



**FIDA**

**FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE**

**Conseil des gouverneurs - Session du vingt-cinquième anniversaire du FIDA**

Rome, 19-20 février 2003

**RAPPORT INTÉRIMAIRE**

**SUR LE**

**PROGRAMME DE RECONFIGURATION DES PROCESSUS  
(PROGRAMME DE TRANSFORMATION STRATÉGIQUE)**



## TABLE DES MATIÈRES

<b>SIGLES ET ACRONYMES</b>	<b>iii</b>
<b>I. INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>II. MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME DE TRANSFORMATION STRATÉGIQUE EN 2002</b>	<b>1</b>
A. Passation du marché et négociations du contrat	1
B. Plan de mise en œuvre du PTS	2
C. Structure organisationnelle du PTS	3
<b>III. AVANCEMENT ET RÉSULTATS DE L'ÉTAPE DE PLANIFICATION DES PROCESSUS</b>	<b>4</b>
A. Réunion de solutions accélérées	4
B. Processus de caractère général: gestion financière, ressources humaines et systèmes d'information de gestion (SIG)	5
C. Gestion du changement	7
D. Gestion des problèmes et des risques	7
<b>IV. AUTRES PROJETS LIÉS AU PTS</b>	<b>8</b>
<b>V. INVESTISSEMENTS FUTURS</b>	<b>8</b>
<b>VI. RESSOURCES FINANCIÈRES</b>	<b>9</b>
États des dépenses et des engagements 2001-2002	9
<b>APPENDICES</b>	
<b>I. SCP ORGANIZATIONAL STRUCTURE</b>	<b>1</b>
(STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU PTS)	
<b>II. OVERALL IMPLEMENTATION PLAN AND DETAILS OF THE BUSINESS BLUEPRINT PHASE</b>	<b>2</b>
(PLAN GÉNÉRAL DE MISE EN ŒUVRE ET ÉTAPE DE PLANIFICATION DES PROCESSUS)	
<b>III. STATUS OF DELIVERABLES BBP AS OF 15 DECEMBER 2002</b>	<b>3</b>
(ÉTAT AU 15 DÉCEMBRE 2002 DES PRODUITS CONCERNANT LA PLANIFICATION DES PROCESSUS)	





## SIGLES ET ACRONYMES

CCP	Comité de coordination des projets
CGEY	Cap Gemini Ernst & Young
MFDP	Mécanisme de financement du développement des programmes
PRP	Programme de reconfiguration des processus
PTS	Programme de transformation stratégique
SIG	Système d'information de gestion
TI	Technologies de l'information
UGP	Unité de gestion du programme



## **I. INTRODUCTION**

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 26,0 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 (5% du budget total) pour réaliser une phase de conception détaillée du programme. Les affectations ultérieures ne devaient être débloquées que lorsque le Président du FIDA aurait présenté au Conseil d'administration un rapport sur l'utilisation des montants correspondant à la tranche précédente et reçu l'approbation du Conseil quant au plan d'utilisation de la tranche suivante.
2. Le Président du FIDA a été prié de rendre compte de l'état d'avancement du PRP à chaque session annuelle du Conseil des gouverneurs et de lui remettre un rapport final à sa session de février 2006. Afin de mieux refléter son rôle dans le processus de changement stratégique, le PRP a été rebaptisé Programme de transformation stratégique (PTS).
3. Le présent rapport porte sur la période allant du 1<sup>er</sup> février au 15 décembre 2002.

## **II. MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME DE TRANSFORMATION STRATÉGIQUE EN 2002**

### **A. Passation du marché et négociations du contrat**

4. Début février 2002, les trois cabinets présélectionnés ont présenté des propositions concernant la mise en œuvre du Programme de transformation stratégique (PTS) à la Direction générale et aux fonctionnaires du FIDA. Par la suite, chacun de ces cabinets s'est entretenu avec les principaux directeurs de programmes et avec des fonctionnaires pour rassembler des informations plus détaillées sur ce que le FIDA attend du PTS. Les trois cabinets ont présenté leurs propositions techniques et financières définitives le 26 février 2002.
5. Conformément aux procédures internes du Fonds, un jury d'évaluation composé de huit fonctionnaires a analysé la documentation et classé chaque cabinet sur la base des critères établis dans le but de déterminer quel était celui qui paraissait le mieux à même, à l'intérieur de certaines limites financières, d'offrir au FIDA une approche appropriée pour le PTS, une méthodologie rationnelle et des capacités techniques adéquates ainsi qu'une équipe bien préparée qui pourrait facilement s'intégrer à l'environnement culturel du Fonds.
6. Le 4 avril 2002, le jury d'évaluation a soumis ses recommandations au Comité consultatif pour les marchés, lequel a souscrit au classement des trois cabinets présélectionnés et a autorisé l'Unité de gestion du programme (UGP) à ouvrir les négociations.
7. Les négociations ont commencé le 15 avril 2002 entre le FIDA et le cabinet venant en tête de liste, Cap Gemini Ernst & Young (CGEY). Il a alors été élaboré un calendrier et les principales questions à régler ont été identifiées. Au cours des négociations, le FIDA a obtenu les avis d'experts sur différentes questions techniques et contractuelles. Un contrat a été conclu entre le FIDA et CGEY le 31 mai 2002.
8. Le contrat énumère une série convenue de produits que CGEY doit fournir à un prix forfaitaire. La durée prévue d'exécution du PTS est de 18 mois, avec une période de garantie supplémentaire de 90 jours.

