



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

Organización  
de las  
Naciones  
Unidas  
para la  
Agricultura  
y la  
Alimentación

## COMITE FINANCIER

Cent treizième session

Rome, 8 - 12 mai 2006

Rapport intérimaire relatif aux systèmes d'information administrative

### INTRODUCTION

1. Le présent rapport, soumis au Comité financier, fait la synthèse des progrès réalisés de février 2005 à janvier 2006 concernant les systèmes d'information administrative et présente les plans concernant la période comprise entre février 2006 et janvier 2007.

### I. ORACLE - FINANCES

*Progrès réalisés de février 2005 à janvier 2006*

2. De février 2005 à janvier 2006, les activités ont avant tout été axées sur le projet de mise à niveau des applications d'Oracle - Finances. Il avait été admis que le succès du projet de Système de gestion des ressources humaines (HRMS) dépendait notamment de la mise à niveau d'Oracle - Finances, car il fallait pouvoir être en mesure de profiter des améliorations considérables qui ont été apportées aux versions ultérieures du progiciel. La nouvelle version des applications Oracle - Finances a été introduite avec succès en août 2005.

3. Des progrès ont également été réalisés dans les domaines suivants:

- a) **Projet de remplacement de la comptabilité de terrain.** Les phases initiales du projet ont été achevées, notamment la collecte de données sur les besoins fonctionnels des utilisateurs et l'évaluation de solutions techniques possibles pour satisfaire ces besoins.
- b) **Amélioration des informations relatives aux états de paie contenues dans le fichier principal.** Un projet visant à améliorer la qualité des informations bancaires du fichier principal relatives aux états de paie a été mis en oeuvre. Les principaux objectifs sont les suivants: normaliser les données bancaires contenues dans l'application consacrée aux états de paie; introduire des normes bancaires pour la mise à jour de ces données et augmenter le taux de traitement de bout en bout des transferts de fonds électroniques liés aux états de paie.

Par souci d'économie, le tirage du présent document a été restreint. MM. les délégués et observateurs sont donc invités à ne demander d'exemplaires supplémentaires qu'en cas d'absolue nécessité et à apporter leur exemplaire personnel en séance.  
La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur l'Internet, à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org)

- c) **Rédaction et publication du Manuel de procédures comptables de l'Organisation.** Toutes les procédures financières et comptables correspondantes, les règles et règlements administratifs qui, ensemble, constitueront un manuel de comptabilité complet de l'Organisation, sont à l'examen. Les travaux à ce sujet devraient se poursuivre en 2006 avec la publication des diverses sections pendant cette période, au fur et à mesure qu'elles seront achevées.
- d) **Rationalisation des fonctions classiques relatives aux procédures d'achat de l'Organisation.** Plusieurs modifications ont été apportées aux systèmes en vue de mieux tirer profit des fonctions de la version 11i d'Oracle - Finances pour les procédures d'achat de l'Organisation.

*Plans: février 2006 - janvier 2007*

4. La mise en place de l'application États de paie du Système de gestion des ressources humaines (HRMS) permettra à l'Organisation d'étoffer considérablement les fonctions du Système de planification des ressources et les possibilités d'intégration avec les applications d'Oracle - Finances seront nombreuses. En conséquence, de février 2006 à janvier 2007, les activités seront avant tout axées sur l'appui à la mise en application et à l'intégration de ces applications, dans le cadre du projet HRMS.
5. Pendant la durée du projet HRMS, les activités liées au développement du système seront interrompues, de manière à s'assurer qu'aucune modification majeure n'est appliquée au système opérationnel pendant que les essais du nouveau système sont en cours. Cette mesure limitera la portée des tâches liées au développement du système susceptibles d'être menées à bien pendant le reste de la phase d'exécution du projet HRMS.
6. Parallèlement, les activités se poursuivront dans les domaines suivants:
  - a) **Projet de remplacement de la comptabilité de terrain.** Les phases de conception, de développement et d'essai devraient être achevées pendant cette période. Compte tenu du calendrier le plus récent concernant le projet, la date prévue pour la mise en application et l'intégration du nouveau système dans le système de planification des ressources est janvier 2007, après la mise en oeuvre de l'application États de paie du Système de gestion des ressources humaines.
  - b) **Perfectionnement de l'application concernant les comptes créditeurs (paiements).** Efficacité accrue des paiements grâce à la mise au point et à l'application d'un système de traitement électronique des formulaires de demande de paiement.
  - c) **Rationalisation des informations sur les états de paie contenues dans le fichier central.** Rationaliser et améliorer l'efficacité des décaissements grâce à la mise à jour de l'ensemble des informations sur les états de paie contenues dans le fichier central.
  - d) **Rédaction et publication du Manuel de procédures comptables de l'Organisation.** L'analyse et la révision des politiques et procédures financières en vigueur, ainsi que des autres documents nécessaires à la compilation d'un manuel exhaustif des procédures comptables de l'Organisation se poursuivront.

