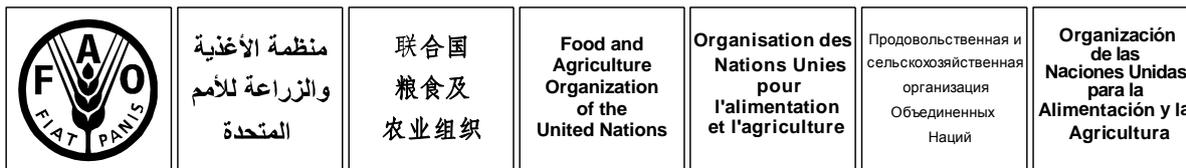


Avril 2012



COMITÉ FINANCIER

Cent quarante-troisième session

Rome, 7 - 11 mai 2012

**Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du Système mondial de gestion
des ressources**

Pour toute question relative au contenu du présent document, prière de s'adresser à:

Mme Livia Furlani

Département des services internes, des ressources humaines et des finances

Tél.: +3906 5705 5687

Le tirage du présent document est limité pour réduire au maximum l'impact des méthodes de travail de la FAO sur l'environnement et contribuer à la neutralité climatique. Les délégués et observateurs sont priés d'apporter leur exemplaire personnel en séance et de ne pas demander de copies supplémentaires. La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur internet, à l'adresse www.fao.org.

RÉSUMÉ

- Le présent document fournit des informations sur l'état d'avancement du programme de mise en œuvre du Système mondial de gestion des ressources (SMGR) pendant la période allant d'octobre 2011 à avril 2012, décrit les activités prévues de mai à octobre 2012 et fait le point sur le budget du programme.
- Le rapport indique comment le système SMGR est devenu une composante essentielle des efforts faits par l'Organisation pour améliorer sa performance et renforcer ses résultats et son impact au niveau des pays, et souligne que pour que les ressources de l'Organisation soient utilisées de façon efficace et efficiente, il faut que les systèmes soient disponibles dans tous les bureaux de la FAO.
- Le rapport donne une vue d'ensemble de la complexité et de l'ampleur du système SMGR, lequel permettra d'augmenter de près de 800 personnes le nombre des utilisateurs et incorporera la gestion d'environ 3 000 personnes qui, n'étant pas fonctionnaires, ne sont enregistrées dans aucun des systèmes de l'Organisation. Il aura une incidence sur tous les fonctionnaires de la FAO dans tous les bureaux de l'Organisation.
- Le rapport fournit également des informations actualisées sur les mesures prises pour atténuer les risques connexes, notamment les risques liés aux capacités et à la gestion du changement dans les bureaux décentralisés, et il donne quelques indications liminaires sur les avantages que l'on attend de l'exécution du programme.
- Le rapport indique que la méthode adoptée dans le cadre du programme d'adoption des normes IPSAS a changé dans la mesure où, conformément à la recommandation du Bureau de l'inspecteur général, les ressources de 2012-13 seront désormais concentrées sur la mise en œuvre et le déploiement des systèmes et processus SMGR dans tous les bureaux de l'Organisation, et sur la formation complète du personnel. Le système commencera à être utilisé au Siège et dans les bureaux régionaux en novembre 2012, puis dans l'ensemble des régions en juin 2013. Ensuite, les soldes d'ouvertures et autres opérations comptables seront enregistrés selon les normes IPSAS. On a estimé qu'il fallait d'abord déployer les processus de planification des ressources à l'échelle de l'Organisation dans tous les bureaux de la FAO pour que le traitement des transactions selon les normes IPSAS puisse s'ancrer dans le long terme. La nouvelle méthode adoptée réduira les risques liés à l'adoption des normes IPSAS et éliminera une bonne partie des opérations manuelles. Le changement de priorités signifie également que la production des premiers états financiers conformes aux normes IPSAS prendra désormais effet pour l'exercice fiscal qui commencera le 1^{er} janvier 2014.

INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

- Le Comité est invité à prendre note des informations communiquées dans le présent document.

PROJET D'AVIS

- Le Comité financier a examiné le document FC143/9 qui fournit des informations actualisées sur l'état d'avancement du programme de mise en œuvre du système SMGR pour la période allant d'octobre 2011 à avril 2012, et sur les activités prévues de mai à octobre 2012.
- Le Comité a pris note de l'état d'avancement du programme et des mesures prises pour atténuer les risques qui lui sont liés. Le Comité a noté en particulier la stratégie révisée d'exécution du programme, selon laquelle la mise en œuvre et le déploiement des systèmes et procédures SMGR conformes aux normes IPSAS dans tous les bureaux de l'Organisation interviendront en juin 2013, et relevé que la date de production des premiers états financiers conformes à ces normes suivra désormais le déploiement des systèmes conformes aux normes IPSAS et sera effective pour l'exercice fiscal commençant le 1^{er} janvier 2014.

CADRE GÉNÉRAL

1. À sa cent quarantième session en octobre 2011, le Comité financier a examiné un rapport intérimaire sur la mise en œuvre des normes IPSAS et de la version R12 d'Oracle sur la période d'avril à septembre 2011, ainsi que les activités prévues sur la période d'octobre 2011 à avril 2012.
2. Sur la base des informations présentées, le Comité:
 - a souligné qu'il était important que les principaux objectifs du projet d'adoption des normes IPSAS, de remplacement du système de comptabilité de terrain et de passage à la version 12 d'Oracle soient réalisés conformément au calendrier prévu et dans les limites des prévisions de dépenses communiquées;
 - a pris note des principaux risques liés au projet, tels que présentés dans le document, en particulier ceux qui concernent la gestion du changement dans les bureaux décentralisés, et demandé que soient prises les mesures d'atténuation des risques indiquées;
 - a demandé au Secrétariat de faire figurer dans son prochain rapport au Comité des informations supplémentaires sur les avantages du projet d'adoption des normes IPSAS et de passage à la version 12 d'Oracle et de préciser en quoi celui-ci contribuerait à la vision stratégique de l'Organisation;
 - a demandé au Secrétariat de lui remettre à sa session de mai 2012 des informations détaillées sur l'optimisation de l'emploi des ressources affectées au projet et sur le rapport coût-efficacité.
3. Le présent document décrit les progrès accomplis depuis le dernier rapport et les activités prévues pour la période de mai à octobre 2012 et fournit les informations supplémentaires demandées par le Comité à sa session précédente.
4. Le calendrier actuel de mise en place du système, tel que présenté dans le tableau ci-dessous. Il est conforme à celui qui était indiqué dans le précédent rapport intérimaire au Comité:

| Activité | Calendrier |
|---|--------------------------------|
| Gestion du programme | En cours d'exécution 2011-2013 |
| Conduite du changement et communication | En cours d'exécution 2011-2013 |
| Lancement de projets | Achevée |
| Définition des besoins et conception au niveau général | Achevée |
| Analyse et diagnostic détaillé | Achevée |
| Construction: configuration et développement | Octobre 2011-mai 2012 |
| Tests d'acceptation par les utilisateurs | Juin-août 2012 |
| Formation | Septembre 2012-juin 2013 |
| Préparatifs de mise en service | Septembre-octobre 2012 |
| Stabilisation et déploiement au Siège et dans les bureaux régionaux | Novembre 2012 |
| Déploiement progressif à toutes les régions | D'ici à juin 2013 |

Décentralisation

5. La structure administrative et opérationnelle actuelle est le fruit d'une évolution sur plusieurs années induite par la décentralisation progressive de certaines fonctions. Ainsi les opérations des programmes de terrain ont été décentralisées il y a dix ans, le pôle du Centre des services communs a été créé en 2008, et depuis 2010, les responsabilités afférentes à l'appui du suivi du Programme de coopération technique (PCT) et du réseau de bureaux de pays ont été déléguées aux régions. Parallèlement, le volume des activités des bureaux décentralisés est en forte hausse comme en témoigne l'augmentation des déboursements extrabudgétaires de ces bureaux, supérieure à 190 pour cent depuis 2004, pour un montant de près de 600 millions d'USD par an.