9. Les principales clauses du contrat portent sur les points suivants:

- modalités d'acceptation des “produits”;
- méthode à suivre pour s'entendre, le cas échéant, sur les modifications de la portée du PTS;
- procédure à plusieurs niveaux de règlement des différends;
- limitation de responsabilité; et
- résiliation.

10. Le contrat prévoit un échéancier de paiement. À titre de principe général, le FIDA est convenu que son acceptation d'un produit ouvrirait droit au paiement. Le Fonds a payé à CGEY une avance de 10% et doit payer les produits en sept versements. Un paiement final représentant l'équivalent de 10% du coût total du contrat sera effectué à l'expiration dans des conditions satisfaisantes de la période de garantie de 90 jours.

### **B. Plan de mise en œuvre du PTS**

11. Les consultants de CGEY ont commencé à travailler le 3 juin 2002. Il a été élaboré un programme d'exécution pour définir les principales activités à mener à bien et les jalons à atteindre pour la fourniture des produits définis dans le contrat. Le PTS sera exécuté en cinq étapes: i) étape de planification des processus; ii) étape de réalisation; iii) étape de préparation finale; iv) étape de mise en service et d'appui; v) période de garantie. La durée prévue pour la mise en œuvre du PTS va de juin 2002 à février 2004 soit en tout 20 mois. On trouvera à l'appendice II le plan de mise en œuvre du PTS et un programme détaillé pour l'étape de planification des processus. Les traits marquants de ces étapes sont exposés ci-dessous.

12. **Étape de planification des processus** (3 juin – 15 novembre 2002). La planification des processus a pour but d'identifier en détail les spécifications des processus, de les structurer, de les définir et de les configurer sur les modules PeopleSoft. Cette étape aboutit à une analyse correspondances-lacunes indiquant comment les modules PeopleSoft devront être individualisés.

13. **Étape de réalisation** (16 novembre 2002 – 15 septembre 2003). Pendant cette étape, le logiciel PeopleSoft doit être configuré et modifié, et il faudra mettre au point les interfaces et convertir les données des systèmes existants.

14. **Étape de préparation finale** (15 mars – 30 septembre 2003). Cette étape consistera à arrêter les derniers préparatifs concernant le transfert des données et la formation et à élaborer le plan de passage aux nouveaux systèmes avant la mise en service de l'application.

15. **Étape de mise en service et d'appui** (1<sup>er</sup> avril – 31 octobre 2003). La mise en service se fera en trois temps: avril, juillet et octobre 2003. Cette progressivité permettra au FIDA de s'adapter aux nouveaux systèmes et d'en assurer peu à peu le déploiement à tous les usagers. Les objectifs de cette étape sont de rendre le système opérationnel, de vérifier son exactitude et de spécifier les indicateurs au regard desquels le PTS suivra et évaluera ses résultats.

16. **Période de garantie** (1<sup>er</sup> novembre 2003 – 31 janvier 2004). L'étape finale de la mise en œuvre du programme est une période de garantie de 90 jours pendant laquelle CGEY devra régler tous les problèmes que pourrait susciter le fonctionnement des nouveaux systèmes. À la fin de cette période, le FIDA remettra à CGEY un certificat d'acceptation définitive et procèdera au paiement final.



### C. Structure organisationnelle du PTS

17. En juin 2002, l'UGP a élaboré la Charte du PTS, document qui a pour but de définir la structure organisationnelle du programme et de fournir les indications requises à tous ceux qui sont appelés à le mettre en œuvre. Comme l'indique l'appendice II, le PTS comporte quatre niveaux de prise de décisions: i) le responsable et le comité de pilotage du programme; ii) l'UGP; iii) le comité de coordination des projets (CCP); iv) les usagers directs des processus, les équipes de projets et les groupes-tests. On trouvera ci-après une description succincte de leurs responsabilités et rôles respectifs.

18. **Responsable du programme.** Le responsable du PTS est le Président du FIDA, qui personnifie l'engagement de la Direction générale du Fonds de mener à bien le PTS et est chargé de mobiliser le soutien de tous les services du FIDA et de faciliter les transformations organisationnelles indispensables au succès du programme. C'est lui qui décide des orientations stratégiques et des grandes questions de principe soulevées par le comité de pilotage et qui assure la direction du programme en communiquant avec les partenaires de l'intérieur et de l'extérieur au sujet des principaux aspects du PTS.

19. **Comité de pilotage.** Le comité de pilotage est composé du Vice-Président, des trois présidents adjoints et de l'UGP, avec la participation du comité exécutif de l'association du personnel lorsque des questions intéressant le personnel sont examinées et des usagers directs des procédés lorsqu'il y a lieu. Le comité est présidé par le Vice-Président.