*Utilisation des ressources*

7. Les coûts des activités liées à Oracle - Finances peuvent être ventilés comme suit:

Année	Coût effectif (en milliers de dollars EU)			Coût estimatif (en milliers de dollars EU)		
	2003	2004	2005	2006	2007	Total
Allocations au titre des arriérés recouvrés	216	1 169	1 311	0	0	2 696
Compte de dépenses d'équipement	0	0	0	500	0	500

8. Le montant de 500 000 dollars EU qui sera alloué en 2006-07 au titre du Dispositif pour les dépenses d'équipement sera mis à profit pour financer le projet axé sur le perfectionnement du Système de comptabilité de terrain. Les autres activités prévues seront mises en oeuvre au titre du Programme ordinaire.

#### *Enjeux et observations*

9. Les propositions de réforme concernant la structure décentralisée, la rationalisation, la délégation de pouvoirs, les activités du programme de terrain et le contrôle sont susceptibles de compromettre certaines des hypothèses de base sur lesquelles reposaient les besoins fonctionnels définis pour le Système de comptabilité de terrain. La mise en oeuvre de certaines initiatives liées à la réforme en 2006-07 pourrait entraîner une modification des modèles fonctionnels, du cadre financier et des liens entre les bureaux des représentants de la FAO, les bureaux régionaux, les bureaux sous-régionaux et le Siège. Si des besoins fonctionnels déjà justifiés font l'objet de modifications majeures, les délais et les coûts du projet seront réévalués.

## **II. SYSTÈME D'APPUI À LA PLANIFICATION ET À L'ÉVALUATION DU PROGRAMME, AINSI QU'À LA PRÉSENTATION DE RAPPORTS SUR SON EXÉCUTION (PIRES)**

### *Progrès réalisés de février 2005 à janvier 2006*

10. Les activités mises en oeuvre en 2005 étaient conformes au plan annuel soumis au Comité financier en mai 2005.

- a) **Programme de travail et budget (PTB) 2006-07.** La structure du module relatif au PTB 2006-07 a été mise à jour, comme prévu, et utilisée pour rédiger le Sommaire du PTB et le document principal du PTB 2006-07. La nouvelle technologie visant à rationaliser les processus de production, de traduction et de publication des documents a été appliquée avec succès. Le Module du PTB a fait l'objet d'autres adaptations et a été utilisé pour élaborer les propositions de réforme publiées sous forme de supplément au PTB.
- b) **Appui à la planification des systèmes d'information.** Le système PIRES a facilité la collecte d'informations de base relatives aux projets de système d'information proposés dans le PMT 2006-11. Les efforts déployés par la Division des systèmes et des techniques d'information dans ce domaine ont été appuyés grâce à l'établissement d'un lien entre les produits biennaux prévus et les projets liés aux systèmes d'information associés, en vue de leur utilisation pour établir un plan biennal concernant les systèmes d'information.
- c) **Planification des activités, suivi et évaluation.** Les outils départementaux ont été perfectionnés grâce à l'ajout de fonctions de mise à jour des attributions opérationnelles conformément aux plans et à la mise au point d'outils d'établissement de rapports pour le suivi de la mise en oeuvre.