6. Même si ces changements ont eu des avantages évidents, ils entraînent aussi des problèmes liés à leur caractère progressif, lequel a abouti à une structure fragmentée, des processus incohérents et de points de contact multiples. Grâce à l'extension des systèmes de l'Organisation à tous les bureaux de la FAO, le système SMGR créera une structure plus cohérente et fournira les outils, les procédures et les structures d'appui dont les gestionnaires ont besoin pour s'acquitter des nouvelles responsabilités qui leur ont été récemment déléguées.

7. Le système SMGR est donc un pilier fondamental de la vision de la décentralisation, notamment celle des opérations d'urgence.

Incidence du système SMGR sur l'Organisation

8. L'Organisation mettra pour la première fois à la disposition de tous les bureaux décentralisés de la FAO un seul et unique système d'administration intégré qui débouchera sur la mise en place de processus administratifs normalisés et conformes aux normes IPSAS.

9. Près de 800 fonctionnaires travaillant dans une centaine de bureaux de terrain devront apprendre à utiliser le nouveau système et appliquer les processus administratifs modifiés. Environ 3 000 personnes qui n'ont pas le statut de fonctionnaire et qui ont été recrutées dans les bureaux décentralisés sans avoir été enregistrées dans aucun système auront désormais un dossier dans les nouveaux systèmes. Grâce à ce changement, le temps de travail de 8 000 personnes de cette catégorie de ressources humaines pourra être saisi (par des tiers autorisés), comptabilisé et certifié. Près de 5 000 fonctionnaires qui utilisent actuellement le système de l'Organisation devront apprendre à utiliser le nouveau.

10. Le système SMGR aura une incidence sur chaque fonctionnaire, quel que soit son lieu d'affectation. Le degré de changement qu'il induit est considérable.

Progrès accomplis pendant la période d'octobre 2011 à avril 2012

11. Des progrès importants ont été accomplis d'octobre 2011 à avril 2012 car la phase de conception détaillée a été achevée et celle de construction est en très bonne voie. Les principaux points intéressants pour le Comité financier sont les suivants:

- a) La phase de conception détaillée, qui comprenait notamment la conduite de séances pilotes et la définition des spécifications pour la solution technique, a été achevée. La portée de la solution qui sera déployée a également été convenue;
- b) La configuration et le développement de la solution technique sont en bonne voie. Les tests de la solution pour les projets internes ont démarré et des activités ont été prévues pour la phase d'acceptation par les utilisateurs;
- c) Un projet d'évaluation plus détaillée des avantages est en cours ; il sera achevé en mai 2012;
- d) La stratégie de gestion du changement organisationnel a été approuvée par le conseil d'administration du programme, et des activités d'appui et de formation sont en cours de préparation ainsi que les documents d'accompagnement;
- e) Le Bureau de l'Inspecteur général (OIG) a évalué la mise en place des normes IPSAS à la FAO. Un certain nombre de recommandations ont été convenues et sont mises en œuvre;
- f) Les modifications de l'infrastructure et de l'architecture techniques nécessaires au déploiement du système à l'échelle mondiale sont en bonne voie;
- g) La stratégie générale de déploiement a été définie et comprend notamment une mise en œuvre initiale suivie d'une mise en service progressive dans les bureaux décentralisés.

