

Novembre 2012

	منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة	联合国 粮食及 农业组织	Food and Agriculture Organization of the United Nations	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
---	--	--------------------	---	---	---	--

COMITÉ FINANCIER

Cent quarante-septième session

Rome, 5-9 novembre 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 570 55687

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 de mai à septembre 2012, décrit les activités prévues d'octobre 2012 à mai 2013, et fait le point sur le budget du programme.
- Le programme devrait être lancé au Siège et dans les bureaux régionaux en novembre 2012, et déployé par phases dans les bureaux décentralisés d'ici mai 2013.
- Les activités de mise en conformité aux normes IPSAS ont été reportées pour tenir compte du nouveau calendrier examiné à la cent quarante-troisième session qui s'est tenue en mai 2012. Les politiques comptables ont été achevées et approuvées, et d'autres activités progressent dans les délais prévus.
- L'évaluation des avantages a confirmé que le système SMGR est un investissement essentiel de l'Organisation qui contribuera à sa vision et à ses objectifs à long terme tout en lui fournissant des avantages tangibles à court terme.
- Le manque de capacités pour mettre en œuvre les changements dans les bureaux décentralisés continue d'être un risque majeur qui a été confirmé dans une évaluation récente réalisée par le Bureau de l'Inspecteur général.
- D'autres mesures d'atténuation des risques sont décrites, en particulier celles qui sont liées au déploiement du système SMGR dans les bureaux décentralisés, notamment le renforcement des capacités de formation et le soutien important apporté aux utilisateurs dans les bureaux décentralisés pendant et immédiatement après le passage au nouveau système.
- La gouvernance du programme a été affinée en juin 2012. La représentation a été élargie afin d'inclure les deux représentants régionaux restants. Tous les cinq représentants régionaux siègent désormais au conseil d'administration du programme.

INDICATIONS QUE LE COMITÉ EST INVITÉ À DONNER

- Le Comité est invité à prendre note des informations présentées dans ce document.

Projet d'avis

- **Le Comité financier a examiné le document FC147/13 qui fournit des informations actualisées sur l'état d'avancement du programme de mise en œuvre du système SMGR pour la période de mai à septembre 2012, et les activités prévues d'octobre à mai 2013.**
- **Le Comité a pris note de l'état d'avancement du programme, notamment le déploiement prévu du SMGR au Siège et dans les bureaux régionaux en novembre 2012. Le Comité a également pris note des plans de déploiement dans les bureaux décentralisés et des mesures adoptées pour atténuer les risques liés au manque de capacités signalés par le Bureau de l'Inspecteur général.**
- **Le Comité a pris note des dépenses prévues pour le déploiement du système SMGR et des avantages que le programme devrait procurer. Il a demandé au Secrétariat de continuer à en assurer le suivi et de présenter de nouvelles informations actualisées à la session de printemps en 2013.**

CADRE GÉNÉRAL

1. À sa cent quarante-troisième session en mai 2012, le Comité financier a examiné le rapport intérimaire sur la mise en œuvre du Système mondial de gestion des ressources (SMGR) pour la période d'octobre 2011 à avril 2012, ainsi que les activités planifiées pour la période de mai à octobre 2012.
2. Sur la base des informations présentées, le Comité:
 - a souligné qu'il importait de veiller à ce que les principaux objectifs de la mise en conformité aux normes IPSAS et du passage à la version R12 d'Oracle continuent d'être pleinement intégrés et soient réalisés conformément au calendrier prévu et dans les limites des prévisions de dépenses communiquées, et que la nouvelle date qui était fixée, 2014, pour l'établissement d'états financiers IPSAS soit rigoureusement respectée;
 - a pris note des difficultés rencontrées dans l'exécution du projet et demandé que soient inscrites dans le prochain rapport toutes les mesures que le Comité ou ses membres pourraient être invités à prendre;
 - a demandé au Secrétariat de faire figurer dans le rapport qu'il lui présentera à sa session d'octobre 2012 un plan d'exécution intégré et détaillé comportant des informations sur le coût du SMGR (dépenses prévues, dépenses effectuées et dépenses estimatives) avec ventilation par année et par objet de dépenses, et calendrier d'application; et
 - de faire rapport sur l'analyse des avantages en précisant en quoi ceux-ci contribueront à la vision et aux objectifs stratégiques de l'Organisation; et
 - a demandé au Secrétariat de continuer de suivre la question de la gouvernance du projet, comme indiqué également dans l'examen du Bureau de l'inspecteur général et de faire rapport sur la question à la session d'octobre 2012 du Comité financier.
3. Le présent document décrit les progrès accomplis depuis le dernier rapport et les activités prévues pour la période d'octobre 2012 à mai 2013 et fournit les informations supplémentaires demandées par le Comité à sa session précédente.

