité du FIDA dans la lutte contre la pauvreté rurale et de renforcer son rôle en tant qu'institution de savoirs. Après avoir créé une unité de gestion du programme, relevant du vice-président en qualité de responsable du programme, on a entrepris de former le personnel à la gestion du changement et la définition des processus. Parallèlement, on a recruté la société Deloitte Consulting, conformément aux règles de passation des marchés, pour concourir au travail de conception détaillée. On a établi des groupes de travail composés des membres du personnel pour aider à définir et à reconfigurer les processus.

3. On a défini une architecture globale des processus qui intègre les processus analysés à la structure du FIDA, et on a fait une distinction entre les processus à reconfigurer et ceux à élaborer. Les premiers sont les suivants: gestion des ressources humaines (RH), stratégie et finance (SF), technologie de l'information (TI) et services d'appui (SA). Il s'agit de fonctions et activités qui existent déjà au FIDA. Les seconds doivent encore être définis, intégrés et appliqués dans l'ensemble de l'organisation. Il s'agit de la gestion des connaissances (GC), des partenariats (GP) et de l'impact (GI) et du développement des produits (DP). Ces processus doivent répondre aux attentes plus larges des différentes parties prenantes en ce qui concerne le rôle du FIDA. Globalement, ils reflètent les grandes lignes de la fiche de pilotage et du plan d'action de l'institution (2000-2002).

4. Outre la fiche de pilotage et le plan d'action, la place qu'occupe actuellement la TI au FIDA a aussi eu une influence considérable sur la détermination de la portée du PRP. Le FIDA emploie différentes applications informatiques qui ne sont pas intégrées et plusieurs systèmes obsolètes qui doivent être remplacés. En raison de l'ampleur et de la nature des modifications envisagées, la direction a dû examiner plusieurs options. L'option basse consisterait à automatiser les fonctions gestion des ressources humaines, stratégie et finance, services d'appui et gestion des connaissances. Ces améliorations dans le domaine de la TI fourniront les bases nécessaires au développement de l'ensemble des processus et constitueront la première étape de la mise en œuvre du PRP. Les étapes ultérieures, qui devront elles aussi être approuvées par le Conseil d'administration, concerneront les processus gestion de l'impact, les partenariats et le développement de nouveaux produits, ainsi que la mise en place ou la modernisation des outils informatiques nécessaires.

5. Le coût total de la première phase du PRP a été estimé à 15,5 millions de USD pour la période 2000-2003 (dont 1,3 million de USD pour financer un plan de départ volontaire du personnel). Pour l'exercice 2001, le budget estimatif est de 8,1 millions de USD, dont la majeure partie, soit 5,7 millions (70% du total), sera consacrée aux investissements informatiques. Cette première tranche doit financer la reconfiguration de quatre processus (ressources humaines, stratégie et finance, services d'appui et TI) et la configuration du processus gestion des connaissances. Les autres processus seront définis et intégrés dans le PRP en 2001 et devront être configurés dans le cadre de l'enveloppe financière fixée par le Conseil des gouverneurs. Après une analyse approfondie, il ressort de la phase de conception détaillée qu'on ne pourra pas réaliser suffisamment d'économies pour à la fois amortir les dépenses d'équipement et redéployer des ressources au profit des opérations.



Toutefois, les ressources libérées par les économies qui seront réalisées à partir de 2001, moyennant un suivi rigoureux des avantages obtenus, serviront de base pour déterminer les besoins financiers additionnels liés à la reconfiguration des processus et au renforcement des capacités nécessaires pour mettre en œuvre le plan d'action.



CONCEPTION DÉTAILLÉE DU PROGRAMME DE RECONFIGURATION DES PROCESSUS

I. HISTORIQUE

A. La reconfiguration des processus au FIDA jusqu'à ce jour

1. Le travail de réingénierie entrepris graduellement au FIDA depuis 1993 a entraîné d'importantes modifications de ses processus, par exemple en ce qui concerne le cycle des projets et la gestion des documents. Ces modifications l'ont aidé à réduire ses coûts et à conserver le même budget administratif, en termes réels, pendant plus de huit ans. La reconfiguration a aussi suscité plusieurs initiatives dans le secteur de la technologie de l'information (TI) qui ont permis de renforcer certains domaines. Ainsi, le système de gestion des portefeuilles de projets (SGPP) apporte un appui partiel pour le cycle des projets; le système de gestion des documents et des archives soutient le centre de documentation; et les modules grand livre et comptes créditeurs du logiciel PeopleSoft, qu'utilise le Système d'information financière (SIF), facilitent les processus comptables.

2. En 1999, l'équipe chargée de la stratégie et de la gestion des ressources humaines a établi qu'il était possible de rationaliser encore le processus à l'appui des ressources humaines et qu'il fallait faciliter la gestion des ressources humaines au moyen de nouveaux outils informatiques. Ces recommandations faisaient partie des conclusions présentées au Conseil d'administration dans le document EB 99/67/R.12.

3. Ces initiatives ont été prises dans la période 1994-1999: elles ont non seulement été mises en œuvre dans le cadre des limites imposées par la politique de croissance nulle en termes réels du budget administratif du FIDA mais l'ont aussi beaucoup aidé à respecter ce principe. Toutefois, au bout de six ans, leurs effets avaient atteint un plateau. C'est pourquoi on a réalisé fin 1999 une étude de faisabilité à l'échelle de l'organisation pour définir la structure opérationnelle optimale et déterminer les priorités institutionnelles en matière d'investissement dans le processus nécessaire et à l'appui informatique requis. L'étude a proposé des modifications des processus du FIDA et de la gestion de l'information et des connaissances au sein de l'organisation. Un programme détaillé sur cinq ans relatif aux processus et à l'appui informatique a été présenté au Conseil d'administration décembre 1999 (document EB 99/68/R.8). Conscient de l'importance pour le Fonds de poursuivre le travail de reconfiguration des processus, le Conseil d'administration a considéré ce programme quinquennal comme un prolongement logique des initiatives antérieures. En février 2000, à sa vingt-troisième session, le Conseil des gouverneurs a approuvé un budget d'investissement de 26,0 millions de USD pour financer le programme sur les exercices 2000 à 2005 et a délégué au Conseil d'administration les pouvoirs nécessaires pour approuver le montant annuel des dépenses à l'intérieur de cette enveloppe.

B. Phase de conception détaillée

4. **Objectifs du programme.** L'objectif du programme de reconfiguration des processus (PRP) est de renforcer l'impact du FIDA dans la lutte contre la pauvreté rurale et son rôle en tant qu'organisation de savoirs. Le PRP aidera à mettre en place des structures opérationnelles qui favoriseront à la fois l'efficacité et l'efficacités des processus fondamentaux du FIDA. On analysera l'ensemble des processus de façon intégrée. La phase de conception détaillée a pour objectifs d'élaborer un plan de mise en œuvre et de donner au Conseil d'administration les éléments nécessaires pour qu'il puisse l'approuver. Le principe fondamental consiste à améliorer l'efficacité des processus et à affecter des ressources à ces activités en conformité avec la stratégie institutionnelle de manière à créer une organisation qui réponde aux besoins et aux attentes de toutes les parties prenantes.



5. **Lancement du programme.** Pour lancer le PRP et assurer sa réussite, on a créé une unité de gestion du programme (UGP) composée de trois fonctionnaires à plein temps, qui relève du vice-président en sa qualité de responsable du programme. Conformément aux recommandations figurant dans l'étude de faisabilité de 1999, on a envoyé en février 2000 une demande de propositions à onze grandes sociétés de conseil afin de sélectionner celle qui serait chargée d'aider le FIDA à exécuter la phase de conception. En mars, on a organisé une conférence pour permettre aux soumissionnaires de mieux connaître le FIDA et le PRP, puis en avril les soumissionnaires présélectionnés ont été invités au siège pour une visite d'information approfondie. Le processus de sélection, qui a été conduit par un comité composé de membres du personnel du FIDA conformément aux règles de passation de marchés, s'est achevé en mai et le marché a été adjugé à Deloitte Consulting.

