

Mars 2011



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

Продовольствен
ная и
сельскохозяйств
енная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones Unidas
para la
Agricultura y la
Alimentación

COMITÉ FINANCIER

Cent trente-huitième session

Rome, 21 – 25 mars 2011

Rapport intérimaire sur l'approche adoptée pour passer à la version R12 d'Oracle et mettre en œuvre parallèlement le projet concernant les normes IPSAS

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

Mme Livia Furlani

Département des services internes, des ressources humaines et des finances

Tel: +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 l'Internet, à l'adresse www.fao.org

RÉSUMÉ

- À sa cent trente-septième session en février 2011, le Comité a été informé du coût estimatif 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 demandé que lui soient fournies, à sa session de mars 2011, des informations supplémentaires sur la portée du programme et son calendrier, la ventilation détaillée des dépenses inscrites au budget ainsi que des éléments de comparaison avec les projets analogues entrepris par d'autres institutions des Nations Unies.
- Le présent rapport fournit les informations demandées et fait le point des progrès accomplis entre octobre 2010 et mars 2011 et des activités prévues pour la période allant de mars à septembre 2011.

ORIENTATIONS DEMANDÉES AU COMITÉ FINANCIER

- Le Comité financier est invité à prendre note des informations fournies dans le document

Projet d'avis

- **Le Comité financier a pris note des informations fournies dans le présent rapport.**

CONTEXTE

1. À sa cent trente-septième session en février 2011, le Comité a pris connaissance des coûts estimatifs du programme prévoyant l'introduction des normes comptables internationales pour le secteur public (le projet IPSAS), y compris le nouveau système de comptabilité de terrain (la solution de terrain), en synergie avec le passage à la version 12 d'Oracle (R12) qui assurera la mise à niveau du système de planification des ressources à l'échelle de l'Organisation (ERP). L'exécution coordonnée de ces grands projets administratifs, qui est le gage d'économies considérables, permettra au projet IPSAS d'exploiter la richesse fonctionnelle d'Oracle R12 tandis que la mise à niveau de son ERP évite à l'Organisation de dépendre d'une version pour laquelle l'assistance technique cessera en 2013. Profitant des synergies inhérentes au programme, la FAO pourra remplacer son système de comptabilité de terrain (FAS) par une nouvelle solution de terrain qui sera déployée dans les bureaux décentralisés à l'aide de fonctionnalités standard de la version 12 d'Oracle et fera partie intégrante de l'ERP. Au titre de cette approche synergique, les systèmes conformes aux normes IPSAS seront livrés en 2012 et les premiers comptes officiels normalisés seront établis pour l'année 2013.
2. Après discuté du rapport, le Comité financier a demandé que lui soient fournies, à sa session de mars 2011, des informations supplémentaires sur le champ d'application du programme, son calendrier et la ventilation détaillée des ressources prévues pour chaque activité, ainsi que des éléments de comparaison avec les projets analogues entrepris par d'autres institutions des Nations Unies.

I. Avantages du programme et de l'approche synergique

3. Une approche « synergique » a été adoptée afin de gérer en parallèle la mise en place du projet IPSAS, y compris la solution de terrain, et le passage à la version 12 d'Oracle pour les applications du système de planification des ressources à l'échelle de l'Organisation (ERP). Grâce aux synergies du programme, ces deux grands projets administratifs seront exécutés dans les délais prévus et la mise en place du projet IPSAS pourra bénéficier de nouvelles fonctionnalités d'Oracle, particulièrement intéressantes. En outre, l'Organisation ne sera pas tributaire d'une version pour laquelle l'assistance technique cessera en 2013.
4. Dans cette optique, la mise en place d'Oracle R12 sera pour la FAO l'occasion de remplacer le système de comptabilité de terrain actuel par une solution de terrain qui sera déployée dans les bureaux décentralisés à l'aide de fonctionnalités standard de la version 12 et fera partie intégrante de l'ERP.
5. Enfin, cette approche s'efforcera d'intégrer toute autre innovation de la version 12 d'Oracle susceptible d'améliorer et de renforcer les processus internes en place, notamment dans le domaine des ressources humaines et des contrats et achats.
6. Il est même envisagé d'inclure dans le programme d'activités ci-dessus le remplacement de l'actuel système propriétaire de traitement des données de voyage (Atlas) par une nouvelle solution couvrant l'ensemble des besoins de l'Organisation.
7. L'approche synergique a pour principaux avantages de réduire globalement l'effort nécessaire aux divers stades de la mise en œuvre du programme et d'assurer une meilleure imbrication des processus intermédiaires avec, à la clé, une optimisation de la qualité et du contrôle des produits obtenus et le respect des délais prévus pour la mise à niveau du système de planification des ressources, tant au siège que dans les bureaux décentralisés.
8. L'ERP comprendra ainsi les fonctionnalités et innovations destinées à soutenir l'Organisation dans les années à venir, surtout grâce à l'extension du système aux bureaux décentralisés, un aspect crucial du renouveau de la FAO. Ces résultats seront obtenus en temps opportun, par la création de synergies entre les différentes activités de projets, notamment par la formation et le déploiement conjoints et par des gains d'efficacité sur la configuration, la mise au point et les essais.