20. Les principales attributions du comité de pilotage sont de définir les orientations du PTS, en centrant son attention sur la vision d'ensemble, la stratégie et la gestion du changement et des risques. C'est lui qui approuve le programme de travail et le budget du PTS, établit les politiques, procède aux examens, décide en dernier ressort de l'acceptation des principaux produits et règle les questions qui peuvent se poser. Le comité de pilotage se réunit une fois par mois et aussi souvent que nécessaire. En outre, il tient des réunions trimestrielles pour passer en revue les progrès accomplis dans la mise en œuvre du PTS.

21. **Unité de gestion du programme.** L'UGP se compose, du côté du FIDA, du gestionnaire du PTS et du responsable de l'intégration des processus et des systèmes et, du côté de CGEY, du gestionnaire du programme et du coordonnateur principal des consultants.

22. L'UGP a pour mission de faciliter la mise en œuvre du PTS et son alignement sur le Cadre stratégique du FIDA pour 2002-2006 et le programme de travail et budget annuel du Fonds. Il applique les décisions du responsable du programme et du comité de pilotage conformément au contrat conclu entre le FIDA et CGEY ainsi qu'à la Charte du PTS.

23. L'UGP est responsable de veiller à la ponctualité et à la qualité des produits fournis pour le PTS. Elle est habilitée à régler les questions qui peuvent se poser et à définir et évaluer les différends et les risques qui pourraient avoir un impact sur la qualité des produits prévus par les spécifications du programme.

24. L'UGP gère les relations avec le partenaire chargé de l'exécution et les autres éléments externes qui appuient le PTS. Ses principales attributions sont les suivantes: planification, suivi des progrès accomplis, évaluation des avantages, gestion des risques, intégration des systèmes, gestion du changement, constitution des équipes de projets, et alignement et intégration des processus. L'UGP relève du président du comité de pilotage. Elle se réunit une fois par semaine et aussi souvent que nécessaire.



25. **Comité de coordination des projets.** Le CCP est constitué de l'UGP, des trois usagers directs des processus (Division des ressources humaines, Département finances et administration et Systèmes d'information de gestion (SIG)), des responsables de chaque projet et du consultant principal PeopleSoft. Il a pour principales attributions d'étudier et de régler rapidement les questions liées à l'intégration des systèmes et processus; de suivre le respect des délais, la livraison des produits et l'utilisation des ressources; de fournir les indications nécessaires aux équipes de projets; et d'encourager activement une attitude de nature à faciliter le changement.

26. Les questions que le CCP ne peut pas résoudre sont renvoyées au comité de pilotage par l'UGP. Le CCP se réunit une fois par mois et aussi souvent que nécessaire.

27. **Usagers directs des processus, équipes de projets et groupes-tests.** La participation des fonctionnaires à la phase de mise en œuvre du PTS revêt une importance capitale pour le succès du programme. Ce sont des fonctionnaires qui constituent les équipes constituées en juin 2002 pour s'occuper des projets concernant les finances et les ressources humaines. Les principales attributions des équipes de projets sont les suivantes: élaborer la conception détaillée sur la base du cadre conceptuel établi à la fin de l'étape de conception du PTS; exécuter la conception des modules PeopleSoft; et assumer la propriété des solutions adoptées.

28. Indépendamment des équipes de projets, le PTS repose sur le concours d'un groupe plus nombreux de fonctionnaires, constitués en groupes-tests, qui sont les utilisateurs finaux des services fournis par la Division des ressources humaines et le Département finances et administration. Les intéressés ont essentiellement pour mission de formuler des observations concernant la conception détaillée des processus ainsi que de mettre à l'épreuve les propositions formulées par les équipes de projets. Tous les processus élaborés entre juin et octobre 2002 ont été présentés à ces groupes pendant la première semaine de novembre 2002 pour qu'ils puissent exprimer leur avis sur les changements proposés et les principaux éléments qui sous-tendent les nouveaux processus.

### **III. AVANCEMENT ET RÉSULTATS DE L'ÉTAPE DE PLANIFICATION DES PROCESSUS**

#### **A. Réunion de solutions accélérées**

29. Conformément au programme de travail, la phase de planification des processus s'est achevée à la mi-novembre 2002, à la suite de quoi le FIDA recevra de CGEY un certain nombre de produits que le Fonds devra valider et accepter conformément aux procédures stipulées dans le contrat (voir appendice III pour l'état des produits au 15 décembre 2002). Cette étape tend principalement à planifier en détail les processus et les spécifications du nouveau système d'information dans trois domaines: gestion financière, SIG et gestion des ressources humaines.

30. Du 8 au 10 juillet 2002, des membres de la direction, directeurs de programmes et fonctionnaires ont participé à Milan pendant trois jours à une réunion, dite de solutions accélérées afin de hâter la recherche de solutions aux problèmes complexes et la prise de décisions. Les objectifs de cette réunion étaient les suivants:

- établir des règles communes pour simplifier certains processus clés;
- analyser d'un œil critique et évaluer le fonctionnement futur des processus dans plusieurs domaines clés et trouver des solutions aux problèmes connexes; et
- identifier et résoudre les principaux problèmes liés au changement en s'attachant en particulier à prédire leurs conséquences sur l'organisation et sur le personnel.