6. **Formation des cadres et du personnel.** La phase de conception a commencé par la formation de plus de cent membres du personnel (y compris des cadres supérieurs et intermédiaires) à la gestion du changement et à la définition des processus. Cette formation a été assurée par l'École de gestion de Cranfield (Royaume-Uni). En outre, on a créé une équipe de gestion du changement chargée de sensibiliser le personnel aux embûches et aux conditions de la réussite du programme et de faciliter l'information, la communication et la participation.

7. La formation faisait partie des préparatifs nécessaires pour permettre au personnel de collaborer au PRP, l'objectif global étant de l'aider à mieux comprendre le rôle que jouent les processus à l'appui de la stratégie et des objectifs du Fonds. Pour cela, il faut comprendre les incidences organisationnelles et culturelles de la reconfiguration des processus, les questions liées à l'alignement structurel et la nécessité de parvenir à un consensus sur l'ampleur et la portée du changement. Les points examinés étaient les suivants: a) définitions de la reconfiguration des processus; b) équilibrage des fonctions et des processus; c) ampleur et portée du changement; d) application de la méthode.

8. **Participation du personnel et de l'encadrement.** On a créé huit groupes de travail composés de membres du personnel de tous les départements, volontaires ou désignés. Ces groupes de travail devaient jouer un rôle essentiel, avec l'aide des consultants, pour assurer la participation du personnel à la définition et à la reconfiguration des processus et sous-processus.

9. Les groupes se sont concentrés sur les domaines déterminés dans le cadre des ateliers de formation avec la haute direction, ont analysé le fonctionnement du FIDA, formulé des recommandations concrètes pour l'améliorer et défini un processus "à venir". Un groupe supplémentaire, composé de membres du personnel du Département gestion des programmes (PMD) et du Bureau de l'évaluation et des études (OE), a formulé des recommandations pour renforcer l'impact en améliorant les activités et méthodes employées dans le cadre du cycle des projets.

10. Les groupes de travail ont aussi identifié des "interventions rapides", c'est-à-dire des modifications dans les processus qui peuvent être mis en œuvre rapidement et entraîner des améliorations immédiates des méthodes de travail et de l'efficacité. On peut mentionner parmi ces modifications, approuvées par la direction en août 2000, l'introduction d'une expérience pilote d'horaires flexibles et de télétravail, l'utilisation de contrats au forfait pour les consultants, la révision du système d'évaluation du comportement professionnel et l'introduction de contrats de louage de services spéciaux pour le personnel temporaire recruté sur le terrain.

11. Le bulletin du PRP, intitulé "*Re-engineering news*", a été régulièrement distribué au personnel et on a ouvert sur l'Intranet du FIDA un site sur lequel sont affichés les procès verbaux des réunions du comité de pilotage du PRP et les observations du vérificateur interne des comptes. On a tenu deux réunions pour présenter les contributions des groupes de travail, l'une en juillet à l'intention du

personnel, qui a permis d'avoir un débat ouvert sur le travail en cours, et l'autre en septembre 2000 à l'intention du Conseil d'administration, pour exposer les contributions des groupes de travail et donner un aperçu des activités déjà menées dans le cadre du PRP.

12. **Gestion du changement.** En avril 2000, Deloitte Consulting a fait une évaluation pour déterminer dans quelle mesure le FIDA était prêt au changement et capable de lancer une initiative de reconfiguration des processus ayant de bonnes chances de succès. Cette évaluation, fondée sur des entretiens et un questionnaire, a montré que, parallèlement à de solides éléments de motivation, il y avait encore des obstacles importants, qui sont récapitulés au paragraphe 17.

13. Malgré les efforts déployés et la formation dispensée pour préparer le personnel à la gestion du changement, certains de ces obstacles subsistent, tandis que pour d'autres, comme la participation du personnel, les progrès sont sensibles. Au stade où en est le programme, la réussite reposera sur une gestion minutieuse du risque dans le contexte de ces obstacles durant la mise en œuvre et sur un programme continu de gestion du changement.

C. Participation du bureau de la vérification interne au PRP

14. Le Bureau de la vérification interne a été constamment associé à la phase de conception du PRP, à laquelle il a contribué en: a) donnant un avis indépendant sur cette phase (octobre 2000) et b) présentant en temps utile des éléments relatifs à la définition des nouveaux processus.

15. La contribution du Bureau visait principalement à veiller à ce que le groupe tienne compte des carences mises au jour par les audits indépendants et à y remédier. Le Bureau s'est aussi attaché au contrôle de l'efficacité et de l'efficacités des processus mis au point. Il a également formulé des commentaires sur d'autres aspects de la phase de conception susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs globaux du programme. Pour assurer un maximum de transparence envers le personnel, les audits internes sur le PRP ont été diffusés sur l'Intranet à l'intention de tous les membres de l'organisation.

D. Enseignements tirés de l'expérience

16. Dans le cadre de ce programme global, il fallait à l'évidence tenir compte des leçons tirées des précédentes initiatives de réingénierie. Il fallait notamment veiller à ce que les processus soient modifiés avant d'investir dans la TI et à ce que soient mis en place des mécanismes appropriés de gestion du changement. Il est essentiel d'assurer une bonne communication avec toutes les parties prenantes pour les sensibiliser à la nécessité du changement et leur faire comprendre son impact dans l'organisation au niveau individuel.

17. Certains des enseignements tirés de l'actuelle phase de conception pourraient s'appliquer à la mise en œuvre, notamment:

- a) En dernière analyse, c'est à la direction qu'il incombe d'impulser le changement. Les consultants ne peuvent que faciliter la gestion interne du changement en sensibilisant aux risques et aux facteurs de succès de la mise en œuvre du PRP, en encourageant la communication et la participation, en préparant et en animant des ateliers et en indiquant la voie à suivre. C'est à la direction et au personnel du FIDA qu'il appartient de proposer le changement et de prendre les mesures et les décisions nécessaires pour intégrer l'innovation dans la culture d'entreprise.
- b) Gestion des risques: il faut tout au long du programme être très attentif aux risques pouvant résulter du comportement humain ou d'obstacles traditionnels d'ordre culturel.



- c) Adhésion des cadres supérieurs à des objectifs communs: pour tous les experts, c'est la condition essentielle du succès et c'est malheureusement aussi souvent la plus difficile à obtenir. Il est indispensable que la haute direction adhère aux objectifs du PRP et donne l'exemple pour montrer aux fonctionnaires quel est le comportement que l'on attend d'eux.
- d) La participation du personnel demande beaucoup de temps et d'efforts, mais elle est indispensable si l'on veut que les parties prenantes souscrivent au programme, ce qui est une condition de sa réussite. Ainsi, les groupes de travail composés de membres du personnel et la communication franche et fréquente avec le personnel jouent un rôle essentiel.
- e) Ancrage du changement dans la culture d'entreprise: il faut inciter les membres du personnel à contribuer à la mise en œuvre du changement et à comprendre les liens qui existent entre les nouveaux comportements et l'efficacité de l'organisation.

II. ARCHITECTURE GLOBALE DES PROCESSUS

18. La définition et l'analyse des processus qui constituent le FIDA ont été entreprises durant l'étude de faisabilité puis affinées durant la phase de conception détaillée. On entend par processus les mécanismes organisationnels qui existent pour répondre aux attentes d'une ou de plusieurs parties prenantes. Les principales parties prenantes du FIDA sont les bénéficiaires, les gouvernements destinataires de l'aide, la société civile et les bailleurs de fonds. Il y a aussi d'autres groupes, notamment le secteur privé et les médias. Les processus choisis dans le cadre de la phase de conception sont ceux qui doivent être *reconfigurés*, et ceux qui ne sont pas encore totalement opérationnels mais répondent aux attentes des parties prenantes et doivent être *configurés*.

- *Reconfiguration des processus existants.* Cela implique d'analyser et de reconfigurer les processus existants pour améliorer leur efficacité et bien les intégrer dans l'ensemble des nouveaux processus et sous-processus. On a défini quatre grandes catégories de processus: ressources humaines (RH), stratégie et finance (SF), services d'appui (SA) et passation des marchés, et technologie de l'information (TI).
- *Configuration de nouveaux processus.* Il s'agit de concevoir des processus et des sous-processus pour des activités qui n'existent pas à l'heure actuelle mais qui ont été identifiées par le FIDA et les parties prenantes. Il s'agit des processus suivants: gestion de l'impact, gestion des connaissances (GC), gestion des partenariats (GP), développement de produits (DP) et mise en œuvre.