II. Activités, calendrier et répartition des ressources

9. La mise à niveau de l'ERP sera initialement circonscrite aux activités nécessaires pour introduire les fonctionnalités de comptabilité conformes aux normes IPSAS, remplacer le système de comptabilité de terrain et passer à la version 12 d'Oracle.
10. Le projet pourra être étendu à d'autres modules de l'ERP, selon le rythme auquel l'Organisation absorbera le changement et seulement si elle réussit à s'acquitter de ces tâches supplémentaire sans compromettre la livraison des fonctionnalités requises par le projet IPSAS à la date prévue (le dernier trimestre de 2012).
11. Les contraintes susceptibles d'empêcher l'élargissement du projet initial tiennent à la disponibilité de ressources, à la fois fonctionnelles et techniques, et aux fortes exigences du calendrier. Le personnel spécialisé dont dispose l'Organisation sera déjà fortement sollicité pour soutenir les activités du projet et assurer leur lancement avant la fin de l'exercice 2012, sans doute au détriment d'autres projets possibles. La gestion prudente des ressources et le souci des échéances seront en effet des éléments déterminants pour exécuter le programme de travail avec succès.
12. La décision d'inclure au programme de nouvelles activités liées à l'ERP (par exemple le remplacement du Système électronique pour le traitement des données de voyage) sera arrêtée dans le courant du premier trimestre de 2011.
13. Le coût total estimatif du programme s'élève à 14.6 millions d'USD en 2011 et à 23.9 millions d'USD pour 2012-13, comme indiqué au Comité qui, pour sa cent trente-septième session, avait demandé une ventilation détaillée des coûts par poste de dépense.
14. La plupart des dépenses sont liées aux besoins en ressources humaines pour les activités des projets (notamment pour assurer le remplacement temporaire du personnel des divisions affecté à ces activités). Ce poste absorbe en effet 34,6 millions d'USD du coût total estimé pour 2011-2013. Le tableau ci-dessous détaille les ressources attribuées à chaque activité:

Activité/ Ressources	Calendrier
Démarrage et gestion des projets/du programme : Les directeurs de projets, le bureau du programme et les principales parties prenantes participent à cette activité, en particulier les bureaux internes chargés des finances, des ressources humaines, des contrats et achats, des voyages et les équipes de projet ainsi que la division CIO	En cours d'exécution 2011-2013
Conduite du changement et communication: Gérée par le bureau du programme en vue de réaliser des synergies, cette activité exige, outre les membres des équipes fonctionnelles, des ressources provenant de toutes les parties prenantes du projet.	En cours d'exécution 2011-2013 (pic d'activité en 2012)
Définition des besoins: Analystes fonctionnels provenant de tous les bureaux internes	2011
Analyse et diagnostic: Analystes fonctionnels et techniques	2011
Configuration et mise au point: Principalement des analystes techniques et des développeurs, avec un apport des équipes fonctionnelles selon les besoins	2011

Tests d'acceptation par les utilisateurs: Surtout les équipes fonctionnelles, avec un apport des bureaux internes. Ressources techniques nécessaires à la résolution de problèmes.	2012
Formation: Surtout des ressources spécialisées en matière de formation avec un apport en ressources fonctionnelles et un soutien limité de l'équipe technique	2012-2013
Préparatifs de mise en service: Ressources fonctionnelles et techniques	2012
Déploiement et stabilisation: Appui technique et fonctionnel pour les usagers disséminés dans le monde	2013

Chaque année, le programme nécessitera environ 100 personnes équivalent plein temps (EPT). Un tel volume de ressources est comparable aux meilleures pratiques et à des projets similaires au sein des Nations Unies. Pour certaines de ces activités (comme la formation), l'Organisation pourra préférer la stipulation d'accords-cadres avec des fournisseurs spécialisés au recrutement direct de personnel ou de ressources hors-personnel.

