

a

FIDA
FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE
Conseil des gouverneurs – Vingt-septième session
Rome, 18-19 février 2004

RAPPORT INTÉRIMAIRE SUR LE
PROGRAMME DE RECONFIGURATION DES PROCESSUS
(PROGRAMME DE TRANSFORMATION STRATÉGIQUE)

TABLE DES MATIÈRES

SGLES ET ACRONYMES	iii
I. INTRODUCTION	1
II. OBJECTIFS ET PRINCIPAUX RÉSULTATS ATTENDUS DU PROGRAMME DE TRANSFORMATION STRATÉGIQUE	1
III. PLAN DU PTS, PROGRÈS ACCOMPLIS ET RÉSULTATS OBTENUS	2
A. Plan du Programme	2
B. Progrès de la mise en œuvre du PTS en 2003	2
C. Questions connexes	5
IV. UTILISATION DU BUDGET DU PTS	6
V. LES PROCHAINES ÉTAPES	7

SIGLES ET ACRONYMES

CGEY	Cap Gemini Ernst & Young
PRP	Programme de reconfiguration des processus
PTS	Programme de transformation stratégique

RAPPORT INTÉRIMAIRE SUR LE
PROGRAMME DE RECONFIGURATION
DES PROCESSUS
(PROGRAMME DE TRANSFORMATION STRATÉGIQUE)

I. INTRODUCTION

1. En adoptant la résolution 116/XXIII à sa vingt-troisième session tenue en février 2000, le Conseil des gouverneurs a approuvé un Programme de reconfiguration des processus (PRP) doté d'un budget de 26,0 millions de USD, qui devait être exécuté pendant la période 2000-2005. Le Président du FIDA a été autorisé à affecter la première tranche de 1,3 million de USD (5% du budget total) à la conception détaillée du programme. Cette phase de conception a été menée à bien et présentée au Conseil d'administration en décembre 2000. Le Conseil a approuvé une deuxième tranche de 15,5 millions de USD destinée à l'actuelle phase d'exécution du programme. Un partenaire d'exécution, Cap Gemini Ernst & Young (CGEY), a été sélectionné en avril 2002 et un contrat à prix forfaitaire a été négocié et signé le 31 mai 2002. La phase d'exécution a commencé le 3 juin 2002.
2. Le Président a été invité à présenter un rapport intérimaire sur le PRP – maintenant dénommé Programme de transformation stratégique (PTS) – aux sessions annuelles du Conseil des gouverneurs et un rapport final à la session de février 2006.
3. Le présent rapport couvre la période allant du 1^{er} octobre 2002 au 15 octobre 2003.

**II. OBJECTIFS ET PRINCIPAUX RÉSULTATS ATTENDUS DU PROGRAMME DE
TRANSFORMATION STRATÉGIQUE**

4. L'objectif fondamental de la phase actuelle d'exécution du PTS est de rationaliser les processus administratifs et d'éliminer autant que possible le travail manuel au moyen d'un logiciel commercial intégré appelé PeopleSoft.
5. Les trois processus qui doivent être rationalisés durant l'étape en cours sont les suivants: **gestion financière** (comptabilité, prêts et dons, achats, voyages et frais de voyage, gestion de la trésorerie, contributions et préparation du budget), **gestion des ressources humaines** (administration des effectifs, recrutement de consultants, développement organisationnel et états de paie) et **systèmes d'information de gestion** (mise en place d'une architecture technique adéquate pour PeopleSoft et de technologies de l'information et d'une structure organisationnelle optimisant l'emploi de PeopleSoft). Les principaux changements en matière de gestion financière ont trait aux processus de budgétisation et de comptabilisation fondés sur les activités ainsi qu'à la décentralisation des données et du suivi budgétaires. Les principaux changements en matière de gestion des ressources humaines portent sur l'unification et la centralisation des données, certaines saisies étant décentralisées. Enfin, les principaux changements apportés aux systèmes d'information de gestion ont trait à la cohérence de l'architecture technique et à la rationalisation du soutien informatique.