Périmètre et calendrier du projet

4. Le périmètre du projet SMGR n'a pas changé depuis la phase de lancement en mai 2011. Le projet résulte du regroupement de quatre initiatives dans un seul programme visant à améliorer la coordination, partager les ressources et réduire les coûts au minimum. Ces quatre initiatives sont:
 - le projet IPSAS;
 - le projet de remplacement du système de comptabilité de terrain (FAS) ;
 - le projet de remplacement du système de traitement des données de voyage (ATLAS);
 - le projet de mise à jour de la version 12 d'Oracle.
5. La création d'un programme intégré permettra également à l'Organisation de déployer un système mondial unique de traitement des processus administratifs dans tous ses bureaux. Le système SMGR traite tous les principaux processus administratifs qui sont utilisés pour appuyer les opérations:
 - Finances: comptes débiteurs, comptes créditeurs, gestion des fonctions comptables pour la présentation de rapports (grand livre comptable), gestion des actifs, gestion de la trésorerie;
 - Gestion des achats;
 - Ressources humaines: recrutement, gestion de la performance, gestion des postes, perfectionnement du personnel, service au personnel et aux ressources humaines hors personnel, paie;
 - Gestion des voyages: voyages de service et voyages autorisés (de la planification au traitement des dépenses);
 - Établissement de rapports administratifs: rapports opérationnels, rapports de gestion et fourniture de données à la base de données centrale de l'Organisation.

6. Le calendrier prévu pour le développement, le test et la mise en œuvre de la solution technique, ainsi que la production des premiers états financiers conformes aux normes IPSAS, n'a pas changé depuis le précédent rapport d'avancement soumis au Comité. Le calendrier pour le déploiement dans les bureaux décentralisés a été accéléré et l'objectif visé est désormais d'achever le déploiement d'ici mai 2013.

7. Les principales étapes du plan intégré sont présentées ci-dessous. Un plan d'exécution plus détaillé est joint à l'annexe A.

Activité	Calendrier
Lancement du projet, phases de définition des besoins, d'analyse, de conception détaillée et de construction du système	Achevé
Validation par les utilisateurs	Achevé
Préparatifs de la mise en œuvre	Septembre-octobre 2012
Déploiement au Siège, dans les bureaux régionaux et les bureaux pilotes	Novembre 2012
Déploiement dans la première série de bureaux décentralisés	Février 2013
Déploiement dans la deuxième série de bureaux décentralisés	Avril 2013
Déploiement dans la dernière série de bureaux décentralisés	Mai 2013
Inventaire conforme aux normes IPSAS	Décembre 2013
Production des premiers états financiers conformes aux normes IPSAS	1 ^{er} janvier 2014-mars 2015

Progrès accomplis pendant la période de mai à septembre 2012

8. Des progrès importants ont été accomplis pendant cette période. En particulier, le programme devrait être lancé comme prévu au Siège, dans les bureaux régionaux et les bureaux pilotes en novembre 2012. Les phases de construction du système et de validation par les utilisateurs ont été achevées et les préparatifs de la mise en œuvre sont bien avancés. Les principaux points intéressants pour le Comité financier sont les suivants:

Mise en service du système

- La phase de construction a été achevée, notamment la configuration et le développement de la solution et le test de bout en bout du système par l'équipe de projet;
- La validation du système par les utilisateurs a été achevée, y compris l'intégration d'Oracle avec d'autres systèmes à l'intérieur et à l'extérieur de la FAO;
- Pendant cette période, des tests ont été effectués sur l'infrastructure mondiale pour s'assurer que le réseau étendu est prêt pour la mise en œuvre de SMGR sur le terrain.