31. La réunion a débouché sur l'élaboration de propositions de grande envergure concernant la gestion des états de paie, du système de prêts et de dons, du budget et des voyages. Ces propositions ont servi de base pour poursuivre l'étape de conception détaillée des processus. Un consensus s'est dégagé sur plusieurs grands principes et sur ce que de nombreuses parties prenantes attendaient du nouveau système.

32. Les fonctionnaires qui ont participé à cette réunion ont déclaré qu'ils étaient désormais plus convaincus qu'avant que le PTS aurait des avantages pour l'organisation et qu'il importait de ne pas laisser échapper cette possibilité de changement. Ils ont néanmoins exprimé des inquiétudes à propos du redéploiement du personnel des services où étaient attendus des gains d'efficacité. Il a été convenu qu'une politique de redéploiement serait élaborée et soumise à l'approbation du comité de pilotage début 2003.

### **B. Processus de caractère général: gestion financière, ressources humaines et systèmes d'information de gestion (SIG)**

33. Au début de juin 2002, les usagers directs et le consultant principal de CGEY ont, pour chacun des processus à planifier (finances, ressources humaines et SIG), constitué des équipes de projets composées de fonctionnaires qui utilisent actuellement les processus en question. De juin à octobre 2002, il s'est tenu avec les responsables et les fonctionnaires intéressés une série d'ateliers qui a permis à l'équipe de CGEY de se familiariser comme il fallait avec les méthodes de travail actuelles du FIDA et a aidé à identifier les changements à opérer pour améliorer l'efficacité et l'efficacité des processus en question.

34. Chaque équipe de projet s'est inspirée dans ses travaux des principes généraux ci-après, qui avaient été définis et convenus lors de la réunion de solutions accélérées et confirmés par la direction générale:

- passage d'un système caractérisé par plusieurs niveaux de contrôle préalable à un système de contrôle a posteriori assorti de vérifications ponctuelles et d'audits;
- passage d'un système d'approbations multiples et de responsabilités partagées à un système d'approbation unique assorti d'obligations redditionnelles;
- remplacement des formulaires sur papier par le système de "libre service" en matière de ressources humaines;
- mise en place d'un système d'entrée unique des données à la source plutôt que d'entrées multiples faisant doubles emplois;
- pour les demandes de remboursement de frais de voyage, remplacement du système de reçus et quittances par le paiement d'une somme forfaitaire; et
- remplacement de tâches manuelles répétitives par des activités à valeur ajoutée.

35. Il a été convenu en outre que pour optimiser les gains d'efficacité attendus du PTS, il faudrait:

- simplifier au maximum les processus et procédures utilisés au FIDA;
- modifier aussi peu que possible le logiciel commercial afin de minimiser les dépenses d'adaptation à l'avenir.

### **Gestion financière**

36. Les équipes de projets ont été constituées pour étudier les principaux processus dans les domaines suivants: i) comptabilité; ii) prêts et dons; iii) achats et paiements; iv) voyages et frais de voyage; v) gestion de la trésorerie; vi) contributions; et vii) budget et états de paie. Le travail dans ces domaines a avancé comme prévu. Le comité de pilotage a validé tous les processus à l'exception de



ceux relatifs aux services des prêts et dons et aux états de paie, dont certains éléments ne pouvaient être validés faute d'être élaborés de manière satisfaisante. Des versions révisées seront présentées au comité de pilotage en janvier 2003 pour examen et approbation.

37. Sur la base des travaux réalisés par les équipes de projets, les changements prévus sont les suivants: changement des rôles et des responsabilités; intégration accrue et partage plus systématique de l'information; contrôles plus qualitatifs; gains d'efficacité des processus (grâce à la réduction des travaux administratifs manuels et répétitifs); et services à valeur ajoutée.

38. La mise en place des modules PeopleSoft pour les processus de gestion financière améliorera la gestion financière et l'évaluation des résultats, rationalisera le traitement des transactions et décentralisera la gestion budgétaire grâce à une structure de centres de coûts appuyée par un nouveau système de contrôle a posteriori. Dans l'ensemble, on compte que l'information circulera plus efficacement, ce qui permettra d'affiner les analyses et d'introduire rapidement les mesures correctives qui s'imposent dans le programme de travail et le budget administratif.

### **Gestion des ressources humaines**

39. Les équipes de projets ont été articulées autour des principaux thèmes suivants: i) administration des effectifs; ii) recrutement; iii) amélioration de l'organisation et perfectionnement du personnel; iv) états de paie. Les travaux dans ces domaines ont avancé comme prévu. Tous les produits relatifs aux procédés ont été validés et approuvés par le comité de pilotage.

40. Le travail des équipes de projets a débouché sur l'introduction d'un changement majeur, à savoir le concept de "libre-service". À l'avenir, les fonctionnaires entreront eux-mêmes dans le système leur propres données personnelles. Un autre changement envisagé est le règlement de certains paiements dus aux fonctionnaires sous une forme forfaitaire.

41. Les modules PeopleSoft contribueront à rationaliser les processus et à autonomiser leurs utilisateurs finaux et permettront sans doute au FIDA d'améliorer le traitement des paiements mensuels grâce à une meilleure intégration du système des états de paie. La Division des ressources humaines, grâce aux ressources libérées par l'élimination des tâches administratives manuelles et répétitives, sera mieux à même de planifier les services nécessaires et d'appuyer les directeurs de programmes et les fonctionnaires.