19. Cette analyse a permis de définir quels sont les processus qui ont une incidence directe sur la réalisation des attentes des parties prenantes, c'est-à-dire ceux qui renforcent la compétitivité et sont des facteurs de transformation, et les processus de soutien. On a inclus parmi les processus à reconfigurer une activité additionnelle qui apportera des recommandations/solutions immédiates pour régler les problèmes décelés dans le système d'information financière (SIF II) et le système prêts et dons (SPD).

20. On a superposé ces processus à la structure actuelle du FIDA pour obtenir l'architecture illustrée par le schéma figurant après le paragraphe 22. Cette architecture s'articule autour de trois grandes activités: la mobilisation de ressources, la concertation et le cycle des projets, qui sont toutes trois des activités orientées sur l'impact. Elles sont guidées par l'élaboration des politiques et la formulation des stratégies, et s'appuient sur les ressources et services provenant des processus RH, TI, administratifs, financiers et juridiques. L'architecture, en tant que tout, est influencée par les processus liés aux partenariats et à la gestion des connaissances, ainsi que par les paramètres géographiques. La

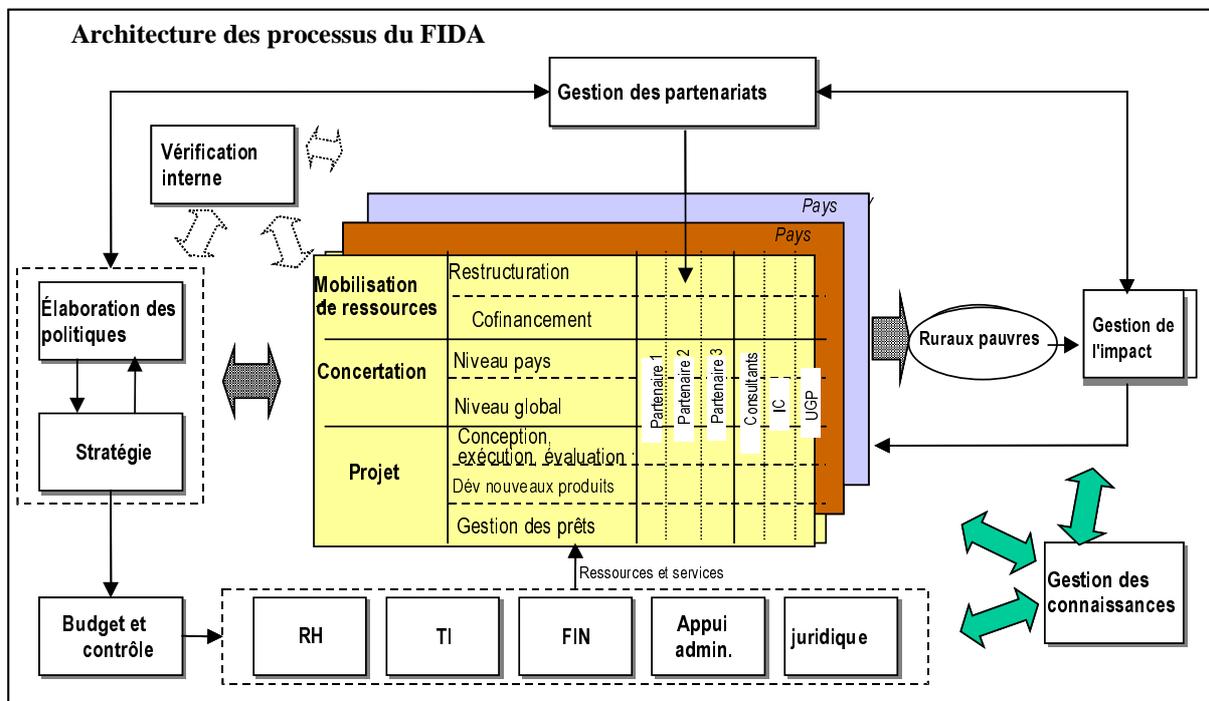
gestion des partenariats et la gestion des connaissances sont des éléments importants de tous les processus du FIDA et les lient entre eux ainsi qu'avec les processus des partenaires. Enfin, on peut aussi envisager cette architecture dans son aspect temporel: l'allocation des ressources humaines et financières dans le cadre des différents processus peut, avec le temps, évoluer en réponse à des influences internes ou externes (focalisation stratégique, volume des prêts, ou cycle de reconstitution des ressources).

21. Pour définir et développer les relations entre ces processus et les orientations stratégiques du FIDA, on a tenu compte de la fiche de pilotage et du plan d'action et établi des passerelles entre chacun des processus et les principaux aspects de ces "guides" stratégiques.

III. TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION – ÉVALUATION AU NIVEAU INSTITUTIONNEL

22. Un des grands moteurs du processus de réingénierie a été la nécessité de développer les systèmes informatiques du FIDA. L'amélioration des systèmes est indispensable pour atteindre les objectifs suivants:

- améliorer l'efficacité des processus internes;
- améliorer l'efficacité de l'exécution des projets;
- développer le partage de l'information et la gestion des connaissances;
- gérer les relations de plus en plus nombreuses entre les membres du personnel, les partenaires et les consultants.



23. Durant la phase de conception du PRP, on a examiné l'organisation et les processus de la TI au FIDA. On a cherché à déterminer si la technologie, l'architecture des données, l'architecture des applications et les compétences actuelles répondaient aux besoins.



24. On peut structurer la TI du FIDA en quatre grandes composantes:

- *Architecture des applications* (logiciels et processus nécessaires pour appuyer les différentes fonctions de l'organisation);
- *Architecture des données* (données qui doivent être utilisées dans les applications pour le traitement des transactions et la prise de décision);
- *Architecture technique* (matériels, logiciels d'exploitation et systèmes de communication nécessaires pour faire fonctionner les applications et pour stocker/récupérer les données);
- *Profil organisationnel* (personnes et mécanismes opérationnels nécessaires pour assurer le fonctionnement cohérent et correct de la technologie, des applications et des données).

25. Les résultats de cet examen sont les suivants:

- *Évaluation des applications.* Les systèmes en place permettent au FIDA de fonctionner à l'heure actuelle, mais ils ne seront pas suffisants pour accompagner une forte expansion de ses activités. Le Fonds emploie de nombreuses applications dont la plupart ne sont pas intégrées, d'où perte d'efficacité, risque d'erreurs dans la transmission des données et manque de coordination de l'information. Une architecture convenablement intégrée permettra d'automatiser les processus manuels, de supprimer les saisies et contrôles qui font double emploi et de mettre en place une source d'information unique pour l'ensemble de l'organisation.
- *Évaluation des données.* Les données du FIDA sont gérées de façon fragmentaire, ce qui réduit l'efficacité des opérations. Lorsque les données et les systèmes ne sont pas intégrés, l'information est de mauvaise qualité et il faut recourir à des interventions manuelles pour harmoniser les données et produire des rapports cohérents. En outre, il est plus difficile d'assurer le contrôle de l'analyse et de la gestion des données.
- *Évaluation de la technologie.* Le FIDA a partiellement mis en œuvre une architecture de type serveur-clients avec les interfaces graphiques. Il faut poursuivre l'évolution vers une architecture à plusieurs niveaux ainsi que le développement des interfaces des logiciels de navigation, dont l'introduction est encore partielle. Il faut aussi prendre des mesures pour se prémunir contre les pannes, notamment en mettant en place des systèmes plus résistants et en planifiant la remise en état en cas de catastrophe informatique.
- *Évaluation organisationnelle.* Il faut que le FIDA confie la "propriété" du système aux utilisateurs et mette en place une fonction informatique solide qui soit à la fois bien contrôlée et adaptée aux besoins. Les questions à traiter au plan de l'organisation sont les suivantes: formation et compétences correspondant à l'utilisation de la nouvelle architecture, structure organisationnelle, communication, et répartition des tâches et des compétences entre la fonction informatique et les utilisateurs.