Formation, communication et déploiement

- Les activités de soutien et de formation reposent sur l'utilisation d'une plateforme d'apprentissage électronique, qui a été obtenue sans frais du PAM. On estime cependant que la formation doit aussi être dispensée en salle de classe, notamment pour les bureaux décentralisés;

- Les processus et les systèmes de soutien et de formation ont été préparés et le matériel de formation a été élaboré;
- Des fonctionnaires chargés de l'aide aux utilisateurs ont été sélectionnés dans chacune des régions et formés aux nouveaux systèmes en septembre. Ils fourniront à leur tour une formation et un appui aux bureaux décentralisés et régionaux;
- Le site internet du système SMGR a été lancé à la fin de 2011 et actualisé régulièrement. Il comprend des diaporamas présentant un aperçu des changements dans chaque domaine, des blogs et des liens aux sessions enregistrées de questions/réponses. Plusieurs présentations ont été données par le biais du Siège, et du matériel de communication est périodiquement distribué aux régions;
- Les plans de déploiement, les besoins de ressources et les estimations de coûts ont été définis en coopération avec toutes les régions.

Procédures IPSAS

- Les politiques comptables ont été élaborées et approuvées pour toutes les normes IPSAS applicables à la FAO. Les documents techniques qui contribuent à l'approche relative à la présentation des états financiers et comptables concernant des informations et des processus relatifs à des opérations particulières ont été également élaborés pendant cette période;
- L'examen et le recensement des entités qui exigeront d'être consolidées dans les états financiers de la FAO conformes aux normes IPSAS ont été effectués;
- Les travaux sur les modèles détaillés des états financiers qui seront utilisés pour préparer les futurs états financiers conformes aux normes IPSAS ont commencé, ainsi que les travaux d'analyse qui contribuent à la préparation du solde d'ouverture (actifs, inventaire et locations).

Autres activités

- Le projet visant à évaluer plus en détail les avantages de la solution a été achevé et les résultats sont résumés ci-dessous;
- Le Bureau de l'Inspecteur général a terminé une évaluation de l'élément du programme SMGR concernant la mise en œuvre des systèmes. Un certain nombre de recommandations, qui sont présentées dans la suite de ce rapport, ont été convenues et sont appliquées.

Plan d'octobre 2012 à mai 2013

9. Les principales activités du programme pour la prochaine période porteront entre autres sur les points énumérés ci-après:

Mise en service du système

- L'ancien système sera désactivé le 30 octobre et le nouveau système devrait être lancé au Siège et dans les bureaux régionaux le mardi 6 novembre 2012.

Formation, communication et déploiement

- La formation des utilisateurs au Siège et dans les bureaux régionaux sera achevée en octobre 2012, parallèlement aux travaux qui préparent le basculement d'un système à un autre;
- Six bureaux pilotes (Nigéria, Bénin, Inde, Turquie, Bolivie et Liban) devraient être opérationnels après la mise en œuvre initiale au Siège et dans les bureaux régionaux et avant la fin de l'année; ils passeront progressivement du système de comptabilité de terrain au nouveau système SMGR;
- La première série de bureaux décentralisés passera du système de comptabilité de terrain au nouveau système SMGR en février 2013. Une deuxième série de bureaux devrait utiliser le nouveau système en avril 2013. Le troisième et dernier déploiement devrait être achevé en mai 2013 et concernera certains des bureaux les plus importants et les plus complexes;
- Une aide sera fournie aux utilisateurs du système SMGR, d'abord au Siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux pilotes, puis dans tous les bureaux où le système est déployé.

Procédures IPSAS

- Parallèlement au déploiement, les procédures et modèles des états financiers conformes aux normes IPSAS seront finalisés;
- Des procédures d'inventaire visant à faciliter la valorisation des soldes d'ouverture des stocks seront pilotées dans les bureaux décentralisés durant la première moitié de 2013 dans le cadre des différentes phases de déploiement.