### **Systèmes d'information de gestion (SIG)**

42. Les SIG appellent un travail différent. Dans un premier temps, CGEY s'est employé à définir l'architecture des technologies de l'information (TI) nécessaires pour appuyer l'introduction du logiciel PeopleSoft. CGEY a ensuite formulé des recommandations concernant la stratégie TI du Fonds et la mise en place de certains éléments de l'architecture TI. À ce jour, l'architecture TI est prête et le logiciel PeopleSoft installé; ils sont utilisés l'un et l'autre durant la phase de mise en œuvre. L'architecture requise pour la première mise en service devrait être achevée avant mars 2003.

43. En juillet, on a commencé à évaluer les processus informatiques existants et leur organisation au FIDA, ainsi qu'à recenser les changements requis pour permettre à la Division des SIG de renforcer ses services d'appui et de mieux résoudre les problèmes que pourront soulever, à l'avenir, les technologies de l'information. Les propositions relatives aux processus et à l'organisation de ces dernières n'ont pas été acceptées par le comité de pilotage en novembre 2002, principalement parce qu'elles ne favorisaient pas, comme on le souhaitait, l'autonomie des utilisateurs et l'orientation des SIG sur les activités centrales. Le comité de pilotage a donc demandé qu'une nouvelle proposition soit élaborée et lui soit présentée pour examen et approbation en février 2003.



44. Grâce aux changements susmentionnés, le FIDA pourra mettre en place une architecture TI qui soit intégrée et standardisée au maximum. La Division des SIG devra s'attacher à former les usagers ainsi qu'à exploiter les systèmes TI conformément aux normes convenues.

### C. Gestion du changement

45. Initialement, l'équipe chargée de la gestion du changement a eu pour tâche d'appuyer la réunion de solutions accélérées. Elle a élaboré deux produits, qui ont été approuvés par le comité de pilotage: i) la stratégie et le plan de communication; et ii) un plan de formation. En outre, elle a appuyé le lancement du site PTS sur l'Intranet, qui tient les fonctionnaires périodiquement informés des principales décisions adoptées, des activités prévues et des aspects spécifiques du PTS. Le site PTS sur l'Intranet est également utilisé pour solliciter les vues des fonctionnaires sur des questions critiques. Fin octobre, quelque 70 fonctionnaires ont participé à un stage d'une journée visant à leur donner un aperçu général du logiciel PeopleSoft.

46. L'application de nouveaux systèmes de gestion des finances, des ressources humaines et des SIG aura des conséquences sur l'organisation dans la mesure où elle se traduira par des changements des rôles, des responsabilités et des compétences, une obligation redditionnelle accrue et une décentralisation de la gestion. Elle aura également des incidences psychologiques dans la mesure où certains verront leurs pouvoirs réduits et où le travail devra se faire dans un climat de confiance et en équipe.

47. En vue de prendre en compte ces effets sur l'organisation et ces aspects psychologiques, une stratégie de gestion du changement sera élaborée par CGEY, laquelle sera axée sur l'harmonisation de l'organisation (politiques et procédures, rôles et attributions), la formation du personnel, la communication et la gestion des risques. Les principales activités étaient définies dans un plan d'action pour le changement durant la phase de mise en œuvre. En novembre 2002, le comité de pilotage n'a pas approuvé la stratégie de gestion du changement proposée car elle ne définissait pas assez concrètement les préoccupations et les risques. Elle ne pouvait donc pas constituer une base solide permettant de surveiller et de réduire comme il se doit les risques qui peuvent entraîner une résistance, des perturbations et des retards durant l'exécution. Une nouvelle stratégie de gestion du changement a été élaborée et sera présentée au comité de pilotage pour examen et approbation en janvier 2003.

### D. Gestion des problèmes et des risques

48. Pour faciliter la gestion du programme et aider les entités intéressées à l'administrer et à le contrôler comme il convient, l'UGP a décidé d'utiliser un outil appelé passerelle du projet, dont les principaux avantages sont que toutes les informations nécessaires à la gestion du programme sont centralisées et que les membres des équipes, où qu'ils se trouvent, peuvent aisément y avoir accès par l'Internet.

49. **Une procédure de règlement des problèmes** a été convenue par le FIDA et CGEY. Cette procédure sera un moyen d'identifier et de gérer les problèmes qui affectent l'avancement du travail, de les suivre, d'avancer vers leur solution et d'informer tous les intéressés de la nature des problèmes rencontrés et des solutions qui y ont été apportées. Cette procédure, fondée sur la passerelle du projet, a été mise en place pour que les problèmes qui se posent soient réglés sans tarder.

50. Les problèmes entre le FIDA et CGEY qui ne pourraient pas être réglés par les gestionnaires des deux équipes seront considérés comme des différends, et il sera suivi **la procédure de règlement à plusieurs niveaux** prévue dans le contrat conclu entre les deux entités. Cette procédure prévoit un



mécanisme de tentative de règlement à l'amiable à trois niveaux, après quoi le différend est soumis à la décision d'un expert ou à l'arbitrage.