26. À l'issue de cet examen, et constatant qu'il ne serait pas possible de couvrir le coût probable de l'investissement informatique nécessaire dans le cadre du budget administratif, on a élaboré et étudié trois options/solutions durant la phase de conception. L'option basse consisterait à automatiser dans la mesure nécessaire les services d'appui (ressources humaines, finance) et le système prêts et dons au moyen d'un logiciel de planification des ressources (PeopleSoft) et à améliorer la communication interne ainsi que les relations avec les consultants et les organisations partenaires par l'intermédiaire de l'Internet. On a ajouté à cette option une application simple de gestion des connaissances. L'option intermédiaire prévoit le renforcement des moyens nécessaires pour appuyer la gestion des partenariats



et de l'impact, ainsi que pour renforcer les capacités de gestion des connaissances, ce qui permettrait de réaliser des économies supplémentaires. Enfin, l'option haute consisterait à développer le système institutionnel de gestion de l'information (y compris l'entreposage des données), à moderniser le SGPP et à renforcer la liaison avec les projets et les autres partenaires par l'intermédiaire de la toile.

27. Après un examen interne, la direction a décidé d'opter pour une approche graduelle du développement informatique et de la mise en place de nouveaux processus, considérant qu'il y avait certes beaucoup à faire dans ce domaine mais que la capacité de mise en œuvre de l'organisation avait des limites. Par conséquent, dans un premier temps on adoptera l'option basse qui permettra de réaliser des économies grâce à l'efficacité accrue des services d'appui et de la gestion financière, y compris de la gestion des prêts, ainsi que de mettre en place les bases informatiques nécessaires pour développer les capacités de gestion des connaissances. Il convient de noter que cette option correspond au minimum nécessaire pour mettre à jour les systèmes du FIDA, car aucun travail de développement important n'a été entrepris ces dernières années. Le renforcement ultérieur de la TI appuiera les nouveaux processus qui seront configurés (par exemple la gestion des partenariats) et s'inspirera des leçons tirées de la mise en œuvre de la première étape.

IV. DESCRIPTION DES PROCESSUS À RECONFIGURER ET À CONFIGURER

A. Justification du choix des processus prioritaires - Phase 1

28. Dans le document relatif au budget d'investissement qui a été présenté au Conseil d'administration à sa soixante-huitième session, il avait été proposé que le programme soit exécuté en plusieurs étapes, dont la première intéresserait RH, TI, SF et GC. De cette façon, le FIDA commencerait à se transformer, conformément à l'un des axes stratégiques, en une organisation de savoirs, objectif maintenant mis en avant dans le plan d'action, achèverait l'intégration de la fonction financière au plan de la gestion des processus et systèmes informatiques, terminerait les travaux entrepris en 1996 dans le cadre de la stratégie de valorisation de RH, et éliminerait les risques et les frais de maintenance liés à l'emploi de systèmes informatiques obsolètes. Les autres processus seraient reconfigurés ou configurés dans une étape ultérieure.

29. Durant la phase de conception détaillée, on a examiné en détail l'architecture des processus. Dans les sections ci-après, les objectifs des différents processus, la situation actuelle et la nature des modifications envisagées seront exposés. Le choix des processus reconfigurés dans un premier temps (RH, TI, SF et SA), sur lesquels repose l'architecture globale du FIDA, correspond à des attentes relativement claires d'un groupe particulier d'intéressés conduit par des fonctionnaires du Fonds, mais aussi par d'autres parties prenantes. C'est pourquoi les modifications résumées ci-après mettent l'accent sur les gains d'efficacité discernables qui devraient conduire aux améliorations requises. Les processus qui devront être configurés (GC, gestion de l'impact, GP, DP) répondent à des attentes plus larges d'un ensemble plus divers de parties prenantes comprenant notamment les bailleurs de fonds, les gouvernements destinataires et les bénéficiaires. Les modifications envisagées auront des incidences plus larges sur l'efficacité du FIDA et, vu la complexité des nouveaux processus, demanderont davantage de travail.

30. Les différents processus sont brièvement décrits ci-après, mais la première étape concernera avant tout les modifications à apporter aux processus reconfigurés ainsi qu'au processus de gestion des connaissances. Les interventions ultérieures concerneront les nouveaux processus qui, en outre, bénéficieront des gains d'efficacité réalisés dans les processus déjà reconfigurés.



B. Ressources humaines (RH)

31. **Objectifs.** Transformer la Division du personnel pour qu'elle passe du rôle purement administratif qu'elle joue actuellement à celui de partenaire stratégique de l'organisation, capable d'appuyer la gestion des connaissances et de promouvoir la recherche d'efficacité au sein de l'organisation. Pour cela, on améliorera la qualité des services fournis par RH, on réduira les coûts là où c'est possible et on cherchera à accélérer les processus RH.

32. **Situation actuelle.** Les systèmes de gestion des ressources humaines actuellement employés au FIDA ont un but essentiellement administratif et sont très centralisés, tandis que les ressources consacrées à des initiatives stratégiques sont limitées; les systèmes informatiques RH et autres systèmes d'appui (finances et administration) sont insuffisants, si bien que dans toutes les divisions et à tous les échelons la gestion des ressources humaines demande beaucoup de travail et de nombreuses opérations; le processus de recrutement prend beaucoup de temps et est très lourd; il n'y a pas de planification structurée des carrières; enfin, les supérieurs hiérarchiques ne paraissent pas être tenus responsables de la gestion des ressources humaines.

33. **Modifications recommandées.** Reconfigurer les fonctions et services liés aux ressources humaines en créant une unité spécialisée dans chaque département ou division, qui sera chargée de répondre uniquement aux besoins de ce département ou division; introduire un système TI intégré rassemblant l'ensemble des données relatives aux ressources humaines de l'organisation; reconfigurer le processus de sélection et de recrutement; introduire un processus de planification des carrières; enfin revoir le système informatique pour pouvoir introduire un logiciel standardisé de gestion de la paie.

34. **Éléments de TI.** L'actuel système de gestion de la paie et du personnel (fondé sur le logiciel Millennium) est obsolète. Ses fonctionnalités sont limitées et il ne donne pas au personnel l'appui nécessaire pour s'acquitter de ses nouvelles tâches. Il convient d'introduire un système intégré afin de rassembler toutes les données et informations relatives au capital humain de l'organisation de façon à pouvoir coordonner au maximum la gestion en réseau des ressources humaines. Le module gestion des ressources humaines du logiciel PeopleSoft est ce qui existe de mieux actuellement sur le marché. Il est recommandé de mettre en place également les modules formation, administration du personnel, recrutement et gestion des carrières. Il est prévu de procéder à certaines adaptations de ces logiciels en fonction des besoins du FIDA. Il convient de différer jusqu'en 2002 la mise en œuvre du module gestion de la paie pour pouvoir, le cas échéant, employer la version spéciale de ce module destinée aux organisations du système des Nations Unies que PeopleSoft est en train d'évaluer.

C. Stratégie et finance (SF)

35. **Objectifs.** Fournir à la direction les outils et la méthodologie lui permettant de suivre les progrès marqués par l'organisation dans la réalisation de certains objectifs stratégiques et faire en sorte que les ressources nécessaires soient allouées en fonction des besoins opérationnels et des impératifs de contrôle conformément aux directives données par les organes directeurs et les hauts responsables du FIDA.

36. **Situation actuelle.** L'allocation des ressources n'est pas suffisamment corrélée aux priorités stratégiques et il arrive que certaines divisions ne reçoivent pas les ressources nécessaires pour atteindre leurs objectifs ou que l'on mène des activités qui ne correspondent pas à des priorités stratégiques. Des activités de contrôle font qu'en général les règles administratives sont respectées, mais on n'a pas accordé une attention similaire à l'analyse de la répartition globale des ressources, à leur utilisation (par exemple les frais d'élaboration des projets) ou à l'évaluation comparative des résultats obtenus. Actuellement, l'allocation des ressources est budgétisée selon différents processus (à savoir, le budget administratif et le programme de travail), et différentes destinations (lignes



budgétaires); en outre, de nombreuses tâches administratives sont redondantes et l'établissement du budget nécessite un important travail manuel sur des tableurs et des systèmes non intégrés, si bien que les différentes divisions emploient des systèmes incompatibles et peu automatisés, ce qui compromet la fiabilité et l'intégrité des données financières. Ces problèmes ont une incidence notable pour le Département gestion des programmes (PMD) et le Bureau de l'évaluation et des études (OE), dont le fonctionnement au jour le jour nécessite beaucoup de travail administratif.