- d) **Suivi du budget de l'Organisation et prévisions.** Les propositions concernant la rationalisation des processus administratifs et financiers et la délégation des pouvoirs, associées à la mise en oeuvre prévue du Système de gestion des ressources humaines et du Modèle de gestion des ressources humaines, ont eu un impact majeur sur ces activités d'intégration. L'examen des besoins fonctionnels, qui débouchera sur d'autres activités de perfectionnement pendant l'exercice biennal en cours, a débuté vers la fin de l'exercice concerné.
- e) **Interactions entre le Programme ordinaire et le Programme de terrain.** L'intégration s'est limitée à la présentation d'un budget intégré dans les propositions de réforme. D'autres améliorations seront nécessaires, afin de permettre des interactions au niveau des entités du Programme ordinaire et des projets extrabudgétaires.
- f) **Appui au suivi du Programme.** Le module relatif au Rapport sur l'exécution du Programme a été préparé de façon à pouvoir être utilisé lors de la collecte de données concernant 2004 et 2005.

*Plans: février 2006 - janvier 2007*

11. Pendant cette période, les activités de développement seront axées, d'une part, sur des améliorations supplémentaires aux modules actuels (PMT, PTB, attributions de crédits, planification des activités, suivi de l'exécution, Rapport sur l'exécution du Programme) et, d'autre part, sur des adaptations et des extensions visant à appuyer les processus liés à la réforme dans trois grands domaines.

- a) **Intégration dans les systèmes de l'Organisation**, en mettant l'accent sur le Système de gestion des ressources humaines, les prévisions et le suivi budgétaires, ainsi que les liens vers l'entrepôt de données.
- b) **Amélioration du fonctionnement du réseau PIREs dans les lieux d'affectation décentralisés**, en vue de favoriser la délégation des responsabilités concernant la gestion des programmes à des équipes pluridisciplinaires.
- c) Implications possibles de la **planification à l'échelle des pays** des fonctions du système PIREs, y compris l'élaboration de cadres nationaux de priorités à moyen terme et l'établissement de liens vers les processus de planification des programmes de l'Organisation.

*Utilisation des ressources*

12. Les ressources ont été utilisées conformément au plan et un montant de 500 000 dollars EU a été alloué au titre des dépenses d'équipement pour poursuivre les activités de développement en 2006.

Année	Coût effectif (en milliers de dollars EU)			Coût estimatif (en milliers de dollars EU)		
	2003	2004	2005	2006	2007	Total
Allocations au titre du Programme ordinaire	588	437	827	450	450	2 752
Allocations au titre des arriérés recouverts	96	372	0			468
Dépenses d'équipement				200	300	500

### *Enjeux et observations*

13. Les capacités d'adaptation du système PIRES lors de l'élaboration des propositions de réforme et de la version révisée du Programme de travail et budget ont été prouvées. Les activités supplémentaires de développement du système PIRES devraient être axées sur les besoins des structures décentralisées, sur la rationalisation des processus administratifs et financiers et sur la délégation des pouvoirs. Les conclusions des débats des organes directeurs sur d'autres propositions de réforme et les recommandations de l'Évaluation externe indépendante pourraient avoir d'autres impacts imprévus sur le développement et l'utilisation futurs du système PIRES.

## **III. SYSTÈME DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES D'ORACLE (HRMS)**

### *Progrès réalisés de février 2005 à janvier 2006*

14. Comme indiqué dans le rapport de septembre 2005, une nouvelle étude d'envergure liée à la mise en œuvre du Système de gestion des ressources humaines (HRMS) a été initiée en 2005. Cette étude proposait un Modèle de gestion des ressources humaines (HRMM) plus efficace et moins coûteux, associé à un système de gestion doté d'un ensemble exhaustif de fonctions liées aux ressources humaines. Parmi les composantes du modèle HRMM figure la création d'un Centre de services communs, qui exploite au maximum de leurs capacités les fonctions du Système HRMS pour les transactions liées aux ressources humaines. Cette approche a été intégrée dans les propositions de réforme du Directeur général (août 2005) et la Conférence s'est déclarée favorable à la rationalisation des processus administratifs et financiers, y compris le renforcement des politiques et de la gestion concernant les ressources humaines, et a autorisé la création du Centre de services communs.

