



FIDA
FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE
Conseil des gouverneurs – Vingt-cinquième session

Rome, 19-20 février 2002

**RAPPORT DE SITUATION SUR LE PROGRAMME DE RECONFIGURATION DES
PROCESSUS**

1. En adoptant la résolution 116/XXIII à sa vingt-troisième session, en février 2000, le Conseil des gouverneurs a approuvé un budget d'investissement à hauteur de 26 millions de USD pour financer un Programme de reconfiguration des processus (PRP) sur une période de cinq ans couvrant les exercices 2000 à 2005. Le Président du FIDA a été autorisé à allouer une première tranche de 1,3 million de USD (soit 5% du budget total) pour réaliser la phase de conception détaillée du programme. Les affectations ultérieures ne devraient être débloquées par le Président du FIDA qu'après qu'il ait présenté au Conseil d'administration un rapport sur l'utilisation de la tranche précédente et reçu l'approbation du Conseil sur le plan d'utilisation de la tranche suivante.
2. Le Président du FIDA a été prié de rendre compte de l'avancement de l'ensemble du programme à chaque session annuelle du Conseil des gouverneurs et de remettre un rapport final sur l'exécution du programme à la session de février 2006.
3. À sa soixante et onzième session, en décembre 2000, le Conseil d'administration a examiné le rapport sur la conception détaillée du PRP (EB 2000/71/R.9) et a approuvé la première phase de mise en œuvre sur la période 2001-2003, pour un coût de 15,5 millions de USD.
4. Sur demande du Conseil d'administration, on a commencé en mars 2001 à rechercher au plan international des partenaires d'exécution en faisant paraître des annonces à cette fin dans plusieurs grandes publications diffusées à l'échelle mondiale. À la mi-mars, le texte de la demande de renseignements a été adressé par télécopie aux membres du Conseil d'administration.
5. Cette demande de renseignements avait pour but de trouver des cabinets de conseils qualifiés, soit comme maîtres d'œuvre, soit comme sous-traitants potentiels pour aider le FIDA pendant l'exécution. Des propositions ont été reçues de cabinets dans différents pays, dont l'Autriche, l'Espagne, l'Inde, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la Suisse. Plusieurs cabinets ont été invités à élaborer des propositions techniques et financières spécifiques. En juillet 2001, un jury composé de sept fonctionnaires représentant divers départements du FIDA a évalué les propositions soumises et présélectionné trois cabinets.



6. En février 2001, un facilitateur spécialisé dans la gestion des savoirs a été recruté. Un processus de consultation interne a tout d'abord été lancé pour définir les objectifs, les priorités et les activités d'une stratégie de gestion des connaissances. Un projet de proposition a été présenté aux hauts responsables et est actuellement en cours de révision pour être harmonisé avec le Cadre stratégique 2002-2006. Il reste à évaluer les besoins et les implications opérationnels; les activités de gestion des savoirs commenceront en 2002.
7. L'évaluation initiale pour déterminer dans quelle mesure le FIDA était prêt au changement, évaluation faite par Deloitte Consulting en mai 2000, de même que le rapport du Bureau de la vérification interne de décembre 2000, ont souligné la nécessité d'une volonté commune de changement, élément capital pour le succès du PRP dans son ensemble. En juillet 2001, l'Unité de gestion du programme (UGP) a entrepris, avec l'aide d'un consultant, une nouvelle évaluation de la préparation au changement, afin de déterminer la «culture» propre au FIDA et de définir une stratégie de gestion du changement pour la phase d'exécution du programme. Des entrevues informelles ont eu lieu avec la direction et une soixantaine de fonctionnaires. Les constatations et conclusions ont été exposées au personnel du Fonds lors d'une séance de questions et réponses, et lors d'une réunion séparée avec les hauts responsables.
8. La principale conclusion qui se dégage de ces réunions est que les fonctionnaires sont convaincus que le FIDA doit changer, mais qu'ils ne participeront au processus de transformation que s'il est crédible, c'est-à-dire appuyé par les hauts responsables et doté de ressources adéquates. Il ressort également de l'examen que la phase de conception du PRP n'a pas permis de déterminer clairement quels en étaient les objectifs stratégiques ni quel type d'organisation le FIDA devrait devenir. En particulier, il apparaissait nécessaire de donner davantage d'informations sur les éléments du PRP tendant à moderniser le Fonds pour en améliorer l'efficacité et sur ceux qui visent à améliorer son efficacité pour accroître l'impact de ses programmes.
9. Compte tenu des constatations et conclusions de l'évaluation de la préparation au changement et de leur incidence directe sur l'exécution du PRP, il a été décidé que celui-ci devait être harmonisé avec le Cadre stratégique.
10. Étant donné que le programme sera harmonisé avec le Cadre stratégique et qu'il ne se limitera pas à une révision des processus existants, il a été décidé de le rebaptiser Programme de transformation stratégique (PTS). Cette appellation fait mieux ressortir sa vocation qui est de promouvoir et de mener à bien les transformations organisationnelles qui permettront au FIDA à la fois d'accomplir sa mission et d'atteindre son objectif primordial, la réduction de la pauvreté, avec plus d'efficacité et d'efficacités.
11. Le 1^{er} octobre 2001, un nouveau directeur a été nommé à la tête de l'unité de gestion du programme. Celle-ci a examiné les cinq processus approuvés en décembre 2000 pour s'assurer de la cohérence des recommandations proposées et recenser les lacunes ou les questions à approfondir.
12. L'examen susmentionné a confirmé que les unités organisationnelles en charge des finances, des ressources humaines et des services administratifs devaient être modernisées au moyen d'investissements dans des systèmes d'information perfectionnés, comme l'a approuvé le Conseil d'administration en décembre 2000. La modernisation des technologies de l'information (TI) et le remplacement des applications manuelles ou isolées existantes par les systèmes intégrés Peoplesoft pour la gestion des finances et des ressources humaines permettront d'apporter à divers secteurs de l'organisation le soutien dont ils ont besoin. Cependant, il faudra veiller à mettre l'accent sur la formation et la participation du personnel et de l'encadrement tout au long de ce processus, pour en assurer la réussite.