Deuxième évaluation du SMGR par le Bureau de l'Inspecteur général (OIG)

10. Un vaste programme de cette nature comporte un certain nombre de risques que l'on s'est efforcé d'éviter. Conformément aux bonnes pratiques, des examens externes ont été conduits à intervalles réguliers, notamment des vérifications effectuées par OIG et un Commissaire aux comptes, un examen mené par un consultant dans le cadre d'une étude effectuée par la Division du Directeur de l'informatique (CIO), ainsi que des contrôles externes de l'assurance qualité réalisés par le cabinet Ernst & Young. Ces examens sont importants à double titre: ils sont indépendants et attirent l'attention de l'Organisation sur les risques encourus.

11. Le Bureau de l'Inspecteur général a réalisé une deuxième évaluation durant l'été 2012 axée sur les éléments du Programme concernant la mise en œuvre des systèmes, afin de compléter le précédent examen de la mise en conformité avec les normes IPSAS. Cette évaluation a permis de mettre en évidence les deux points importants suivants:

- L'élaboration d'une solution de gestion des voyages comporte un risque élevé résultant de sa complexité, et le calendrier prévu pour achever la validation du système par les utilisateurs est ambitieux;
- La coordination entre le programme SMGR et d'autres initiatives de transformation (comme la poursuite de la décentralisation) doit être renforcées; le périmètre de ces dernières est changeant, et les risques qui leur sont associés sont donc encore plus difficiles à maîtriser pour le Programme.

12. Des mesures ont été prises pour traiter ces deux points:

- Des ressources ont été réaffectées au module de traitement des voyages. Les tâches à accomplir ont également été classées par rang de priorité afin de s'assurer que les fonctionnalités qui sont essentielles pour le Siège et les bureaux régionaux seront prêtes en novembre, et que celles qui sont nécessaires pour le déploiement de SMGR dans les bureaux décentralisés seront prêtes d'ici janvier 2013;
- Les contacts avec le Département de la coopération technique (TC) ont été renforcés. Des réunions de coordination sont tenues régulièrement avec ce département et avec la Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation (TCE) en vue d'aligner les activités. Une mission conjointe SMGR-TCE a été dépêchée au Bureau régional pour l'Afrique (RAF) afin d'harmoniser les plans de déploiement. Un certain nombre de fonctionnaires de TCE ont reçu une formation initiale au SMGR et pourront donner leur appui dans ce domaine aux bureaux décentralisés.

13. Les deux autres points importants soulevés par OIG sont présentés ci-dessous et concernent le déploiement dans les bureaux décentralisés. Ils ont été pris en compte lors de la définition de la méthode de déploiement, qui est décrite dans la prochaine section:

- L'avancement à mai 2013 du déploiement prévu initialement en octobre 2013 réduit les avantages escomptés des mesures d'atténuation des risques qui avaient été adoptées dans l'approche pilote utilisée pour le déploiement sur le terrain;
- Le manque de compétences existant dans certains bureaux décentralisés est peut-être trop important pour pouvoir être comblé dans le délai imparti. Il sera peut-être nécessaire de prolonger la phase postérieure à la mise en œuvre pour s'assurer que les utilisateurs reçoivent une formation suffisante jusqu'à ce que la situation devienne plus stable.

Déploiement dans les bureaux décentralisés et mesures d'atténuation des risques

14. En août et septembre, l'équipe basée à Rome et les points focaux régionaux ont travaillé de concert pour élaborer la méthode, ainsi que les plans détaillés, de déploiement du SMGR dans les bureaux décentralisés.

15. Les rapports intérimaires présentés au Comité financier en octobre 2011 et mai 2012 ont signalé le risque important que représente le manque de capacités pour mettre en œuvre les changements dans les bureaux décentralisés, risque qui a été confirmé par le Bureau de l'Inspecteur général dans son évaluation récente.

16. Le déploiement du SMGR et le programme de formation y afférent ont pour but de former les fonctionnaires des bureaux des représentants de la FAO à l'utilisation des nouveaux outils fournis par le système pour appliquer les procédures standards de la FAO dans les domaines des ressources humaines, des achats, des voyages et de la comptabilité. Le risque est que ces procédures standards ne soient pas correctement appliquées à l'heure actuelle pour diverses raisons.