15. Le projet HRMS se déroule comme prévu. La phase de l'analyse de l'écart est achevée et tous les principaux écarts signalés seront comblés sans entraîner ni de coûts majeurs pour le projet ni de coûts permanents. Le Projet pilote concernant les salles de conférence a été mis en œuvre de mai à octobre, afin de confirmer les besoins des utilisateurs, la configuration et la conception des systèmes. Les séances ont été bien accueillies par le personnel concerné dans tous les domaines, ce qui a permis de confirmer que le module de planification des ressources d'Oracle était à même de satisfaire les besoins de la FAO. Le projet est passé à la phase de conception et de développement au second semestre 2005.

16. En 2005, une entreprise privée internationale de gestion et un vérificateur externe ont évalué le projet dans l'optique de l'assurance qualité. Ces deux examens ont permis d'aboutir aux conclusions suivantes:

- a) Le financement du projet devrait être garanti, de façon à ce que la qualité ne soit pas compromise et que le projet soit motivé par des objectifs déclarés et non uniquement par le besoin de réduire les coûts.
- b) Les salaires proposés aux consultants par l'Organisation doivent être révisés afin d'attirer et de retenir les spécialistes les plus doués.
- c) L'Organisation devrait prendre des décisions, en fonction des priorités, sur toutes les recommandations et propositions ayant un impact sur la conception du système HRMS, afin que le risque que le délai d'application ne soit pas respecté ou que les objectifs ne soient pas atteints soit aussi faible que possible.

Les problèmes de financement identifiés lors de l'examen relatif à l'assurance qualité ont été réglés et les questions en suspens font l'objet d'un suivi constant, afin de maîtriser les risques liés au projet.

*Plans: février 2006 à janvier 2007*

17. Suite à son approbation dans le cadre de la réforme, le modèle de gestion des ressources humaines est passé à la phase d'application, qui comprend notamment la conception de nouveaux processus et rôles pour l'Organisation et la définition d'une stratégie de déploiement. Les activités mises en œuvre concernant le modèle contribueront au projet HRMS en ce qui concerne l'application de processus de gestion des changements et de la mise au point d'un programme de formation des utilisateurs.

18. Aucune modification du calendrier d'origine du projet HRMS n'est prévue. La phase de conception et de développement se poursuivra, puis le projet passera à la phase d'essai. La date de mise en application du système HRMS (fin 2006) est confirmée.

19. Les activités relatives au modèle de gestion des ressources humaines et au système HRMS sont désormais étroitement liées et sont gérées dans le cadre d'un arrangement de gouvernance commune.

*Bénéfices*

**20. Nouveau modèle de fourniture de services concernant les ressources humaines.**

Il s'agit de l'un des éléments clés de la proposition de modèle de gestion des ressources humaines. Le processus a déjà été amorcé en 2006, avec la création du Centre de services communs, la suppression de certaines unités réparties au sein de l'Organisation, l'accent mis sur les conseils en matière de politiques sur les ressources humaines et la délégation accrue des pouvoirs aux supérieurs hiérarchiques. Deux exercices biennaux ont été prévus pour mener à terme l'application. Des économies devraient être réalisées dans deux domaines:

- réduction des coûts directs liés au personnel chargé des ressources humaines. La mise en application complète du modèle HRMM et du système HRMS dans les délais, soit avant la fin de l'année 2006, permettra de réaliser des économies en ce qui concerne les dépenses de personnel pendant les exercices biennaux futurs; c'est pourquoi les implications sur le personnel ne sont pas quantifiées dans le présent document;
- diminution du temps consacré par le personnel des départements aux processus manuels liés aux ressources humaines. Les économies réalisées sur le temps consacré actuellement par les départements aux processus de gestion des ressources humaines permettront de libérer des créneaux qui pourront être utilisés pour des activités techniques concrètes.

**21. Élargissement du champ d'action des fonctions de gestion des ressources humaines.**

Le système HRMM prendra en charge l'introduction d'une série de fonctions liées aux ressources humaines, qui soit ne sont pas couvertes, soit le sont de manière inadéquate par le système actuel. Il s'agit notamment de la gestion des performances, de la planification des ressources humaines, de méthodes de recrutement fondées sur les compétences, de la mise en valeur du personnel et des plans de carrière.

