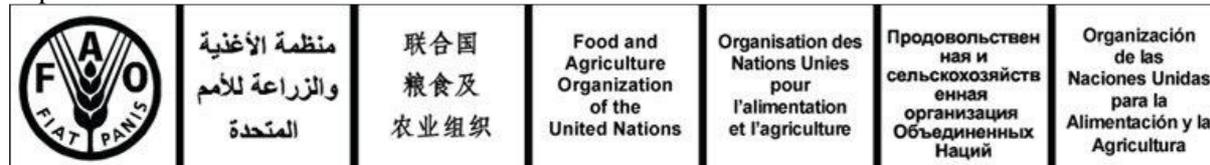


Septembre 2011



COMITÉ FINANCIER

Cent quarantième session

Rome, 10-14 octobre 2011

Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du projet Oracle R12/IPSAS

Pour toute question concernant le contenu de ce document, veuillez vous adresser à:

Mme Livia Furlani

Département des services internes, des ressources humaines et des finances

Tél. +39 06 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

- À ses cent trente-septième et cent trente-huitième sessions, en février et mars 2011, le Comité a été informé du coût estimatif et du financement du programme prévoyant le passage du système de planification des ressources à l'échelle de l'Organisation (ERP) à la version 12 d'Oracle en synergie avec la mise en œuvre du projet IPSAS et de la Solution de terrain. Le Comité a pris acte du coût estimatif et a encouragé le Secrétariat à rechercher d'autres possibilités d'obtenir un meilleur rapport coût/efficacité et des moyens d'optimiser l'utilisation des ressources du programme.
- Le présent rapport fait le point sur les progrès du projet entre avril et septembre 2011, sur les activités prévues pour la période allant d'octobre 2011 à avril 2012 et sur le budget du programme. Il rend compte aussi du mode de gestion des risques.

AVIS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À FORMULER

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

Projet d'avis

- **Le Comité financier prend note des informations figurant dans le présent document.**

Historique

1. Des rapports sur l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) ont été régulièrement soumis à l'examen du Comité financier depuis sa cent quinzième session, en septembre 2006, session au cours de laquelle la FAO a décidé de les adopter¹. À sa cent trente-cinquième session en mars 2010, le Comité a été informé que le passage de tous les systèmes de l'Organisation à la version 12 d'Oracle avait une incidence sur l'ensemble des projets liés à la gestion des ressources à l'échelle de l'Organisation, et a estimé qu'il serait économique et efficace de conduire en même temps le projet de passage à la version 12 d'Oracle et le projet IPSAS².
2. Des informations supplémentaires sur le coût estimatif et le financement proposé de l'approche synergique ont été présentées au Comité à ses cent trente-septième et cent trente-huitième sessions, en février et mars 2011³. Le Comité a pris acte du coût estimatif et a encouragé le Secrétariat à rechercher d'autres possibilités d'obtenir un meilleur rapport coût/efficacité et des moyens d'optimiser l'utilisation des ressources du programme. Il a demandé que des rapports intérimaires sur l'état d'avancement du programme soient présentés à ses sessions futures.
3. Comme il a été indiqué au cours de la dernière session, le calendrier actuel des activités est le suivant:

Activité	Calendrier
Démarrage et gestion des projets/du programme	en cours d'exécution 2011-2013
Conduite du changement et communication	en cours d'exécution 2011-2013 (pic d'activité en 2012)
Définition des besoins et conception au niveau général	2011
Analyse et diagnostic détaillé	2011
Construction: configuration et mise au point	2011 – mi-2012
Tests d'acceptation par les utilisateurs	2012 (second semestre)
Formation	à partir du second semestre 2012-2013
Préparatifs de mise en service	2012
Stabilisation et déploiement dans les bureaux décentralisés	2013

4. Les paragraphes ci-après décrivent les progrès accomplis depuis le dernier rapport et les activités prévues pour la période allant d'octobre 2011 à avril 2012.