12. La gouvernance interne du projet a également été renforcée pendant la période. Le Directeur général adjoint (opérations) est responsable de l'ensemble de la mise en place du SMGR, et une structure d'exécution unique et intégrée est désormais en place. Les ressources affectées au projet ont été rassemblées dans le bureau récemment rénové à cet effet. Les différents projets qui constituaient à l'origine le SMGR ont été entièrement intégrés et le programme est organisé par processus opérationnels.

Activités de mai à octobre 2012

13. Les principales activités du programme pour la période allant jusqu'à octobre 2012 porteront entre autres sur les points énumérés ci-après. Il s'agira de faire en sorte que le système puisse être déployé au Siège et dans les bureaux régionaux en novembre 2012:

- a) L'achèvement de la configuration, du développement et des tests de la solution. Chacun des modules sera testé dans un premier temps, puis les tests d'intégration auront lieu en mai;
- b) Lorsque les tests d'intégration et de construction seront terminés, les tests d'acceptation de la solution par l'utilisateur seront exécutés entre juin et août. La solution sera testée de bout en bout, y compris l'intégration d'Oracle avec d'autres systèmes à l'intérieur et à l'extérieur de la FAO;
- c) L'élaboration de matériels d'appui et de formation, notamment les documents détaillant les processus concernant les domaines qui seront les plus touchés. Les systèmes et les processus d'appui et de formation seront également mis en place;
- d) La formation commencera en septembre, notamment la formation des personnes qui feront partie de la structure d'appui, puis celle d'autres utilisateurs au Siège et dans les bureaux régionaux;
- e) Pendant cette période, des tests seront effectués sur l'infrastructure mondiale pour s'assurer que le réseau est prêt pour la mise en œuvre de la nouvelle solution. Les activités préalables à l'adoption des normes IPSAS seront également achevées pendant cette période, en particulier les modifications apportées aux politiques et aux procédures.

État d'avancement des mesures d'atténuation des risques

14. Le Bureau de l'Inspecteur général a examiné la mise en œuvre des normes IPSAS à la FAO et recommandé que le programme présente une autre stratégie définissant les priorités et les phases relatives à l'exécution du module du système en 2012-2013 et reportant la production d'états financiers conformes à ces normes afin de réduire les risques connexes pour l'ensemble des objectifs du programme.

15. Le rapport intérimaire présenté au Comité financier en octobre 2011 indiquait l'existence de deux risques importants pour le programme: le risque lié au manque de capacités pour mettre en œuvre les changements dans les bureaux décentralisés, et le risque lié à une résistance générale plus forte au changement. Les mesures d'atténuation en cours pour atténuer ces risques sont notamment les suivantes:

- Les équipes chargées de la coordination sur le terrain et de la gestion des changements dans les processus internes ont été entièrement créées et les fonctionnaires détachés sur le terrain ont été désignés. Des ateliers ont été organisés en janvier pour des fonctionnaires des bureaux régionaux et des bureaux de terrain. Leur objectif était d'expliquer les changements qui auront lieu, de présenter le nouveau système et de recueillir les commentaires des participants.
- Des mesures sont prises pour créer des unités régionales d'appui aux opérations qui aideront les bureaux décentralisés à utiliser les nouvelles fonctions et les nouveaux processus introduits par le programme SMGR. Ces unités dispenseront des formations et fourniront un appui pendant la période de déploiement et après la mise en service. Elles feront également office de point de contact pour améliorer les processus.

16. Les risques liés au système SMGR ont aussi été étudiés en utilisant le cadre de la gestion des risques de l'Organisation. Des ateliers ont été organisés pour recenser et évaluer les risques et définir les mesures d'atténuation à prendre. Les risques et les mesures proposées ont été examinés par le conseil d'administration du programme en mars. Un certain nombre de mesures ont déjà été prises pour atténuer les effets des risques indiqués.