**22. Rationalisation des processus.** Alors que le nouveau modèle de gestion des ressources humaines est axé sur l'élargissement du champ d'action et sur la gestion des prestations de services liés aux ressources humaines, le projet HRMS s'est concentré sur l'amélioration des procédures de l'Organisation. La plupart des modifications proposées ont été approuvées et d'autres initiatives en cours liées à la réforme ont été fondées sur la structure proposée pour les procédures HRMS. Les bureaux sur le terrain, en particulier, tireront parti de l'introduction d'un système de suivi électronique des transactions, puisqu'un tel système permettra de diminuer le nombre de messages électroniques et d'appels téléphoniques nécessaires pour effectuer le suivi et la finalisation d'une demande de transaction et d'aplanir les difficultés liées aux différences de fuseau horaire.

23. La disponibilité d'informations mondiales sur la gestion améliorera l'environnement de contrôle et la transparence. Ce type de système est particulièrement important pour le succès de la décentralisation et pour une délégation accrue des pouvoirs.

24. Une grande partie des bénéfices découlant de l'application du système HRMS ne peuvent être chiffrés en termes d'économies financières, mais doivent néanmoins être pris en compte: amélioration de la gestion de l'information; capacité à satisfaire plus rapidement les besoins internes et externes des services et rationalisation des interactions entre le Siège et les bureaux décentralisés. Il sera possible de quantifier les prestations de service liées aux ressources humaines; les contrats de services permettront d'accroître la transparence des mécanismes de prestation de services et le respect des délais et l'obligation pour les supérieurs hiérarchiques et le personnel de rendre des comptes sera renforcée à tous les niveaux. Enfin, les données financières et les données relatives aux programmes seront plus sécurisées et mieux intégrées.

25. Les bénéfices découlant du projet commenceront à se concrétiser en 2007, même si les économies resteront minimales pendant le premier exercice biennal, pour ensuite commencer à s'accumuler en 2008, en raison des courbes d'apprentissage et des coûts de transition, qui sont susceptibles de réduire les économies la première année de l'application.

#### *Utilisation des ressources*

26. De nombreuses mesures de réduction des coûts ont été mises en œuvre avec succès dans le cadre du projet HRMS: mise à profit du système Oracle (HRMS et États de paie) de l'OIT, économie estimée à 700 000 dollars EU; utilisation de ressources moins chères pour le développement des systèmes dans le Centre délocalisé de développement de système et d'appui de la Division des systèmes et des techniques d'information établi à Bangkok (économies réalisées: environ 750 000 dollars EU); réduction du nombre de postes liés au projet d'un total de 300 000 dollars EU et diminution de certaines activités liées au projet au minimum nécessaire pour obtenir les résultats escomptés.

27. Le projet a été principalement financé grâce à des arriérés. En 2006-2007, le solde d'arriérés a été transféré dans le Dispositif pour les dépenses d'équipement (Chapitre 8). De plus, le Programme de formation des utilisateurs établi dans le cadre du projet sera financé par des fonds alloués aux divisions pour la mise en valeur du personnel au titre du Programme ordinaire. L'utilisation globale des ressources est résumée ci-après:

Année	Montant effectif (en milliers de dollars)			Montant estimatif (en milliers de dollars)		
	2002-03	2004	2005	2006	Sous-total	Total
<b>FINANCEMENT</b>						19 480
Allocation au titre du Programme ordinaire	1 157		2 001	1 232	4 390	
Fonds au titre des arriérés recouverts	286	3 660	4 924		8 870	
Budgétisation des investissements				6 220*	6 220	
<b>ESTIMATION DES COÛTS</b>						19 480
Coûts liés au projet	1 443	3 660	5 720	7 452	18 275	
Mise à niveau d'Oracle			1 205		1 205	

\* dont 5 109 000 dollars EU proviennent du report des arriérés.

28. Le coût total du projet est légèrement inférieur aux estimations de septembre 2005 et l'intégralité du financement du projet est désormais assurée.

29. L'intégration du nouveau système HRMS dans les systèmes en vigueur, ainsi que la mise en application du modèle de gestion des ressources humaines sont financées au titre du Dispositif pour les dépenses d'équipement. De plus, les coûts ponctuels qui seront encourus pendant la première année de l'application (2007), évalués à 1 500 000 dollars EU dans le rapport de septembre 2005 (FC 110/27) du Comité financier, sont désormais évalués à 1 100 000 dollars EU et seront financés à hauteur de ce montant au titre du Dispositif pour les dépenses d'équipement.