37. **Modifications recommandées.** Les principales recommandations consistent à renforcer et à redéfinir le contrôle ainsi qu'à déléguer la gestion des ressources. Pour renforcer le contrôle, il convient de créer une unité de contrôle de gestion et de mettre en place un cadre de contrôle interne, avec des centres de coûts et l'appui de systèmes financiers intégrés. Cela permettrait d'éliminer des activités qui n'apportent aucune valeur ajoutée et de supprimer jusqu'à 30% des activités manuelles, tout en centralisant les données financières dont l'accès serait sécurisé.

38. **Éléments de TI.** Le système intégré sera fondé sur la version 8 du logiciel PeopleSoft, qui intégrera les données relatives au budget, à la gestion des prêts et des dons, et à la gestion des ressources humaines. Comme le FIDA emploie actuellement PeopleSoft (version 6) pour le grand livre et la gestion des comptes créditeurs, le passage à la version 8 pourrait être plus facile car:

- les utilisateurs du module grand livre n'auront besoin d'être formés qu'à l'emploi de l'interface type "page web" et des nouvelles fonctionnalités,
- la conversion des données sera simplifiée.

En outre, il n'y aura plus de dépenses additionnelles pour la maintenance annuelle des logiciels.

39. On prévoit d'introduire d'autres modules PeopleSoft pour la gestion des décaissements, l'optimisation des opportunités et prévisions en matière de placements, la réconciliation des comptes bancaires, les projections de trésorerie, la gestion des dépôts à terme et les relations avec les banques. On pourrait aussi envisager d'introduire ultérieurement le module gestion des actifs. L'avantage pour le FIDA serait de gérer toutes les données comptables dans un système intégré et d'éviter les interventions manuelles dans le grand livre.

D. Services d'appui (SA)

40. **Objectifs.** Définir et proposer des améliorations permettant d'accroître l'efficacité et l'efficacités des services d'appui qui portent sur des domaines fonctionnels et des processus connexes tels que: édition, traduction, publication, centre de documentation, courrier, impression, transports, services de conférence, protocole et liaison, visas et liaison, passation des marchés et voyages.

41. **Situation actuelle.** Il faut réduire les doubles emplois, préciser les rôles et les responsabilités, instaurer des points focaux pour fournir des services partagés et réduire les coûts en recourant à la sous-traitance et en rationalisant les processus.

42. **Modifications recommandées.** Dans ce domaine, les travaux sont en cours, mais les premières analyses montrent qu'il faut mettre en œuvre des modifications de caractère organisationnel pour améliorer l'accès à des services complets, assurés dans les meilleurs délais, développer le partage de l'information et répartir plus clairement les responsabilités; rationaliser les processus et mettre en place des outils informatiques pour améliorer la qualité des services et le respect des délais et réaliser des économies de main-d'œuvre; et continuer de réduire les coûts en sous-traitant des activités non stratégiques et/ou en concevant différentes formules d'externalisation du travail.



43. **Éléments de TI**

- *Passation des marchés.* Il convient de mettre en œuvre les modules de PeopleSoft qui ont été demandés pour la gestion des marchés (passation des commandes et gestion des comptes créditeurs) et de les intégrer avec les autres modules, ce qui permettra non seulement de gérer toutes les demandes d'achat et les commandes nécessaires aux opérations quotidiennes et aux projets mais aussi de traiter les factures des consultants.
- *Gestion des voyages.* Il convient de remplacer l'actuel processus manuel par un système similaire à celui employé par les organismes des Nations Unies, ce qui réduirait les frais d'adaptation. Cette application devra être corrélée au programme de planification des ressources de façon que les frais de voyages soient directement transférés dans le système de gestion financière et de comptabilité des projets.
- *Édition et traduction.* Il convient de mettre en place un programme automatique de correction d'épreuves et un logiciel de traduction assistée par ordinateur.

E. Technologies de l'information (TI)

44. **Objectifs.** Concevoir et mettre en œuvre une architecture intégrée qui facilitent les échanges d'informations, l'accès des utilisateurs au système et l'efficacité des processus. Pour cela, il faudra améliorer l'efficacité à la fois des processus internes et de l'exécution des projets, développer le partage de l'information et la gestion des connaissances, et promouvoir le partenariat entre les membres du personnel, les partenaires extérieurs et les consultants.

45. **Situation actuelle.** Le FIDA emploie différentes applications qui ne sont généralement pas intégrées, d'où une certaine inefficacité, risques d'erreurs dans la transmission des données et des contraintes dans l'analyse des données et informations ainsi que dans le contrôle. Normalement, les fonctionnaires du Fonds communiquent avec les partenaires ou les consultants par télécopie ou courrier, ce qui prend beaucoup de temps et cause des retards. Les utilisateurs ne se sentent pas maîtres du système et ne collaborent donc pas suffisamment avec les concepteurs pour en assurer l'efficacité et l'améliorer. En outre, les applications sont insuffisantes pour accompagner la croissance des opérations. Le manque de coordination de la gestion des données se traduit par une perte d'efficacité et une détérioration de la qualité des données. Il faut mettre en place des systèmes résistants et élaborer des plans de secours en cas de catastrophe informatique.

46. **Modifications recommandées.** Les principales recommandations dans ce domaine sont les suivantes:

- adopter une approche orientée sur l'utilisateur et les processus pour les projets de développement du système informatique, dont les priorités doivent correspondre aux objectifs stratégiques du FIDA;
- transférer la maîtrise du système à l'entreprise en employant des méthodes participatives;
- revoir la structure organisationnelle de la fonction TI, et notamment la répartition des compétences, des rôles et des responsabilités.

Les moyens à employer pour appliquer les recommandations ci-dessus seront définis et adoptés durant la phase de mise en œuvre du PRP. Les fonctionnaires responsables de la TI participeront à cette phase pour assurer la continuité des méthodes et des approches.



47. **Éléments de TI**

- rationaliser l'architecture du système dans un nouvel environnement fondé sur l'Internet;
- intégrer les applications en étendant progressivement l'emploi du logiciel PeopleSoft de planification des ressources pour adjoindre les fonctionnalités du SGPP, du SPD, de la trésorerie et des RH (personnel et consultants), du LSS**, du contrôle de la gestion et du suivi budgétaire;
- employer le logiciel PeopleSoft pour la gestion des projets (suivi interne des données financières et statistiques relatives aux projets), ce qui permettra d'intégrer les projets au système d'information financière, à la gestion des prêts et à tous les autres modules PeopleSoft de planification des ressources;
- acheter la dernière version commerciale de PeopleSoft (version 8);
- analyser le système de gestion des documents et le relier au logiciel PeopleSoft de façon qu'on puisse accéder directement aux documents depuis les applications;
- introduire un système élargi et fonctionnel de gestion des connaissances pour l'analyse, le contrôle et la récupération des informations, la définition des stratégies, les comptes rendus de gestion, l'analyse financière, le contrôle des projets et l'évaluation des résultats;
- continuer de développer le site public web du FIDA pour promouvoir le Fonds et le faire mieux connaître.

F. Gestion des connaissances (GC)

48. **Objectifs.** Faire en sorte que les connaissances nécessaires soient disponibles au bon moment, tant au FIDA que pour les partenaires extérieurs, y compris les ruraux pauvres. Pour cela, il faudra améliorer l'efficacité et l'efficience des processus internes et des partenariats, faciliter l'accès à de nouvelles connaissances concrètes en matière de lutte contre la pauvreté rurale, et documenter et appuyer les activités du FIDA, la concertation et la mobilisation des ressources.

49. **Situation actuelle.** Le partage, la validation et la diffusion des connaissances disponibles sont limités; les mécanismes existants pour l'échange des connaissances sont peu employés; il n'y a pas de rétro-information systématique des bénéficiaires et autres parties prenantes; on ne fait pas assez pour acquérir les connaissances manquantes (essentiellement en matière d'analyse et de mise en œuvre des politiques); enfin, il y a des problèmes dans toutes les relations d'échange de connaissances (au sein du FIDA, avec les consultants, avec les bénéficiaires et les gouvernements destinataires, avec les autres partenaires).