13. L'examen a également conclu à la nécessité de renforcer les capacités de l'organisation en matière de planification et gestion stratégiques, particulièrement importantes pour que dans la mise en application du Cadre stratégique un lien soit établi entre les priorités stratégiques et les ressources financières et humaines allouées. A cet égard, il a été décidé qu'un nouveau processus annuel de planification et de budgétisation stratégiques serait mis en place au début de 2002. Compte tenu de l'investissement considérable consenti pour les TI dans le cadre du PTS, le FIDA devra en outre renforcer la planification et la définition des priorités dans ce domaine.

14. L'examen a également confirmé que les investissements requis par cette modernisation devraient conduire à des économies de ressources financières et humaines. Il conviendra de s'assurer, lors de l'harmonisation du PTS avec le Cadre stratégique, que toute économie ainsi réalisée est affectée à l'amélioration de l'impact sur le terrain et à l'obtention de résultats durables.

15. La direction du FIDA a approuvé le programme de travail de la première phase du PTS, dont l'exécution est prévue sur la période 2002-2004.

16. Les principales activités qui seront exécutées en 2002 sont les suivantes:

- le processus de passation des marchés arrivera à son terme en mars 2002 avec l'attribution du contrat à l'un des trois cabinets présélectionnés;
- l'échelonnement des projets de modernisation dans les domaines de la gestion financière, des TI, des ressources humaines et des services administratifs sera arrêté et débutera en avril 2002, avec l'appui du cabinet sélectionné comme partenaire d'exécution;
- au cours du premier trimestre de 2002, commencera le travail préparatoire au renforcement des capacités du Fonds en matière de planification et gestion stratégiques, en particulier dans les domaines des ressources humaines et des systèmes d'information;
- des processus de planification et de budgétisation seront élaborés dans une optique plus stratégique, à l'appui du Cadre stratégique et des stratégies régionales; et
- des projets spécifiques seront réalisés dans les domaines de la gestion financière, des ressources humaines, de l'administration, des systèmes d'information, des services administratifs et de la gestion des savoirs. Des progrès significatifs sont attendus dans ces domaines au cours de l'année 2002.

17. Au 31 décembre 2001, les dépenses financées sur le budget de la phase de conception du PRP, d'un montant de 1,3 million de USD, approuvé par le Conseil des gouverneurs dans sa résolution 116/XXIII en février 2000, s'élevaient à 1,0 million de USD environ. Le solde des fonds sera utilisé pour parachever la définition des priorités identifiées dans le Cadre stratégique, en ce qui concerne la réalisation et l'évaluation de l'impact, la gestion du portefeuille et la politique institutionnelle. Ce travail devrait s'achever avant la fin 2002 et le rapport correspondant sera présenté au Conseil d'administration pour examen et approbation.

18. Au 31 décembre 2001, 570 000 USD environ ont été dépensés sur les 15,5 millions de USD approuvés par le Conseil d'administration en décembre 2000 pour l'exécution de la première phase du PTS.