51. **Problèmes et risques liés à la planification des processus.** Depuis le début de la planification des processus, il a surgi entre le FIDA et CGEY une vingtaine de problèmes touchant, notamment, l'exécution en temps voulu des activités qui sont sur le chemin critique reflété dans le programme de travail du Fonds. Par exemple, CGEY a soulevé la question de l'acquisition et de l'installation des modules PeopleSoft en juillet et le FIDA a fait le nécessaire pour que les modules en question puissent être achetés et installés en temps voulu.

52. Il reste encore à examiner et résoudre les questions ci-après si l'on veut que la phase de réalisation du PTS puisse être menée à bien dans les délais prévus:

- prise rapide des décisions touchant les produits fournis par CGEY conformément aux délais d'acceptation définis dans le contrat;
- cohérence des décisions prises pendant l'étape de planification des processus pour empêcher les retards et les surcroûts de coûts qu'entraînerait la nécessité de les remanier pendant leur mise en œuvre;
- préparation et adoption rapide des nouvelles règles et procédures nécessaires au bon fonctionnement des nouveaux systèmes élaborés sous PeopleSoft; et
- prise des décisions et approbation de la politique de redéploiement dans les meilleurs délais afin d'éviter la résistance des divers acteurs.

#### IV. AUTRES PROJETS LIÉS AU PTS

53. La direction générale du Fonds a demandé que le PTS puisse être utilisé pour appuyer la conception des processus de planification stratégique et de budgétisation. Ce travail a été entrepris entre février et avril 2002. Les résultats de ce nouveau processus ont été alignés sur les travaux entrepris en matière de gestion financière. L'application, lors de l'élaboration du programme de travail pour 2003, des enseignements tirés pendant la mise en œuvre de ce processus fournira des indications utiles sur les améliorations qui pourraient être introduites pendant la phase de réalisation du PTS. Le PTS a également facilité l'élaboration de principes directeurs pour le Mécanisme de financement du développement des programmes (MFDP) et aidera à mettre pleinement en œuvre le MFDP en 2003.

54. Des progrès ont été accomplis également en ce qui concerne la gestion des savoirs grâce à l'élaboration de propositions tendant à rassembler les activités en groupes de quatre à six thèmes. Les activités devant être entreprises en 2003 devraient être alignées sur le Cadre stratégique du FIDA pour faire en sorte qu'elles apportent une valeur ajoutée à l'objectif prioritaire de ce dernier, qui est d'accroître l'impact des activités du Fonds sur le terrain. À cette fin, il a été décidé que la gestion des savoirs devrait faire partie intégrante des plans de travail annuels des divisions et départements. Il a été décidé en outre que l'unité de facilitation de la gestion des connaissances n'était plus nécessaire. On commencera en 2003, dans le contexte des investissements approuvés, à remplacer le système existant de gestion des documents.

#### V. INVESTISSEMENTS FUTURS

55. Dans le rapport intérimaire sur le PTS soumis au Conseil d'administration en avril 2002 (document EB 2002/75/R.11), il était indiqué qu'il serait présenté des propositions d'investissements dans les domaines de l'impact, des partenariats et du développement de nouveaux produits. Il est désormais envisagé que ce travail sera harmonisé avec celui qu'il a été convenu d'effectuer dans le

cadre de la consultation sur la sixième reconstitution, en matière de présence sur le terrain, d'allocation des ressources fondée sur les performances et de mesure des résultats. Il sera mis au point un processus pour que des propositions assorties d'estimations des coûts puissent être présentées au Conseil d'administration lorsque celui-ci sera appelé à examiner et approuver la dernière tranche du budget d'investissement, pour un montant maximum de 9,2 millions de USD.

## VI. RESSOURCES FINANCIÈRES

### États des dépenses et des engagements 2001-2002

56. Lorsqu'il a adopté sa résolution 116/XXIII à sa vingt-troisième session, en février 2000, le Conseil des gouverneurs a approuvé un budget d'investissement de 26,0 millions de USD pour financer le PRP ainsi que l'allocation d'une première tranche de 1,3 million de USD (5% maximum du budget total) pour réaliser la phase de conception du programme. Au 31 décembre 2001, il avait été décaissé sur la première tranche environ 1,0 million de USD.

57. Au 30 novembre 2002, il avait été dépensé pour la première phase du PTS environ 3,72 millions de USD de la deuxième tranche de 15,5 millions de USD approuvée par le Conseil d'administration en décembre 2000.

58. Le tableau ci-dessous illustre, par catégorie de dépense, l'état de l'allocation originelle, des dépenses effectives en 2001 et des engagements au 30 novembre 2002. (Toute discordance dans les totaux est due à l'arrondissement des chiffres.)