III. PLAN DU PTS, PROGRÈS ACCOMPLIS ET RÉSULTATS OBTENUS

A. Plan du Programme

6. Comme indiqué au Conseil des gouverneurs à sa session de 2003, CGEY a été choisi comme partenaire d'exécution, avec une rémunération forfaitaire fondée sur des résultats définis. Les consultants de CGEY ont commencé à travailler avec le personnel du FIDA en juin 2002. Le plan du programme, élaboré de concert avec CGEY, définissait les activités clés et les jalons à respecter pour obtenir les résultats nécessaires pour la rationalisation des processus mentionnés plus haut, conformément au contrat. Les activités clés ont été structurées en cinq étapes, correspondant aux étapes de la mise en œuvre un logiciel commercial: i) établissement du schéma directeur; ii) phase de réalisation; iii) phase de préparation finale; iv) phase de mise en service et d'appui; et v) période de garantie. Le calendrier d'exécution prévu allait de juin 2002 à février 2004.

7. Au début de novembre 2002, des modifications ont été apportées au plan initial, car il avait été décidé de mettre en service le nouveau système en trois fois, en avril, juillet et octobre 2003, plutôt qu'en une seule fois. Cette mise en service échelonnée avait pour but de donner au FIDA le temps de s'adapter au nouveau système et d'en assurer progressivement le déploiement à tous les usagers. Même ainsi, l'expérience récente et les faits nouveaux ont montré qu'il serait nécessaire de rééchelonner le programme.

B. Progrès de la mise en œuvre du PTS en 2003

8. **Mise en œuvre d'avril.** La mise en œuvre d'avril concernait les modules comptabilité et achats de PeopleSoft et les processus correspondants. Elle comprenait également l'établissement des bases de suivi du budget au niveau des activités. Cette première étape était importante, pour des raisons à la fois psychologiques et stratégiques, car elle devait démontrer la faisabilité du programme. La mise en service de deux modules (grand livre/comptes créditeurs et achats) a été faite dans les temps, ce qui est tout à l'honneur du personnel.

- a) *Grand livre/comptes créditeurs.* Ces modules ont été mis en service le 1^{er} avril, mais sans les derniers soldes de l'ancien système. Pour pouvoir assurer la migration des données opérationnelles et financières relatives à tous les fonds, il faudra convertir les données et peut-être les compléter par des valeurs restructurées et de nouveaux champs tenant compte du nouveau budget basé sur les activités, dont la structure n'est pas encore arrêtée. Au moment de la rédaction du présent rapport, on prévoyait que la migration serait achevée en novembre ou décembre. Comme on peut s'y attendre lorsqu'on apporte une transformation majeure à des systèmes, il y a eu divers problèmes de rodage durant les premiers mois, mais le FIDA a travaillé en étroite coordination avec le partenaire d'exécution afin de les résoudre.
- b) *Achats.* Le 1^{er} avril 2003, le module achats-paiements de PeopleSoft est entré en service. Ce module est actuellement employé pour tous les achats du siège. Il automatise et consolide tous les aspects de l'achat et du paiement des fournitures et services dont le FIDA a besoin. Il faut encore affiner certaines de ses fonctions pour que l'application réponde parfaitement aux besoins du FIDA, notamment en ce qui concerne le déroulement des opérations, qui devrait totalement automatiser l'approbation et la signature des transactions. La mise en service du module achats a donné au FIDA l'occasion de revoir et d'améliorer ses directives concernant la passation des marchés du siège. Les nouvelles directives ont été approuvées par le Président et appliquées en avril 2003, parallèlement au module achats-paiements de PeopleSoft, et sont actuellement employées. Les directives et le module répondent dans toute la mesure du possible aux

recommandations faites par le Bureau de l'audit interne du FIDA dans son rapport sur la passation des marchés de mai 2000.