50. **Modifications recommandées.** Formulation et suivi d'une stratégie de gestion des connaissances qui donne des orientations, définit des priorités et justifie des ouvertures de crédit; mise en place d'une infrastructure qui détermine avec précision le rôle et la structure de la gestion des connaissances; emploi d'outils (instruments et mécanismes tels que réunions mensuelles d'échange de connaissances; site web pour la diffusion des connaissances, etc.) pour aider tous les membres du personnel à produire, recueillir, stocker, classer, échanger et diffuser des connaissances; mise en place de l'appui informatique (système de gestion des connaissances) nécessaire pour le fonctionnement de certains des outils et pour le partage et la diffusion des connaissances.



51. **Éléments de TI.** Le groupe de travail a recommandé qu'on mette en place un système de gestion des connaissances pour la tenue du registre des consultants, qu'on crée une centrale d'information pour stocker les très nombreux documents du FIDA (qu'ils concernent les projets, les politiques ou les donateurs), qu'on instaure des groupes thématiques et qu'on donne au personnel des projets un accès à l'Internet. Il s'agit de remplacer les nombreux systèmes actuellement employés par un seul système qui présenterait les caractéristiques suivantes: intégration totale, convivialité, interactivité et facilité d'adaptation, facilitation du travail en équipe, y compris pour les utilisateurs éloignés, et accès à la base de données interne du FIDA pour le personnel des projets.

G. Gestion de l'impact

52. **Objectifs.** Concevoir et mettre en œuvre un système permettant en permanence de suivre, d'évaluer, d'améliorer et de faire connaître l'impact des activités soutenues par le FIDA sur la pauvreté rurale. Cela contribuera à accroître l'efficacité des efforts menés par le FIDA et ses partenaires pour faire reculer la pauvreté rurale et à renforcer l'appui financier et politique apporté au Fonds pour qu'il puisse s'acquitter de sa mission.

53. **Situation actuelle.** L'impact des interventions n'est pas évalué de façon systématique, que ce soit à l'échelon des projets ou à celui de l'ensemble de l'organisation. Certes, la préparation à l'analyse d'impact, l'évaluation et le renforcement de l'impact à l'échelon des projets font déjà partie des activités ordinaires d'OE et de PMD, et sont intégrés dans un travail plus général de suivi permanent, d'examen (qui relève essentiellement de PMD) et d'évaluation (qui relève essentiellement d'OE). Toutefois, dans le cadre des actuels mécanismes de suivi et d'évaluation, on ne se soucie pas assez de l'impact de la plupart des projets. L'évaluation *thématique* de l'impact n'est pas encore très développée, car la définition de catégories communes d'impact et le renforcement des capacités d'évaluation à l'échelon de l'organisation ne sont pas entièrement achevés. La communication des données d'impact a de facto lieu mais elle n'a pas d'orientation stratégique et n'est pas systématique, et la gestion des attentes n'est pas considérée comme une activité ciblée.

54. **Modifications envisagées.** Accroître l'impact positif des interventions du FIDA en améliorant la mise en œuvre des opportunités stratégiques de pays (figurant dans les COSOP), la conception (cadre logique) et l'exécution (notamment en développant les activités de démarrage); promouvoir l'évaluation de l'impact et de la performance à l'échelon des projets en recourant davantage à des spécialistes locaux et en élaborant des systèmes de suivi et d'évaluation participatifs; améliorer l'évaluation de l'impact et de la performance à l'échelon de l'organisation, notamment en définissant des catégories communes pour l'analyse d'impact et en renforçant l'évaluation interne; développer la communication en matière d'impact pour susciter l'adhésion des différentes parties prenantes, notamment en élaborant des plans de communication ciblés, en formant le personnel aux techniques de communication et en améliorant les méthodes de collecte d'informations pour la communication; renforcer les partenariats sur l'ensemble du cycle des projets en développant le travail d'équipe durant la phase d'exécution; renforcer l'appui informatique.

H. Développement de produits (DP)

55. **Objectifs.** Accroître l'efficacité et réduire le coût du processus de gestion des prêts et mieux l'adapter aux besoins des différentes parties prenantes. Définir les étapes nécessaires au développement des produits financiers requis, mettre au point ces produits et les lancer sur le marché.

56. **Situation actuelle.** Le processus de gestion des prêts n'est pas suffisamment adapté aux besoins des emprunteurs découlant de l'évolution du contexte des projets; il y a des conflits d'intérêts entre les emprunteurs et les autres parties prenantes; la communication entre les emprunteurs et les parties prenantes et entre les emprunteurs et le FIDA est insuffisante; les personnes habilitées à approuver les



modifications et ajustements de prêts connaissent mal les projets; enfin, les fonds destinés aux projets sont décaissés de façon inefficace et souvent avec retard. Il n'existe actuellement aucun processus de développement de nouveaux produits financiers.

57. **Modifications envisagées.** Améliorer l'apprentissage dans l'organisation en mettant en place une équipe de développement de produits pleinement opérationnelle et représentative; améliorer les processus et procédures de gestion des risques liés aux projets (identification et quantification des risques, mise au point d'une réponse et contrôle); améliorer l'efficacité du traitement et de l'administration des prêts en clarifiant et en normalisant certains documents; mettre en place le nouveau processus de développement de produits financiers et une équipe chargée de ce développement.

I. Gestion des partenariats (GP)

58. **Objectifs.** Améliorer la capacité du FIDA à identifier des partenariats stratégiques et à aider les pauvres ruraux à résoudre leurs problèmes; aider les gouvernements à procéder à des transformations en profondeur et durables; aider les bailleurs de fonds à promouvoir des politiques et des modifications institutionnelles favorables aux pauvres; cerner et régler les problèmes liés aux politiques, aux institutions et aux questions opérationnelles.

59. **Situation actuelle.** Les partenariats sont gérés par différentes unités qui ont des objectifs différents et il n'y a pas de recherche systématique de synergies. Le FIDA ne dispose pas du système informatique nécessaire pour appuyer la gestion des partenariats, ni de stratégie pour atteindre les objectifs multiples de ces partenariats (mobilisation de ressources, concertation et opérations à fort impact). Il n'a pas non plus les moyens d'analyser l'expérience, de communiquer les leçons qu'il a pu en tirer et de définir sa position par rapport aux différentes catégories de partenaires.

60. **Modifications à l'étude.** Création d'une équipe de facilitation de la gestion des partenariats et de chargés de relations pour institutionnaliser l'échange de renseignements concernant tous les partenariats (mobilisation de ressources, concertation et opérations avec des partenaires); définition des responsabilités pour chaque partenariat; mise en place d'un système informatique de gestion des relations avec les clients.

V. COÛTS, AVANTAGES ET ÉCHELONNEMENT DU PRP

A. Coûts du PRP

61. Le coût total de la première phase du PRP est estimé à 15,5 millions de USD pour la période triennale de 2001-2003 (dont 1,3 million de USD pour financer un programme de départ volontaire de membres du personnel¹). Les dépenses d'équipement non récurrentes pendant cette période se montent à 13,6 millions de USD et le solde, soit 600 000 USD, correspond aux frais de fonctionnement sur les trois ans. Les frais récurrents sont compensés par les avantages attendus du PRP. Ainsi, à partir de 2004, les dépenses nettes de fonctionnement devraient correspondre aux bénéfices nets évalués à 1,5 million de USD.

62. On trouvera au tableau 1 le montant estimatif global du coût de la première phase du PRP pour chacune des trois années. Pour 2001, ce montant est de 8,1 millions de USD, dont l'essentiel, soit 5,7 millions, (70% du total) est consacré aux investissements informatiques. Les dépenses d'équipement ont été ventilées en trois composantes, TI, investissements liés aux processus (c'est-à-dire coût de la mise en œuvre des nouveaux processus autres que les coûts informatiques) et gestion du programme, y compris la gestion du changement et des risques.

¹ Voir paragraphes 74-76 pour plus de précision.