17. Le Bureau de l'inspecteur général a terminé l'examen de la mise en place des normes IPSAS à la FAO en mars 2012. Il a recommandé qu'on envisage une autre stratégie, qui donnerait la priorité à la mise en place du système SMGR de sorte qu'il soit progressivement introduit sur la période 2012-

13. Comme indiqué plus loin, le Bureau de l'inspecteur général a recommandé de remettre à plus tard la production d'états financiers conformes aux normes IPSAS afin d'éviter de passer trop de temps à l'établissement des soldes d'ouverture, qui doit se faire à la main, et afin de ne pas nuire aux objectifs généraux ni aux avantages fondamentaux attendus.

Méthode pour faciliter l'adoption des normes IPSAS

18. L'intégration du projet IPSAS avec les autres activités SMGR et l'achèvement de la phase de planification détaillée ont mis en évidence les liens de dépendance entre la préparation des états financiers conformes aux normes IPSAS et la mise en œuvre du système SMGR et des changements apportés aux procédures. Pour que la conformité aux normes IPSAS soit durable, il faut que le nouveau système et les nouveaux processus SMGR (conformes à ces normes) soient déployés dans tous les bureaux de l'Organisation avant de créer les balances d'ouverture et de commencer à exécuter des transactions conformes aux normes IPSAS. Cette méthode reprend les bonnes pratiques que le rapport 2010 du Corps commun d'inspection recommande de mettre en œuvre en vue d'assurer une transition réussie vers les normes IPSAS.

19. Afin d'assurer la conformité aux normes IPSAS d'ici 2013 tout en déployant le nouveau système et les nouvelles procédures SMGR, il convient de mettre en œuvre des solutions temporaires. Par exemple, puisque les nouveaux systèmes SMGR seront déployés dans les bureaux décentralisés en 2013, les balances d'ouverture (qui sont nécessaires pour établir des rapports financiers conformes aux normes IPSAS en 2013) devront être créées en utilisant une combinaison de processus manuels, de processus liés aux systèmes existants et de processus SMGR, ce qui représentera une charge de travail supplémentaire.

20. Le programme prend en compte le fait que les ressources nécessaires pour appuyer ces solutions temporaires seront autant de ressources qui ne pourront pas être utilisées pour mettre en œuvre le système SMGR et déployer la solution dans tous les bureaux de la FAO pendant la période où elles seraient pourtant d'une nécessité vitale. Afin de réduire les risques liés au programme et d'assurer la mise en œuvre et le déploiement efficaces de la solution, la stratégie du programme a été modifiée. Désormais, les ressources disponibles en 2012-13 seront axées sur la mise en œuvre et le déploiement des systèmes et processus SMGR conformes aux normes IPSAS dans tous les bureaux et sur la formation du personnel à leur utilisation. Ces activités seront donc une condition préalable à la création des balances d'ouverture et à la production des états financiers conformes aux normes IPSAS. Selon ce nouveau calendrier, la production des premiers états financiers de ce type pour la certification externe des comptes prendra désormais effet pour l'exercice fiscal qui commencera le 1^{er} janvier 2014.

21. Cette stratégie révisée vise à ce que l'Organisation déploie intégralement les systèmes et processus améliorés qui découlent de l'adoption des normes IPSAS et du programme SMGR et en tire les avantages escomptés. Cela suppose de mettre en place des systèmes, procédures et contrôles appropriés, de renforcer les capacités des bureaux de terrain par une formation et un encadrement de qualité, d'assurer la continuité pendant la période postérieure à la mise en œuvre, et d'améliorer la capacité de décision des gestionnaires de budget en fournissant des informations fiables, précises et complètes pour les opérations de terrain.