9. **Mise en service de juillet.** La deuxième étape, c'est-à-dire la mise en service de juillet, concernait les modules de PeopleSoft relatifs aux ressources humaines et à la paie, ainsi que les modules financiers relatifs aux voyages et frais de voyage, aux contributions, et aux prêts et dons. Toutefois, en consultation avec le partenaire d'exécution, les dates de mise en service des modules états de paie et prêts et dons ont été repoussées (voir plus loin); les modules ressources humaines, voyages et frais de voyage, et contributions sont entrés en service à diverses dates au mois de juillet. La mise en service de juillet en ce qui concerne les contributions et les voyages et frais de voyage a réussi, mais la mise en service du module ressources humaines, prévue pour le 30 juillet, a été différée, car il faut encore en affiner certains aspects.

- a) *Contributions.* Pour la première fois dans son histoire, le FIDA a défini pour la gestion des données relatives aux contributions une base de données intégrée avec un système financier. Le module intégré de gestion des contributions de PeopleSoft est entré en service le 7 juillet 2003. Il a fallu ensuite procéder à une importante migration de toutes les archives du FIDA relatives aux contributions. Les transactions sont traitées en ligne et le module tient maintenant un registre de toutes les contributions des États membres depuis la création du Fonds. Un des grands avantages du système est qu'il permet de partager l'information en publiant des rapports accessibles par Internet. Un certain nombre de rapports sont déjà disponibles et on est en train de faire une analyse complète de la qualité des données. Ces rapports devraient être prêts pour utilisation avant la fin de 2003.
- b) *Voyages et frais de voyage.* La mise en service du 10 juillet a été réussie mais n'a concerné que la section des voyages du Bureau du Contrôleur. Le module respecte les principes directeurs du PTS: rationalisation et simplification du processus de gestion des voyages, remplacement du contrôle a priori par un contrôle a posteriori, remplacement des diverses approbations nécessaires par une approbation unique, et élimination de la paperasserie et des tâches manuelles. Les fonctionnaires concernés seront formés petit à petit jusqu'à ce que le système puisse être employé dans toute l'Organisation.
- c) *Engagement de consultants.* La mise en service de ce module a été repoussée en raison de la suspension de la mise en service du module ressources humaines et de problèmes d'intégration, ainsi que pour se donner plus de temps afin de formuler les politiques et procédures appropriées et de mettre au point une fonction efficace de recherche dans la base de données sur les consultants.

10. Les mises en service d'avril et de juillet ont été instructives, ce qui a conduit à prendre plusieurs mesures correctives. Premièrement, sur les conseils des experts en assurance-qualité du FIDA et suite à une analyse interne, il a été décidé de repousser la mise en service des deux autres modules prévus pour juillet (états de paie et prêts et dons). Deuxièmement, en raison des problèmes apparus lors de la mise en service de juillet, le FIDA et CGEY ont consacré une semaine à la fin de septembre 2003 à un bilan du fonctionnement de chaque module, passant en revue tous les éléments et déterminant le temps, les ressources et les effectifs nécessaires pour aller de l'avant.

- a) *États de paie.* L'objectif ambitieux consistant à mettre en service dès juillet certains modules, ce qui était prématuré, a montré qu'une gestion rigide du projet avec des dates de mise en service prédéterminées pouvait poser des problèmes. En particulier, pour la mise en service du module états de paie, il est essentiel de régler la question des rémunérations rétroactives, et le prochain essai concret ne sera fait que lorsque toutes les questions en suspens auront été réglées, ce à quoi le FIDA et CGEY s'emploient.

- b) *Prêts et dons.* Suite à une analyse des processus internes du FIDA, CGEY a fait savoir en avril 2003 que le logiciel PeopleSoft standard ne pourrait satisfaire aux exigences opérationnelles du Fonds dans ce domaine que moyennant d'importantes modifications du code, ce qu'il ne recommandait pas. Le FIDA et CGEY ont donc entrepris de définir la meilleure manière de procéder. La priorité était de s'accorder sur le commencement des travaux à deux niveaux: premièrement, la recherche d'une solution temporaire pour faire en sorte que les transactions relatives aux prêts et aux dons soient enregistrées par le nouveau système comptable récemment mis en place; et deuxièmement l'élaboration d'un nouveau module complet pour la gestion des dons et des prêts. Des membres du personnel du FIDA et de CGEY se réunissent régulièrement pour s'entendre sur les aspects essentiels de ces différentes étapes et pour définir le processus de négociation du coût et du cahier des charges (y compris un calendrier) du nouveau système.