17. Pour diminuer ce risque, il convient de mettre en place une formation de base aux procédures de la FAO avant de dispenser une formation à l'utilisation du système. On pourrait également envisager une refonte des procédures administratives internes dans presque tous les bureaux décentralisés. Le programme prévoyait donc une semaine supplémentaire de renforcement des capacités avant la formation au SMGR, ainsi qu'un soutien intensif fourni sur place après le déploiement dans chaque bureau. Cette proposition, qui vise à réduire le risque signalé dans plus de cent bureaux, pourrait coûter jusqu'à 2 millions d'USD. Ce coût est élevé, certes, mais il est capital de réussir à mettre en œuvre les processus actualisés dans tous les bureaux décentralisés, conformément aux procédures de la FAO, si l'on veut tirer un profit maximum des avantages du SMGR. Les avantages d'une telle approche dépassent largement les coûts supplémentaires qu'ils entraînent.

18. Les principales caractéristiques de l'approche et des plans de déploiement, y compris la proposition de renforcement des capacités et de l'appui fourni sur place, sont les suivantes:

- Six bureaux décentralisés seront choisis comme pilotes avant le premier déploiement pour valider l'approche et comprendre la nature des risques éventuels avant de commencer la première série de déploiements;
- Le système sera déployé dans les bureaux décentralisés en trois phases afin de permettre à l'Organisation d'absorber les changements;
- L'approche adoptée pour déployer le système a été considérablement renforcée. Elle comprendra une semaine supplémentaire de renforcement des capacités avant la formation au système SMGR, et jusqu'à un mois de soutien sur place dans chaque bureau décentralisé, pendant et immédiatement après le basculement du système de comptabilité de terrain au système SMGR;
- Les représentants régionaux participent activement au programme et chacun d'entre eux dispose de points focaux régionaux désignés. Le déploiement est effectué dans le cadre d'une collaboration entre les points focaux régionaux et l'équipe centrale chargée du programme SMGR;
- Des équipes régionales de soutien aux utilisateurs ont été mises sur pied dans toutes les régions et des fonctionnaires ont été formés au nouveau système et aux processus de soutien aux utilisateurs;
- À titre de précaution, les bureaux régionaux se préparent à être en mesure d'effectuer temporairement des transactions pour le compte de certains bureaux décentralisés.

Gouvernance du programme

19. À la suite du renforcement de la gouvernance en mars, le Groupe de pilotage du programme a cessé ses fonctions et un conseil d'administration unique du programme a été présidé par le Directeur général adjoint (Opérations) et des hauts dirigeants représentant chacun des domaines concernés, notamment trois des représentants régionaux ainsi que l'Inspecteur général en qualité d'observateur. Les modalités de gouvernance du programme ont été affinées en juin et la représentation a été élargie

aux deux représentants régionaux restants. Tous les cinq représentants régionaux font désormais partie du conseil d'administration du programme.

20. Des mises à jour de l'état d'avancement du programme sont adressées chaque trimestre au Directeur général. Une mise à jour de l'état d'avancement a également été adressée en juillet au Comité de vérification.

Avantages attendus

21. Une évaluation détaillée des avantages du SMGR a été réalisée depuis le dernier rapport intérimaire. Les processus ont été mis en correspondance au niveau de chaque tâche et les rôles et responsabilités ont été affectés en conséquence. En ce qui concerne les domaines pour lesquels les processus ou les responsabilités évoluent, les efforts déployés pour réaliser chacune des tâches dans le cadre des nouveaux processus administratifs du SMGR ont été comparés aux efforts consentis dans le cadre des processus actuels. Les données volumétriques qui permettent d'estimer l'incidence globale de la charge de travail ont été prises en compte.