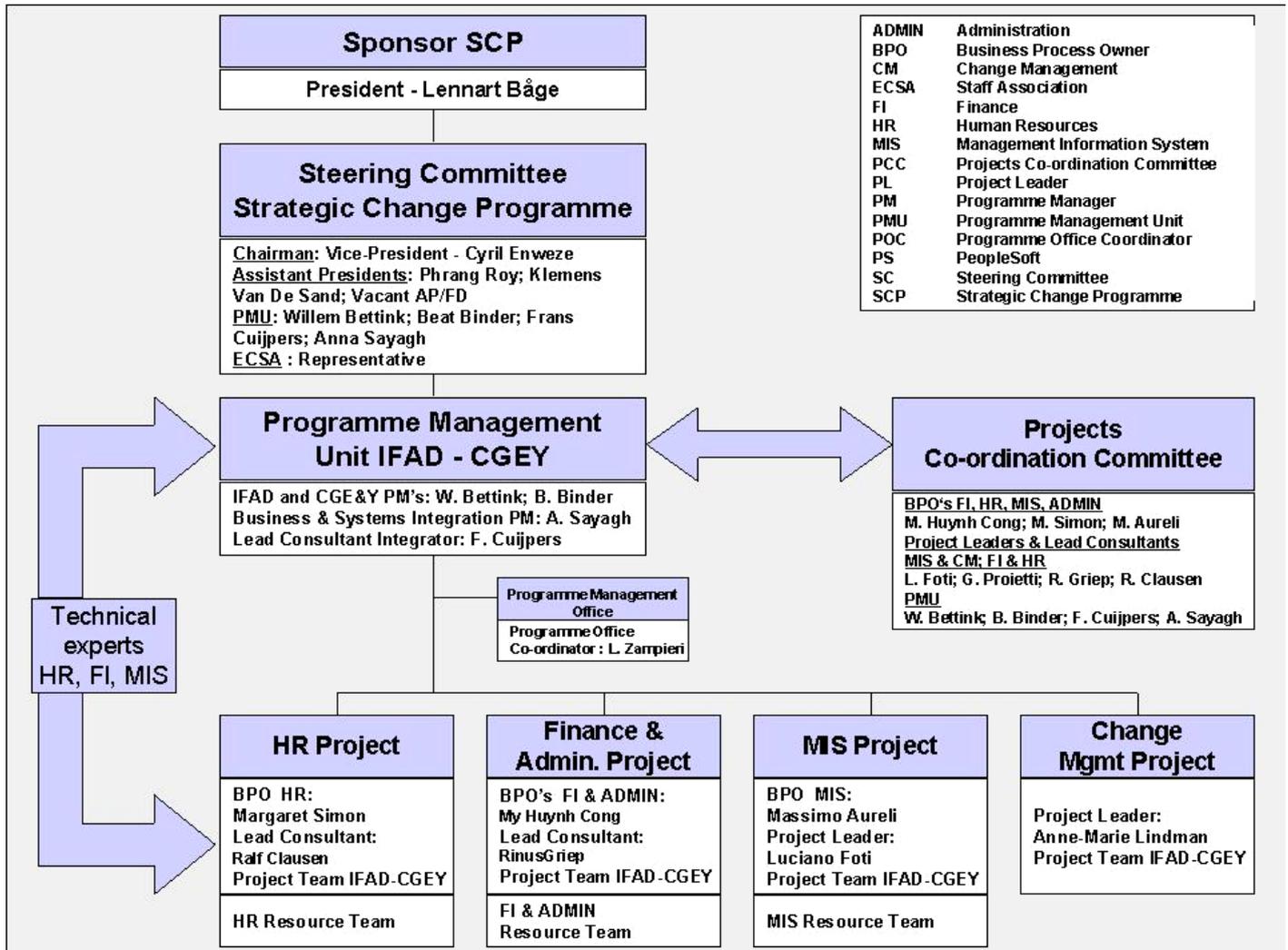
Catégorie de dépense	Allocation originelle (millions de USD)	Dépenses effectives en 2001 (millions de USD)	Engagements au 30 novembre 2002 (millions de USD)	Solde (millions de USD)
Logiciel	2,10	0,00	0,79	1,30
Modernisation du matériel	1,00	0,00	0,00	1,00
Consultants	7,30	0,14	1,62	5,58
Participation de fonctionnaires du FIDA	2,80	0,34	0,65	1,88
Formation	0,90	0,05	0,12	0,73
Départs volontaires	1,30	0,00	0,00	1,30
<b>Total</b>	<b>15,50</b>	<b>0,53</b>	<b>3,18</b>	<b>11,79</b>