63. L'analyse ci-dessus montre clairement qu'il y aura un gros travail de développement informatique à faire dans le cadre du PRP. Il importe de noter que si le FIDA décidait de ne pas poursuivre la reconfiguration de ses processus, il devrait néanmoins investir dans la TI et le développement des systèmes et financer cet investissement par d'autres moyens. Mais dans ce cas l'investissement ne sera pas guidé par les processus. Le montant des investissements informatiques indiqué ici correspond au minimum nécessaire pour actualiser les systèmes du FIDA et lui donner un environnement technologique d'un niveau comparable à celui des autres institutions internationales de financement et organismes apparentés. Il convient aussi de noter que si l'on décide de ne pas remplacer les systèmes obsolètes et de continuer de développer les systèmes de façon fragmentaire, en particulier les systèmes financiers, cela comporte aussi un coût et des risques inhérents.

**TABLEAU 1: COÛT TOTAL DE LA PHASE 1 DU PRP, PAR ANNÉE ET PAR POSTE DE DÉPENSE
(en millions de USD)**

	2001	2002	2003	Total
Dépenses d'équipement	(7,2)	(5,3)	(1,1)	(13,6)
Investissement informatique	(5,7)	(4,9)	(0,7)	(11,3)
Investissement dans les processus	(1,1)	-	-	(1,1)
Gestion du programme	(0,4)	(0,4)	(0,4)	(1,2)
Dépenses récurrentes	(1,0)	(2,1)	(1,8)	(4,9)
Avantages/économies	0,4	1,1	2,8	4,3
(Coûts)/économies nets	(0,6)	(1,0)	1,0	(0,6)
Coût total	(7,7)	(6,3)	(0,1)	(14,2)
Départs volontaires	(0,3)	(0,5)	(0,5)	(1,3)
Total général	(8,1)	(6,8)	(0,6)	(15,5)

Toute discordance dans les totaux est due à l'arrondissement des chiffres.

64. Pour la première phase du programme, on a inclus les coûts liés aux quatre processus qui seront reconfigurés (RH, SF, SA et TI), et au processus GC, comme indiqué dans la section précédente relative au choix des priorités et dans l'étude de faisabilité. On achèvera l'élaboration et l'intégration des autres processus dans le cadre du PRP en 2001, en restant dans les limites financières fixées par le Conseil des gouverneurs.

65. Le tableau 2 récapitule les dépenses d'équipements informatiques par principale composante pour l'ensemble de la période de mise en œuvre. On peut voir que les coûts TI les plus élevés correspondent aux postes stratégie et finance et SPD (cycle des projets), qui représentent ensemble plus de 40% du total. L'essentiel des investissements informatiques se fera dans les deux premières années du programme.

**TABLEAU 2: DÉPENSES D'ÉQUIPEMENT PAR PROCESSUS OU ACTIVITÉ
POUR LA PÉRIODE TRIENNALE 2001-2003
(en millions de USD)**

	2001	2002	2003	Total
Gestion des connaissances	0,9	0,4	0,1	1,5
Stratégie et finance	1,3	0,6	0,2	2,0
Ressources humaines	0,5	0,7	-	1,3
Service d'appui y compris passation des marchés	-	0,9	-	0,9
Cycle des projets (SPD)	0,7	1,4	-	2,0
Matériels et logiciels	1,5	0,5	-	2,0
Définition du modèle de base de données, planification de la migration et conception des sites web	0,5	-	-	0,5
Intégration web	-	0,2	-	0,2
Processus et structures de la fonction informatique	0,3	0,2	0,4	0,9
Total	5,7	4,9	0,7	11,3

66. Les principales dépenses nécessaires pour exécuter le programme sont les suivantes: a) achat de logiciels, b) achat de matériels informatiques, c) conseil informatique, d) participation des membres du personnel².

67. Le tableau 3 récapitule le total des coûts estimatifs par catégorie de dépenses. Ces chiffres ne comportent pas de marge pour inflation éventuelle. Comme on pouvait s'y attendre, l'essentiel des coûts (61%) correspond aux honoraires des consultants auxquels on fera appel surtout pour l'adaptation et la mise en œuvre des systèmes. La participation du personnel représente 14% du chiffre des dépenses. Le nombre total d'années de travail/membre du personnel du Fonds qui seront nécessaires sur l'ensemble de la période de trois ans est estimé à 19 environ.

**TABLEAU 3: DÉPENSES TOTALES DU PROGRAMME PAR GRANDES CATÉGORIES (2001-2003)
(en millions de USD)**

Catégories de dépenses	Montant
Achat de logiciels	2,4
Modernisation de l'infrastructure TI (équipement)	1,2
Honoraires de consultants	8,7
Participation du personnel du FIDA	2,0
Total	14,2

Toute discordance dans les totaux est due à l'arrondissement des chiffres.

² Pour calculer le coût de la participation des membres du personnel du FIDA, on a employé une moyenne de la rémunération des administrateurs et de celle des agents des services généraux pondérée en fonction des effectifs de ces deux catégories de fonctionnaires et de la nature des activités. Pour le coût des services de consultants, on s'est fondé sur les honoraires moyens pratiqués pour des contrats importants. Pour estimer le coût d'achat des logiciels, on s'est fondé sur le prix moyen d'une licence par module.



B. Retombées du PRP

68. **Méthode du budget d'investissement.** Il a été proposé à la soixante-huitième session du Conseil d'administration de financer le programme de reconfiguration par une méthode de capitalisation qui permet d'amortir les dépenses d'investissement sur plusieurs années conformément aux normes comptables internationales (IAS)³.

69. Dans les propositions présentées au Conseil, l'étude de faisabilité effectuée en 1999 concluait que l'économie potentielle résultant du programme de reconfiguration devrait suffire à couvrir l'ensemble des dépenses y relatives et permettre de redéployer une partie du personnel et des ressources affectées aux fonctions d'appui pour étoffer les fonctions opérationnelles. Après une analyse plus approfondie, la phase conception a montré que cette hypothèse était erronée. Il ne sera pas possible de réaliser suffisamment d'économies pour à la fois couvrir les dépenses d'investissement et redéployer des ressources. Cette conclusion a été confirmée lorsqu'on a estimé le coût de la mise en œuvre du plan d'action (lequel a été approuvé après la réalisation de l'étude de faisabilité et l'approbation du budget d'investissement du PRP par le Conseil d'administration).

70. Le tableau 4 indique les économies nettes attendues pour chaque processus sur la période quinquennale 2003-2007, c'est-à-dire la dernière année de la mise en œuvre du programme et les quatre années qui suivent. Les économies nettes réalisées en 2003 seront de 1,0 million de USD et elles atteindront 1,5 million de USD les années ultérieures. Bien que le montant total des économies réalisées à partir de 2007 se monte à 7,0 millions de USD, cela ne suffit pas à couvrir l'intégralité de l'investissement prévu sur l'ensemble du programme (soit 15,5 millions de USD). Cependant toutes les ressources libérées grâce aux économies nettes réalisées à partir de 2001 devraient suffire à financer la réalisation des objectifs du plan d'action et la configuration des autres processus, ce qui a déjà été pris en compte pour le processus GC. De plus, le fait que les efforts supplémentaires de reconfiguration et les activités liées au plan d'action doivent être financés par les ressources libérées dans les domaines qui ont déjà été reconfigurés devraient fortement inciter les administrateurs à concrétiser des économies escomptées, car ce n'est que lorsque les bénéfices se concrétisent qu'il est possible de les redéployer au profit des secteurs opérationnels. Il convient de rappeler que l'on s'attend à continuer à réaliser des économies chaque année, comme le montre le tableau 4, et à ce que ces économies, si elles sont soigneusement contrôlées, permettent de financer les ressources additionnelles nécessaires à la reconfiguration et au renforcement des capacités requises pour l'exécution du plan d'action.