22. L'évaluation a également mis en lumière les principales lacunes des systèmes et processus administratifs en vigueur aujourd'hui. Elles sont décrites dans l'Évaluation externe indépendante (EEI) et d'autres rapports étudiant les activités de l'Organisation. Les principales lacunes constatées concernant les bureaux décentralisés sont les suivantes:

- Il n'existe pas de solution à l'échelle de l'Organisation qui permette de donner un appui local aux fonctions achats, voyages, ressources humaines, budget et planification;
- Les outils disponibles ne sont plus adaptés à la situation actuelle, en particulier le système de comptabilité de terrain (FAS);
- Il y a un manque d'intégration entre les systèmes locaux et ceux de l'Organisation;
- Il n'y a pas suffisamment d'informations sur la gestion pour appuyer les opérations et la prise de décision. Les principales informations ne sont pas saisies, par exemple les engagements locaux, les ressources humaines hors personnel recrutées localement, les voyages à l'intérieur du pays;
- Les politiques et les cadres de procédure en vigueur dans les bureaux de pays sont fragmentés;
- Le suivi des principaux processus après les transactions est limité.

23. Le programme relatif au SMGR, notamment la mise en conformité aux normes IPSAS, corrigera toutes les lacunes susmentionnées. Il s'agit d'un investissement à long terme très important pour l'Organisation et un outil essentiel qui contribuera à la vision d'une FAO assumant pleinement ses responsabilités au Siège et dans les bureaux décentralisés. Les principaux avantages du programme sont les suivants:

- Déployer un système administratif commun dans tous les bureaux en mettant en place des processus adaptés aux normes IPSAS;
- Faciliter la décentralisation et le renforcement des capacités sur le terrain;
- Donner davantage d'autonomie aux bureaux décentralisés en leur déléguant de nouveaux pouvoirs et en accélérant la prise de décisions;
- Accroître l'indépendance géographique et la mobilité;
- Fournir des informations plus exhaustives et de meilleure qualité sur les ressources humaines et financières;
- Améliorer la reddition de comptes, la transparence et l'utilisation des ressources;
- Renforcer la structure des processus de la FAO afin d'améliorer la conformité et le suivi de l'utilisation des fonds;
- Accroître l'efficacité d'un certain nombre d'autres initiatives telles que la décentralisation des activités de secours d'urgence, qui dépendent du déploiement du SMGR pour fournir tous les avantages que l'on attend d'eux.

24. Le nouveau système et les nouveaux processus formeront une plateforme mondiale commune qui permettra d'améliorer encore davantage les processus. Lorsque le SMGR sera déployé, de

nouvelles possibilités se présenteront pour simplifier les processus de bout en bout dans tous les domaines et de réaliser des gains d'efficacité supplémentaires.

25. Certains processus ont été améliorés en adoptant les modèles de conception optimisée des processus qui sont intégrés dans le nouveau logiciel, mais le programme ne prévoyait pas la refonte complète des processus de travail de l'Organisation.

26. Les synergies obtenues en combinant les quatre projets ont permis d'obtenir des améliorations qui produiront des avantages immédiats. Par exemple, les nouvelles fonctionnalités de la version 12 d'Oracle, ainsi que la nécessité de passer en revue les processus de travail, ont permis de changer fondamentalement la manière de traiter les ressources humaines hors personnel. La nouvelle solution a réduit le traitement manuel des ressources humaines hors personnel des deux tiers, notamment en supprimant la création manuelle des dossiers de ressources humaines et de gestion, lesquels sont désormais créés automatiquement lorsqu'une demande de ressources hors personnel est approuvée.

27. Malgré les dépenses courantes engagées dans certains domaines et liées à l'introduction de contrôles renforcés, ces améliorations ont produit dans l'ensemble des avantages tangibles nets. Les résultats de l'évaluation des avantages produits, qui ont été récemment examinés avec le conseil d'administration du programme, ont montré que le montant des avantages tangibles récurrents sera de l'ordre de 4,5 à 10,3 millions d'USD. Il s'agit là d'une fourchette d'estimation pour deux raisons: les résultats de référence actuels n'ont pas pu être mesurés avec précision dans certains domaines, et les estimations chiffrées correspondaient aux résultats les meilleurs et les moins bons.