11. **Mise en service d'octobre.** La troisième étape, c'est-à-dire la mise en service d'octobre, devait porter sur les modules financiers de PeopleSoft pour l'élaboration du budget et la gestion de la trésorerie. Initialement, cette mise en service devait se faire le 1^{er} octobre 2003, mais elle a été différée pour plusieurs raisons:

- ainsi qu'il est indiqué ci-dessus, un grand nombre de problèmes et de questions mis en évidence par les étapes d'avril et de juillet n'étaient toujours pas réglés, notamment les questions de migration des données;
- des modifications apportées à l'équipe chargée de gérer le programme tant chez CGEY qu'au FIDA ont causé certains retards; et
- le bilan des mises en service antérieures a mis en évidence quelques problèmes d'intégration qui appelaient un complément de travail.

12. Il a donc été décidé, de concert avec CGEY, de faire une évaluation globale des prochaines étapes et de différer la mise en service initialement prévue pour octobre afin de se ménager assez de temps pour opérer dans les meilleures conditions.

- a) *Élaboration du budget.* La mise en service du module élaboration du budget, initialement prévue pour le 1^{er} octobre 2003, est en préparation et une nouvelle date sera prochainement fixée en consultation avec CGEY. La formation de l'équipe a été achevée durant l'été et l'équipe s'emploie maintenant à définir les besoins du FIDA pour ce processus. La formation de tous les utilisateurs finaux sera faite en 2004, si bien que le module pourra être employé pour l'établissement du budget 2005.
- b) *Gestion de la trésorerie.* La première étape concernant la gestion de la trésorerie a été la mise au point d'une interface pour le transfert électronique de fonds entre le module achats-paiements de PeopleSoft et les applications bancaires du FIDA. Cette automatisation était indispensable pour la définition et la mise en œuvre du nouveau processus de paiement. La gestion de la trésorerie a aussi été traitée pendant la mise en œuvre du module voyages et frais de voyage de PeopleSoft, qui est entré en service en juillet. À la fin de septembre 2003, pour pouvoir procéder à la mise en service des fonctions essentielles de ce module, on a reformulé les besoins du FIDA en matière de gestion de la trésorerie en tenant compte des principales catégories de mouvements de fonds: prêts et dons, placements, contributions et paie. L'équipe, composée de fonctionnaires de la trésorerie et de la comptabilité du FIDA et de membres du personnel du partenaire d'exécution, s'emploie à définir une architecture fonctionnelle solide pour l'élaboration d'interfaces et de rapports, de façon que le nouveau module de gestion de la trésorerie soit un outil efficace et économique de gestion des ressources du Fonds.

13. **Systèmes d'information de gestion.** Le volet technologies de l'information du PTS a été articulé en deux principales composantes:

- a) Conception et mise en place de l'infrastructure technique de PeopleSoft (matériel et logiciel) pour l'emploi des modules mis au point par les consultants afin d'appuyer les processus du Fonds dans un contexte fiable et sécurisé. L'infrastructure technique des applications PeopleSoft est définie dans deux environnements distincts, un pour le développement et un pour la production, de façon à garantir la ségrégation nécessaire entre les activités de mise en œuvre et les activités postérieures à la mise en œuvre. L'environnement développement a été remis à l'équipe d'exécution en octobre 2002. La conception détaillée des différentes composantes de l'environnement production a été achevée à la fin de janvier 2003. Le processus de passation des marchés nécessaire a été lancé aussitôt après et achevé en un temps record si bien que les nouveaux équipements ont pu être livrés à la fin de février 2003. Toutes les activités liées à l'installation, à l'intégration et à l'essai des 20 serveurs, des 13 composants de réseau et de tous les modules et outils de PeopleSoft ont été terminées à temps pour que l'environnement production puisse être livré le 31 mars 2003, comme prévu. Depuis avril 2003, l'environnement production est géré par le personnel du FIDA avec l'appui technique d'un consultant de CGEY.
- b) Examen des processus et de l'organisation actuels du FIDA en matière de technologies de l'information dans le but de le doter des capacités nécessaires dans ce domaine (processus, compétences, ressources humaines et outils) pour pouvoir exploiter tous les avantages de l'informatique, y compris l'intégration des nouvelles applications PeopleSoft mises en place par CGEY dans toutes les activités. Une proposition à cet effet est en préparation et sera prochainement présentée à la Direction du Fonds pour approbation.