Progrès accomplis entre avril et septembre 2011

5. D'importants progrès ont été obtenus pendant cette période dans le cadre des phases de démarrage du programme et de conception au niveau général, lesquelles sont terminées. Les principaux points intéressants le Comité financier sont les suivants:

¹ FC 115/11

² FC 135/12

³ FC 138/11 et FC 137/2.2

- a) Le programme cadre préliminaire, qui définit la portée, les objectifs d'exécution, l'approche, le calendrier, le budget et la structure de gouvernance, ainsi que les ressources nécessaires, ont été présentés au conseil d'administration du programme IPSAS/R12, qui les a approuvés.
- b) Les structures du programme et les modalités de gouvernance ont été définies.
- c) La configuration générale des procédures et le système sont au point. La configuration générale présente une estimation des ressources et des travaux nécessaires pour transposer les besoins dans de nouveaux systèmes et procédures. Elle servira de base pour décider de l'approbation finale des travaux. L'optimisation de l'utilisation des ressources du programme est l'un des critères qui servira à valider les décisions et les besoins des unités administratives afin d'introduire de nouvelles fonctionnalités. Cette approche vise à créer de nouvelles fonctionnalités dans la version 12 d'Oracle, là où c'est nécessaire. Ces nouvelles fonctionnalités doivent permettre d'améliorer le fonctionnement des procédures administratives (gestion financière et établissement des rapports financiers, appui aux bureaux décentralisés et gestion des ressources humaines, des voyages et des achats).
- d) On a continué de lancer des éléments du programme qui pouvaient être mis en place rapidement, en choisissant parmi eux ceux qui sont utiles à l'ensemble de l'Organisation et qui permettront de réduire les risques liés au programme avant que celui-ci ne soit exécuté dans sa totalité. On a notamment reconfiguré le module d'Oracle qui sert à gérer les avoirs, de façon que les bureaux et les projets disposent de meilleures informations. La fonctionnalité «articles/bien reçus» a été mise en service pour un groupe restreint d'utilisateurs.
- e) Le cycle d'activités liées à la conduite du changement et de la communication a démarré. Une stratégie de gestion du changement au niveau de l'Organisation est en cours de définition. Elle sera soumise pour approbation au conseil d'administration du programme IPSAS/R12 début octobre 2011. D'autres éléments clés de ce cycle d'activités ont déjà démarré, notamment une première analyse du premier impact et des actions de communication.

Activités prévues pour la période octobre 2011 – avril 2012

6. Les principales activités du programme pour la prochaine période porteront entre autres sur les points suivants:
 - a) Le conseil d'administration du programme IPSAS/R12 se réunira en octobre 2011 pour examiner les résultats de la phase de configuration générale des procédures et pour approuver dans leur totalité les travaux qui seront inscrits au programme. Cet examen comprendra une analyse des autres changements à apporter au système de planification des ressources à l'échelle de l'Organisation qui dépassent le cadre du projet IPSAS (y compris le remplacement du Système de comptabilité de terrain), la mise à jour de la version 12 d'Oracle et le projet de remplacement du système de traitement des données de voyage, tous ces projets ayant été approuvés par le conseil d'administration. La grande difficulté sera de s'assurer que l'on aura des ressources suffisantes pour élargir la portée du programme et que l'Organisation pourra gérer les risques et internaliser les changements dans toute leur ampleur.
 - b) La phase de conception détaillée sera exécutée selon un plan de travail, lui aussi détaillé, et compte tenu des spécifications fonctionnelles et techniques qui correspondent aux solutions proposées pour les processus administratifs, ainsi que de l'architecture technique mise en place.
 - c) La phase de construction démarrera aussi: le système sera construit et configuré conformément aux spécifications. Cette phase comprend l'élaboration de stratégies, de procédures, de modes d'emploi, de matériels de formation et d'objets techniques. Elle comprend aussi une réflexion sur la gestion du changement.

- d) Le travail commencera également sur d'autres phases du programme, notamment la préparation des tests d'acceptation, des formations et des activités d'appui post mise en place.