28. Au total, les avantages attendus sont les suivants:

- Des avantages tangibles en termes d'économies réalisables et d'améliorations de la productivité. Une petite partie de la réduction des efforts est concentrée sur des rôles spécifiques et peut être réalisée sous la forme d'économies. Le reste est fragmenté entre de nombreuses personnes et se traduira par des améliorations de la productivité;
- Des avantages intangibles, notamment ceux qui sont liés à la correction des lacunes des processus et des systèmes administratifs actuels, qui faciliteront la rationalisation future des processus.

Budget du programme

29. Le budget du programme est principalement financé au moyen du dispositif « Dépenses d'équipement ». Pour la période 2011-2013, 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).

30. Outre le coût du programme relatif au SMGR susmentionné, des dépenses d'un montant de 7,9 millions d'USD ont été engagées pendant la période 2007-2010 au titre du projet IPSAS précédent, avant son intégration dans le programme relatif au SMGR.

31. Le tableau 1 ci-dessous présente une ventilation du budget du programme et des dépenses liées à la mise en conformité aux normes IPSAS, y compris pendant la période précédant le démarrage du SMGR. Plus de 80 pour cent des dépenses sont liées aux ressources en personnel et hors personnel qui participent au programme, notamment aux activités suivantes:

- analyse et conception de haut niveau;
- conception des processus de travail;
- conception et spécification des solutions techniques;
- rédaction des politiques et des procédures;
- configuration et création du système;
- mise à l'essai des éléments du système et de la solution de bout en bout;
- configuration de la plateforme d'apprentissage électronique;
- préparation du matériel de formation et d'appui;
- formation des équipes régionales d'appui et des utilisateurs;

- aide aux utilisateurs, d'abord au Siège et dans les bureaux régionaux, puis dans les bureaux décentralisés;
- préparation du lancement initial en novembre, notamment par des « essais à blanc » du processus de basculement ;
- préparation du réseau étendu au déploiement dans les bureaux décentralisés;
- renforcement des capacités dans les bureaux décentralisés, notamment en formant leur personnel aux procédures de la FAO;
- gestion du basculement du système FAS au SMGR dans près de cent bureaux décentralisés ;
- fourniture d'un appui sur place dans les bureaux décentralisés, avant et après le passage au SMGR;
- communication d'informations aux responsables, aux utilisateurs et aux autres personnes concernées ;
- préparation des états financiers conformes aux normes IPSAS.

32. Les coûts hors personnel comprennent le matériel et le logiciel supplémentaires qui viennent à l'appui du SMGR et permettent à plus de cent bureaux décentralisés d'y accéder. Les coûts des licences logicielles sont relativement faibles pour ce type de projet car le programme relatif au SMGR a nécessité une mise à jour du système Oracle existant et non l'achat d'un nouveau logiciel complet.

Tableau 1: ventilation des dépenses

(en millions d'USD)	Projet IPSAS				Programme SMGR			Total
	2007	2008	2009	2010	2011	2012 (est.)	2013 (est.)	
Ressources humaines	0,0	0,7	2,2	4,2	9,0	16,3	6,5	38,9
Utilisateurs ayant des fonctions administratives								
<i>Finances</i>					3,4	4,1	1,5	
<i>Ressources humaines</i>					0,3	1,6	0,8	
<i>Voyages</i>					0,2	0,5	0,2	
<i>Achats</i>					0,1	0,7	0,3	
<i>Centre des services communs</i>					0,1	0,6	0,1	
Experts techniques et fonctionnels					4,2	4,9	2,0	
Gestion du changement						1,9	0,9	
Assurance qualité/test					0,7	1,1	0,4	
Gestion du programme						0,9	0,3	
Logiciel et matériel					0,3	1,7		2,0
Formation des utilisateurs						1,1	1,1	2,2
Autres dépenses¹	0,2	0,1	0,2	0,3	0,7	1,4	0,4	3,3
	0,2	0,8	2,4	4,5	10,0	20,5	8,0	46,4

¹ Il s'agit des dépenses liées aux voyages, des frais d'évaluation, du coût des vérifications externes et d'autres dépenses générales de fonctionnement.

ANNEXE A – PLAN D’EXÉCUTION DU PROGRAMME RELATIF AU SMGR

Plan d’exécution du programme relatif au SMGR