C. Questions connexes

14. Un effort intense et soutenu a été fait pour que le FIDA dispose d'un système solide et durable. Cela nécessite une bonne assurance-qualité, une structure d'appui appropriée, une formation et une stratégie de gestion de la transformation pour les aspects moins techniques du nouveau système.

15. **Assurance-qualité.** Dans le cadre de la gestion des risques et des différentes questions liées au PTS, le FIDA a fait faire trois analyses externes d'assurance-qualité entre mars et juillet 2003, et en prévoit une quatrième pour janvier 2004. Une société de conseils a analysé les principales composantes du programme et recommandé des améliorations. Ces recommandations concernent notamment la planification et le suivi du programme, la gestion des problèmes et des risques, les essais, la migration des données, les questions d'intégration, la communication, la formation et la gestion du changement.

16. **Structure d'appui PeopleSoft.** Avant la mise en service d'avril, on a élaboré et mis en place une structure d'appui pour les modules qui devaient être introduits. On a défini des normes pour l'établissement des documents et pour le processus de notification et de gestion des incidents liés à l'emploi des modules. Pour concevoir cette structure, on s'est fondé sur l'expérience et les connaissances déjà acquises par le personnel du FIDA. On a fait appel à deux consultants externes pour le transfert du savoir-faire lié à l'emploi de PeopleSoft, et ces deux consultants sont en train d'aider le personnel du FIDA à acquérir progressivement les connaissances nécessaires.

17. **Formation.** Un plan directeur a été défini au début du programme, avec un processus de formation pour chacun des profils techniques et fonctionnels. Les membres des différentes équipes responsables de la mise en service du système ont reçu une formation structurée à l'emploi de

PeopleSoft. Il y a eu des séances de formation des utilisateurs finaux appelés à employer tel ou tel module du système avant chaque mise en service. Enfin, on a élaboré un plan pour la formation du personnel du FIDA. L'objectif global de ce plan est de former et de préparer tous les fonctionnaires concernés à l'emploi du nouveau logiciel et de les familiariser avec les modifications qui doivent être apportées aux procédures du FIDA. Tous les utilisateurs finaux seront formés avant le déploiement du système.

18. **Gestion du changement.** Durant les activités de mise en œuvre menées cette année, on a examiné les questions liées à la gestion du changement. On a élaboré une stratégie de gestion du changement, qui portait notamment sur l'encadrement incombant à la Direction, sur les modifications d'ordre organisationnel, sur la formation, sur la communication et sur la gestion des risques. Plusieurs ateliers ont sensibilisé la Direction et les membres du personnel travaillant au PTS à ces questions. En juin 2003 a été faite une évaluation du degré de préparation de l'encadrement, dont le but était de déterminer si les cadres du FIDA étaient prêts à accepter et à mettre en œuvre un processus de décentralisation budgétaire, élément essentiel du PTS. Cette évaluation a montré que les cadres étaient bien prêts à ce changement, mais elle a aussi mis en évidence les domaines dans lesquels un appui serait nécessaire. Les domaines dans lesquels il importait de prendre des mesures étaient notamment la formation du personnel et la mise en place d'une structure d'appui technique avant le déploiement du nouveau système.

19. Vu le nombre de modules à mettre en service en 2004 et le nombre correspondant de transformations par lesquelles le FIDA devra passer, il est essentiel de continuer d'attacher une grande attention à la gestion du changement. C'est pourquoi un expert de la gestion du changement travaillera à la Division des ressources humaines du FIDA afin de faciliter la mise en œuvre du PTS.