³ Lorsque les dépenses d'investissement ne peuvent pas être capitalisées, elles doivent être imputées sur le compte d'exploitation dans l'année durant laquelle elles sont engagées. L'aspect essentiel de la méthode de capitalisation est qu'on considère que l'investissement crée un actif, corporel ou incorporel, et les normes comptables internationales indiquent ce qui peut être considéré comme des éléments d'actif. Pour que le coût du programme proposé puisse être capitalisé, il faut faire un calcul détaillé de la valeur des économies futures qui résulteront de la création de l'actif, par exemple un logiciel. En outre, il faut contrôler systématiquement si les économies attendues sont bien réalisées conformément à l'échéancier prévu durant la période d'application. Enfin, comme la durée d'amortissement la plus probable est de trois ans, la méthode de capitalisation ne permet que de répartir les dépenses sur deux années supplémentaires. Il est donc préférable que le FIDA comptabilise les dépenses associées au programme proposé sous une rubrique spécifique de l'état des recettes et dépenses.

TABLEAU 4: ÉCONOMIE NETTE PAR PROCESSUS 2003-2007
(en millions de USD)

Processus	2003	2004	2005	2006	2007	Total
Gestion des connaissances	(0,7)	(0,7)	(0,7)	(0,7)	(0,7)	(3,3)
Stratégie et finance	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	6,5
Ressources humaines	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,9
Services d'appui	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	3,0
Technologies de l'information	(0,5)	0,1	0,1	0,1	0,1	(0,2)
Total	1,0	1,5	1,5	1,5	1,5	7,0

Toute discordance dans les totaux est due à l'arrondissement des chiffres.

71. Le programme de reconfiguration des processus devrait apporter au FIDA, sur le plan de l'efficacité et de l'efficacités, des avantages tangibles et d'autres moins tangibles. Parmi les avantages tangibles, on devrait observer un renforcement de l'impact sur les ruraux pauvres, qui sont les destinataires ultimes des interventions (gains d'efficacité) et une réduction des dépenses de fonctionnement (gains d'efficacité). L'impact de la lutte contre la pauvreté rurale, qui est un des thèmes centraux du plan d'action, restera un des éléments majeurs des interventions du FIDA, et l'évaluation de l'impact est un des processus qui ont été analysés dans le cadre du PRP. Pour évaluer les gains d'efficacité, on pourra par exemple estimer le temps économisé dans les activités administratives et le nombre de fonctionnaires des services d'appui qui auront pu être redéployés pour renforcer les activités opérationnelles. En termes qualitatifs, les services d'appui devraient devenir beaucoup plus rapides et fiables. Les risques opérationnels liés à des processus inefficients et à des systèmes obsolètes disparaîtront. Pour mesurer les effets intangibles des gains d'efficacité et d'efficacité, on définira des indicateurs de performance pour chaque processus.⁴

C. Échelonnement du programme

72. La première phase de mise œuvre, qui devra être exécutée dans les trois premières années du programme, porte sur les processus suivants: gestion des connaissances, stratégie et finance, ressources humaines et technologies de l'information. En 2001, parallèlement à l'élaboration du plan d'action, on arrêtera les derniers détails des processus à configurer, en fonction de l'avancement des processus reconfigurés et de l'appui informatique global. Par conséquent, le budget de la deuxième phase sera présenté au Conseil d'administration pour approbation et financement en 2001.

73. L'étude préliminaire des autres processus (gestion de l'impact, analyse des politiques, gestion des partenariats et développement de produits) a montré que leur coût, y compris l'investissement informatique nécessaire, restera dans les limites acceptées par le Conseil des gouverneurs, soit 26,0 millions de USD (y compris jusqu'à 1,0 million de USD pour les dépenses de conception détaillée engagées en 2000).

⁴ Voici quelques exemples d'indicateurs de performance pour les processus: stratégie et finance – accélération du traitement des transactions financières; développement des produits – réduction du nombre des modifications des accords de prêts et du nombre de demandes de renseignements sur les prêts émanant des gouvernements bénéficiaires; gestion des connaissances – nombre de cas dans lesquels les chargés de portefeuille de pays appliquent des conclusions et recommandations provenant d'autres pays, projets ou régions, et nombre d'application de conclusions d'une note d'information dans les douze mois qui suivent sa diffusion; ressources humaines – délai de recrutement d'un consultant.

VI. MISE EN ŒUVRE

74. **Incidences sur les effectifs.** Comme on l'a laissé entendre plus haut, le PRP aura une incidence sur les effectifs du FIDA en améliorant l'efficacité des services d'appui et en introduisant des systèmes pour appuyer ces processus. En particulier, la réduction des doubles emplois et des interventions manuelles permettra de réduire les effectifs des services généraux dans certaines unités. Toutefois, plusieurs de ces postes seront réaffectés à des unités opérationnelles ou transformés en postes d'administrateurs. Il convient de noter que ces modifications pour la plupart n'interviendront pas avant 2003.

75. Afin de préserver la qualité du climat de travail durant la période de mise en œuvre et de faire en sorte que les fonctionnaires se préoccupent des tâches à accomplir et ne s'inquiètent pas trop du risque de licenciement, la direction tient à faire tout son possible pour que la reconfiguration des processus ne se traduise pas par des résiliations de contrat. À cet effet, on pourra envisager quatre types d'actions:

- former les fonctionnaires aux nouvelles compétences qui seront nécessaires;
- redéployer le personnel dans les secteurs dans lesquels la charge de travail risque d'augmenter;
- ne pourvoir les postes des services généraux vacants qu'en faisant appel à des candidatures internes, y compris celles du personnel temporaire sous contrat de longue durée, mais à l'exclusion du personnel sous contrat de courte durée;
- élaborer et appliquer un programme de retraite anticipée ou de départ volontaire, sur la base du consentement mutuel du fonctionnaire et de l'organisation.

76. Le coût d'un programme de départ volontaire ou de retraite anticipée a été estimé à 300 000 USD en 2001 et 500 000 USD pour la période 2002-2003, et il est inclus dans le coût global du PRP. Ce programme aura aussi l'avantage d'améliorer les perspectives de carrière et d'accélérer le renouvellement du personnel.

77. **Soutien institutionnel.** Pour gérer la mise en œuvre globale du programme, on créera une unité de gestion qui relèvera du responsable du programme. Elle sera chargée des tâches suivantes:

- gérer les différents processus et composantes du programme, notamment les initiatives informatiques, et les relations avec les partenaires extérieurs;
- gérer les plans d'exécution globaux et détaillés;
- rédiger et diffuser des rapports sur l'avancement du programme;
- suivre l'avancement du programme;
- gérer les risques liés au programme;
- définir des procédures pour la prise de décisions, la communication, la validation, le règlement des problèmes et la documentation;
- veiller à ce que les normes et procédures définies pour le programme soient systématiquement adoptées tout au long de la mise en œuvre;
- coordonner la gestion du changement.

78. Cette unité sera composée de membres du personnel du FIDA et de consultants.

79. **Gestion des risques liés au programme.** Les retards et les dépassements de coûts sont fréquents dans la mise en œuvre de programmes de transformation institutionnelle comportant un volet informatique important. Comme le volet informatique est un élément majeur du programme



envisagé, à la fois de par son coût et du fait qu'il doit servir de fondement à l'ensemble des processus, il faut le suivre de très près. S'il est mal géré, l'organisation s'expose à divers risques financiers, stratégiques, opérationnels, informatiques et technologiques. Durant la mise en œuvre, on introduira une méthode de gestion des risques liés au programme, comprenant des activités de formation et de suivi et d'évaluation permanente des risques.

80. Les consultants chargés de la mise en œuvre seront sélectionnés sur appel d'offres parmi les grandes sociétés internationales de services et de conseils informatiques. Le partenaire sélectionné devra avoir les qualifications et l'expérience nécessaires pour pouvoir exécuter les tâches de renforcement des capacités et de gestion du programme prévues.

VII. RECOMMANDATION

81. Suite à l'adoption de la résolution 116/XXIII (document GC 23/L.6), par laquelle le Conseil des gouverneurs a approuvé un budget d'investissement d'un montant de 26,0 millions de USD pour un programme de reconfiguration des processus et délégué au Conseil d'administration le pouvoir d'approuver la deuxième tranche et les tranches suivantes dudit budget, le Conseil d'administration est invité à examiner la deuxième tranche du budget d'investissement proposée pour la première phase de la mise en œuvre du PRP, d'un montant de 15,5 millions de USD, couvrant la période 2001-2003.