Avantages, rapport coût-efficacité et optimisation de l'emploi des ressources

22. Dès que la phase de conception détaillée sera achevée, des améliorations sont attendues dans un certain nombre de domaines. Elles sont décrites succinctement dans le tableau suivant.

| Domaine | Améliorations attendues |
|----------------------------|--|
| Gestion financière | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le système de comptabilité de terrain est remplacé et les normes comptables internationales du secteur public sont adoptées, ce qui a produit les effets suivants: <ul style="list-style-type: none"> • les informations financières sont plus précises, complètes et actualisées; • le contrôle interne est renforcé (le risque financier est moindre); • les processus de travail sont plus efficaces et réduisent le travail administratif et éliminent les activités superflues; • la normalisation des outils et des systèmes, plus poussée, améliore la mobilité et la souplesse dans l'Organisation. |
| Ressources humaines | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mise en œuvre de processus identiques pour tous les fonctionnaires quel que soit le lieu d'affectation. ➤ Gestion plus efficace des ressources humaines hors personnel, en particulier: <ul style="list-style-type: none"> • amélioration de la gestion de l'enregistrement du temps de travail; • centralisation du calcul des paiements. ➤ Amélioration de la délégation de pouvoirs pour le recrutement, renforcée par une centralisation de l'appui à l'enregistrement. |
| Achats | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mise en œuvre d'un processus d'achats normalisé dans l'Organisation et de nouveaux systèmes fournissant: <ul style="list-style-type: none"> • une visibilité plus complète des engagements et de la comptabilité, et des données relatives aux achats provenant de tous les bureaux; • une meilleure gestion des fournisseurs; • des informations et des rapports de meilleure qualité sur la réception des biens et des services, les demandes d'achat, les ordres d'achat et la gestion des contrats. |
| Voyages | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Un nouveau système spécialement conçu pour la gestion des voyages à la FAO sera mis en service dans tous les bureaux décentralisés, avec les avantages suivants: <ul style="list-style-type: none"> • Intégration complète avec les systèmes financiers de la FAO; • Transparence du circuit de traitement, depuis la planification du voyage jusqu'à l'approbation, le paiement et la concordance finale; • Rationalisation des approbations et des tolérances et utilisation d'attestations électroniques; • Suivi du budget et des engagements et amélioration de la production des rapports sur les transactions liées aux voyages. |

| | |
|---|---|
| Système Oracle et nouveaux processus automatisés | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le nouveau système Oracle et les nouveaux processus automatisés présenteront les avantages suivants: <ul style="list-style-type: none"> • Un meilleur appui aux fins de décisions rapides • une interface web d'une utilisation plus conviviale; • un système très fiable moins vulnérable aux problèmes de connectivité; • une efficacité plus grande due à une réduction des tâches administratives superflues; • une réduction importante de l'utilisation de systèmes parallèles non connectés (tableurs); • la possibilité d'apporter des améliorations d'une façon efficace et efficiente. |
|---|---|

Au début de mars, une évaluation plus détaillée des avantages du projet a été lancée, notamment les avantages tangibles et intangibles attendus du système SMGR, et leur contribution aux objectifs généraux de l'Organisation. Les résultats de ce travail seront communiqués au Comité financier à sa session d'octobre 2012.

Budget du programme

23. Le budget du programme est principalement financé au moyen du dispositif « Dépenses d'équipement ». Pour la période 2011-13, le budget total approuvé est de 38,5 millions d'USD. En 2011, 10 millions d'USD de ce budget ont été dépensés (6,4 millions d'USD au titre du dispositif « Dépenses d'équipement » et 3,6 millions d'USD au titre des objectifs fonctionnels X et Y).

24. Le solde restant, d'un montant de 28,5 millions d'USD, dont 3,2 millions d'USD au titre du PAI (action 7.25 du PAI), peut être dépensé en 2012-13 et sera financé au moyen du dispositif « Dépenses d'équipement ». Il devrait être entièrement dépensé en 2012-13 et l'exécution du programme ne devrait pas entraîner de dépassement. La répartition des dépenses sera présentée au comité financier à sa session d'octobre 2012.

25. Outre le coût du programme SMGR ci-dessus, les dépenses relatives au projet IPSAS se sont élevées à 7,9 millions d'USD pendant la période 2006-2010.