#### *Enjeux et observations*

30. Le projet est toujours confronté à de nouveaux risques, en raison de l'environnement exigeant dans lequel il évolue. Le projet est également confronté au risque supplémentaire de l'incapacité des divisions à mettre en œuvre la phase d'essai et la phase préliminaire, en raison de la diminution considérable des crédits alloués au titre du Programme ordinaire pour l'exercice biennal 2006-2007. Le fait est qu'il pourrait être difficile de remplacer des personnes essentielles à leur poste du programme ordinaire, étant donné la diminution des ressources allouées à la Division et la nature extrêmement spécialisée des activités à effectuer.

31. La réforme de la FAO représente un bouleversement majeur des modalités de fonctionnement de l'Organisation, visant à rationaliser radicalement les processus administratifs. Cette rationalisation pourrait avoir des répercussions sur le déroulement des opérations liées au système HRMS et le projet envisagera d'appliquer les modifications nécessaires, éventuellement en effectuant les changements progressivement, pendant la totalité de l'exercice biennal 2006-2007.

32. Nous sommes heureux de faire valoir que l'Organisation appuie sans réserve une application, fructueuse et dans les délais, du système HRMS.

#### **IV. Appui aux infrastructures liées aux technologies de l'information et des communications**

33. Afin que les systèmes d'information puissent être utilisés de manière efficace, il convient de garantir la mise à jour constante des infrastructures liées aux technologies de l'information et des communications dont ils dépendent. À mesure que la réforme de la FAO avance sur la voie d'une décentralisation accrue et d'un plus grand recours à des systèmes axés sur les connaissances, les bureaux décentralisés doivent pouvoir avoir accès aux systèmes d'information et partager les informations, quelle que soit leur localisation géographique. Plusieurs projets liés aux technologies de l'information et des communications à l'appui de ces nouveaux systèmes d'information administrative sont prévus.

34. **Expansion du réseau étendu (WAN) et courriel universel.** À l'heure actuelle, les bureaux décentralisés de la FAO sont liés à un réseau étendu de télécommunication (réseau WAN), conçu à l'origine pour satisfaire les besoins en matière d'applications définis en 2001. Il sera nécessaire d'étendre les connexions WAN aux nouveaux bureaux des représentants de la FAO et de renforcer les connexions WAN existantes, afin de permettre au personnel des bureaux décentralisés d'accéder de manière adéquate aux systèmes internes de connaissances et d'information de l'Organisation, aussi bien pour s'acquitter des tâches administratives de leur ressort que pour disposer des connaissances techniques et opérationnelles nécessaires que suppose la bonne exécution des services rendus par la FAO à ses États Membres. De plus, le transfert intégral des courriers électroniques vers chaque bureau est une condition *sine qua non* d'une collaboration efficace entre des équipes établies dans des lieux différents. Ces projets ont été approuvés par le Comité sur la gestion et les technologies de l'information à la fin de l'année 2005 et la mise en œuvre débutera en 2006.

35. **Évaluation des risques en matière d'information.** Le Projet d'évaluation des risques en matière d'information, financé à partir d'arriérés 2004-05, a pour objectif de définir les faiblesses et les exigences relatives en matière de disponibilité des informations. De plus en plus, l'accent est mis sur la sécurité informatique, en raison de la menace croissante posée par les virus, les défigurations de site et d'autres formes d'attaques informatiques susceptibles de mettre en danger la réputation de la FAO et d'avoir des répercussions négatives sur le fonctionnement quotidien de l'Organisation et ses capacités à s'acquitter de son mandat. L'objectif final de cette évaluation des risques en matière d'information est l'élaboration d'une politique de sécurité de l'information, qui, selon le calendrier prévu, devrait être établie définitivement au second semestre 2006.

36. **Systèmes d'information et technologies de l'information et des communications: appui à la prise en charge des applications.** En 2006-07, des fonds seront alloués, au titre du Dispositif pour les dépenses d'équipement, à la mise à jour des serveurs arrivant à la fin de leur cycle de vie, afin qu'ils puissent prendre en charge les nouvelles applications.