APPENDIX I

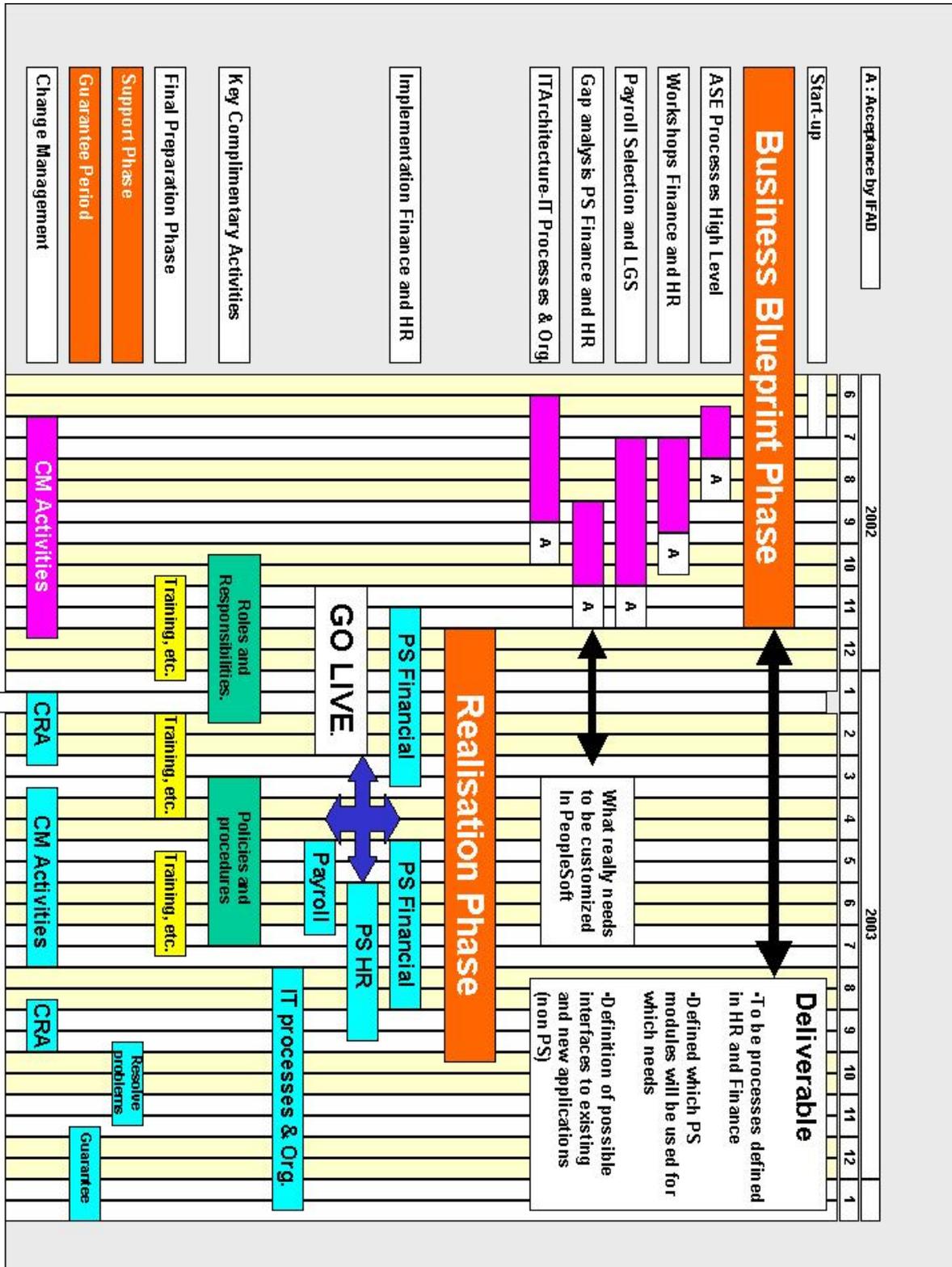
SCP ORGANIZATIONAL STRUCTURE





APPENDIX II

OVERALL IMPLEMENTATION PLAN AND DETAILS OF THE BUSINESS BLUEPRINT PHASE



APPENDIX III

**STATUS OF DELIVERABLES BBP AS OF 15 DECEMBER 2002<sup>1</sup>**

Deliverable	Due date	Acceptance date
<b>Programme charter/programme management Methodology</b>	<b>Delivered on 31 July 2002</b>	<b>Accepted on 9 September 2002</b>
<b>High-level process model that includes major process flows and interfaces</b>	<b>Delivered on 20 September 2002</b>	<b>Accepted on 15 October 2002</b>
<b>Communication strategy and plan</b>	<b>Delivered 25 August 2002</b>	<b>Accepted on 13 September 2002</b>
<b>Training plans for implementations teams</b>	<b>Delivered on 20 September 2002</b>	<b>Accepted on 3 October 2002</b>
Documentation standards and procedures for IT implementation	Delivered on 2 October 2002	Accepted 28 October 2002
<b>Blueprint of processes, applications, data and interfaces</b>	<b>Delivered on 25 October 2002</b>	<b>Accepted 13 December 2002</b>
Application architecture including IFAD major applications and description	Delivered on 25 October 2002	Accepted 13 December 2002
<b>Detailed description of changes applied (if any) to the PeopleSoft model</b>	<b>Delivered on 25 October 2002</b>	<b>Accepted 13 December 2002</b>
Design of environment: Information Systems (IS) and IT architecture. Alignment between IFAD and CGEY/standards for elements other than programme sponsor/system management component	Delivered on 4 October 2002	Accepted 14 October 2002
Model clients and servers configuration/standards for clients and servers	Delivered on 4 October 2002	Accepted 14 October 2002
Change and risk management strategy	24 December 2002	21 January 2003
Change management action plan	24 December 2002	21 January 2003
Benefits capture plan	24 January 2003	To be determined
Design of IT processes	21 January 2003	To be determined
Design of IT organization	21 January 2003	To be determined
Change-readiness assessment	March 2003	

<sup>1</sup> Deliverables in Bold have been accepted by the Steering Committee