IV. UTILISATION DU BUDGET DU PTS

État des dépenses et des engagements

20. En adoptant sa résolution 116/XXIII, à sa vingt-troisième session en février 2000, le Conseil des gouverneurs a approuvé un budget d'équipement de 26,0 millions de USD pour le Programme de reconfiguration des processus, ainsi que l'affectation d'une première tranche de 1,3 million de USD à l'étape de conception (soit au maximum 5% du budget total). En décembre 2001, les dépenses au titre de la première tranche atteignaient environ 1,0 million de USD. Au 15 octobre 2003, un montant d'environ 7,4 millions de USD sur la deuxième tranche de 15,5 millions de USD (environ 50% du budget total) dont l'affectation avait été approuvée par le Conseil d'administration en décembre 2000, avait été dépensé pour la première phase d'exécution du PTS.

21. Le tableau ci-dessous indique, par catégorie de dépenses, les crédits ouverts, les dépenses réglées en 2001 et 2002 et l'état des engagements au 15 octobre 2003.

**DÉPENSES CONSACRÉES AU PTS, 2001 – 2003 (OCTOBRE)
(en USD)**

Catégorie	Total des crédits ouverts	Dépenses 2001	Dépenses 2002	Engagements au 15 octobre 2003	Solde
Remplacement du personnel	2 870 254	338 254	651 539	1 070 830	809 631
Consultants	7 353 471	141 828	1 623 169	1 694 518	3 893 956*
Voyages et formation	881 038	29 038	110 535	201 956	539 509
Autres frais	98 237	26 237	11 467	13 980	46 553
Logiciels	2 022 000	-	781 015	102 251	1 138 734
Materiel informatique	975 000	-	7 507	607 282	360 211
Indemnités de licenciement	1 300 000	-	-	-	1 300 000
Total	15 500 000	535 357	3 185 232	3 690 818	8 088 593

* Sur ce montant, 3,2 millions de USD sont réservés au règlement des honoraires de CGEY.

22. Les principales catégories de dépenses financées par le budget du PTS en 2003 ont été les suivantes: remplacement du personnel des départements affecté à plein temps à la mise en œuvre du PTS; engagement de consultants pour compléter les capacités du FIDA dans des domaines techniques et en matière de communication et d'assurance-qualité; et formation du personnel du FIDA, en cours individuels ou collectifs, à l'emploi des modules PeopleSoft. Des états mensuels ont été communiqués au Comité directeur pour le suivi de l'exécution du budget.

V. LES PROCHAINES ÉTAPES

23. L'expérience acquise au terme de cette première année de mise en œuvre du PTS a été très utile et il est aujourd'hui évident que le calendrier initial et les dates de mise en service prévus étaient trop ambitieux: le FIDA s'est attaqué à un projet majeur en se fixant des délais relativement courts. En outre, on a sous-estimé le temps nécessaire pour analyser, réviser et approuver de nouvelles politiques et procédures qui transformeraient la façon de travailler des membres du personnel, d'autant que plusieurs autres initiatives institutionnelles ont été prises en même temps.

24. La conclusion qu'on peut tirer des bilans qui ont été faits est que, pour certains modules, l'Organisation n'était pas prête à la mise en service. De plus, avant de chercher à parachever le système, il faudra encore travailler sur les modules budget, prêts et dons, et gestion de la trésorerie, y compris au stade de la conception. Enfin, les questions d'intégration qui n'avaient pas été analysées à fond et réglées dans les premières étapes sont maintenant en passe d'être résolues. On s'efforce également de traiter les problèmes de migration des données auxquels on n'avait pas prêté suffisamment d'attention et de définir avec plus de précision les besoins fonctionnels de certains modules.

25. Toutes ces considérations ont incité l'équipe responsable du PTS à prendre un peu de recul et à reconnaître la nécessité de rééchelonner le programme afin de pouvoir fournir un produit efficace et de grande qualité, en se fixant un calendrier plus réaliste. Les experts en assurance-qualité devraient arriver à la fin novembre pour aider le Fonds dans ce processus de planification, en s'appuyant sur les résultats du bilan fait avec CGEY. Entre-temps, les travaux se poursuivent, notamment en ce qui concerne les modules états de paie, budget, gestion de la trésorerie, et prêts et dons.