Gestion des risques

7. Les grands programmes qui entraînent d'importantes transformations dans le fonctionnement d'une organisation comportent nécessairement des risques. Il faut prendre à l'avance des dispositions pour les gérer et réduire au maximum leurs conséquences éventuelles. Les risques sont suivis en permanence et le plan de gestion des risques est ajusté au fur et à mesure. Le contact avec l'équipe de gestion des risques de l'Organisation est maintenu et on continuera d'ajuster les méthodes et les pratiques compte tenu de la gestion des risques au niveau de l'Organisation.

8. Un appel d'offre a été publié en vue d'acheter des services d'assurance qualité. Plusieurs entreprises de premier plan y ont répondu. La procédure de sélection devrait être conclue d'ici à fin septembre 2011.

9. Le Comité de vérification de la FAO a souligné que la direction devait accorder toute l'attention nécessaire à la gestion des risques qui pourraient menacer la mise en œuvre du programme. Il a noté les difficultés intrinsèques au projet et a encouragé la direction à ajuster le calendrier si nécessaire. Le Comité continuera de recevoir à intervalles réguliers des rapports sur la gestion des risques.

10. Deux risques liés au changement ont été relevés. Le premier intéresse la mise en place des changements dans les bureaux décentralisés: c'est dans ces bureaux que les fonctionnaires auront à faire face aux plus grand nombre de changements. Une introduction progressive des changements sur le terrain rendra les choses plus faciles. Le second concerne la résistance au changement en général: de nouveaux concepts (IPSAS) et des procédures s'inscrivant davantage dans des systèmes sont en effet introduits dans toute l'Organisation. La résistance au changement peut être le résultat des nombreuses initiatives de changement que l'Organisation continue d'introduire et qui peuvent provoquer une certaine lassitude des fonctionnaires. La bonne gestion de ces deux risques exigera soutien, communication, formation et appui sur le lieu de travail.

11. Dans le cadre de la gestion des risques, on a défini des plans de secours pour gérer l'augmentation du profil de risque. Les risques peuvent augmenter suite à des retards dus à des blocages qui ont surgi lors du diagnostic détaillé ou à une plus grande complexité des calendriers d'exécution. Les plans de secours se concentrent à l'heure actuelle sur une nouvelle planification des activités de façon à diminuer les risques en répartissant par exemple l'introduction de nouvelles fonctionnalités en plusieurs phases. Ils respectent toutefois le but qui est de mettre en route les systèmes conformes aux normes IPSAS en 2012 et d'établir les premiers rapports financiers normalisés IPSAS en 2013.

Budget du programme

12. Le budget du programme est principalement financé au moyen du dispositif Dépenses d'équipement et d'une contribution du Plan d'action immédiate (PAI). Son montant total pour la période 2011-2013 est de 38,5 millions d'USD, dont 23,9 millions correspondent à des crédits ouverts au budget pour l'exercice 2012-2013 (y compris 3,6 millions des fonds au titre du PAI - action 7.25). On trouvera dans le tableau ci-dessous le résumé de l'emploi des ressources en 2011:

Projet de budget 2011 et soldes prévus par source de financement (millions d'USD)

ligne		Dépenses d'équipement	PAI	TOTAL
1	Financement à disposition (2011)	13,0	1,6	14,6
2	Montant total des dépenses à la date du 31 août 2011	6,4	1,4	7,8
3	Prévisions de dépenses d'ici au 31 décembre 2011	3,7	0,2	3,9
5	Solde des dépenses attendu au 31 décembre 2011 et qui serait disponible pour 2012-2013	2,9	-	2,9

13. Le solde attendu à la ligne 5 (2,9 millions d'USD) est dû au démarrage tardif des activités du programme en 2011. On a eu besoin de plus de temps pour trouver et pour engager des spécialistes ayant les compétences requises. Le solde devrait être totalement utilisé en 2012-2013. Conformément à la pratique en vigueur, tout solde du dispositif Dépenses d'équipement qui n'aurait pas été utilisé en 2010-2011, sera reporté sur l'exercice biennal suivant.

14. Des précisions, notamment des économies supplémentaires possibles, pourraient être apportées au budget, à l'occasion de la mise au point définitive et de l'approbation de la conception détaillée du programme, en octobre 2011. Le Secrétariat tiendra le Comité informé.