15. En plus des ressources humaines nécessaires les coûts estimatifs pour 2011-13 comprennent les postes de dépense suivants, pour un montant total de 3,9 millions d'USD:

- Licences: 400 000 d'USD
- Matériel: 250 000 d'USD
- Voyages: environ 2 800 000 d'USD, dont près de 1700 000 d'USD pour l'appui direct aux activités de formation.
- Contrats et achats (prestataire extérieur pour l'assurance de la qualité): 500 000 d'USD

III. Projets analogues d'autres institutions des Nations Unies

16. Au sein de plusieurs organismes des Nations Unies des projets analogues ont été entrepris ou planifiés en vue d'adopter les normes IPSAS, de reconfigurer les processus internes et de mettre à niveau la plate-forme ERP.

17. Le coût et l'échelonnement des activités ne peuvent être comparés qu'à grands traits dans la mesure où ils sont influencés par de nombreuses variables telles que le degré de maturité des processus internes de l'Organisation, l'ampleur des changements requis, le volume et la complexité des activités envisagées, les technologies utilisées, le nombre des usagers et le lieu où ils se trouvent ainsi que les méthodes d'établissement des coûts.

18. D'après la documentation officielle fournie par les organisations sur leur site web, le coût de projets comparables à celui de la FAO pour la mise en place d'une plate-forme ERP sont les suivants:

- PAM, projet WINGS II – reconfiguration complète des processus internes, y compris l'introduction des normes IPSAS (2006-2009): **56,5 millions d'USD (WFP/EB.1/2010/6-G/1)**
- OIT, projet IRIS – mise en œuvre d'Oracle: environ **40 millions d'USD (JIU/REP/2005/4)**
- OMS, contrat avec l'éditeur Oracle Corporation pour un coût total de **55 millions d'USD** en 2004 (**JIU/REP/2005/4**)
- Secrétariat de l'ONU, projet UMOJA – grand projet de reconfiguration des processus internes et introduction de nouveaux logiciels, y compris pour l'adoption des normes IPSAS: **20 millions d'USD** pour l'exercice 2008/09, **175,3 millions d'USD** pour l'exercice 2010/11 et **120,4 millions d'USD** pour l'exercice 2012/13 (**A/64/380**)

- UNICEF, projet Vision-ONE pour la plate-forme ERP et projet IPSAS – reconfiguration des processus internes, mise en service de nouvelles fonctionnalités et adoption des IPSAS: environ **10 millions d'USD** pour l'exercice 2008/09 and **32,3 millions d'USD** pour l'exercice 2010/11 (**E/ICEF/2008/AB/L.1** et **E/ICEF/2009/AB/L.4**)

IV. Gouvernance

19. Selon le référentiel PRINCE2 adopté par la FAO pour ses projets de grande envergure et conformément aux recommandations de l'Examen détaillé concernant l'importance des processus internes et le rôle du Directeur des systèmes d'information (CIO), la gestion du programme de l'Organisation relatif à l'ERP nécessite une structure de gouvernance à trois niveaux :

- Un Conseil d'administration du programme IPSAS/R12 chargé d'orienter le programme de travail, dont il est le propriétaire. Avec la contribution de l'équipe de la Direction du programme, le Conseil suit les progrès des activités au niveau stratégique et prend les décisions voulues pour assurer la réalisation intégrale des avantages prévus, en particulier par un alignement permanent sur les engagements et priorités de l'Organisation.
- Une Direction du programme IPSAS/R12 chargée de coordonner l'ensemble du programme de travail intégré. Elle suit les orientations fixées par le Conseil d'administration du programme et s'assure que, pour chaque projet, les produits soient obtenus conformément aux activités, au calendrier et aux ressources définis à cet effet.
- Des projets - respectivement pour le passage aux normes IPSAS et à la version R12 d'Oracle - avec une distinction claire des objectifs et des résultats attendus, collaborant mutuellement et appuyés par des équipes fonctionnelles et techniques afin d'améliorer l'efficacité interfonctionnelle.

V. Progrès accomplis

V.1 Activités menées au titre du Programme

20. Un programme-cadre préliminaire a été préparé. Des consultations sont en cours pour définir des processus, des modèles et des normes d'élaboration communs au sein du programme. Enfin, il a été envisagé d'inclure l'élaboration d'un nouveau système de traitement des données de voyage dans le champ d'application du programme, option qui est encore à l'étude.

V.2 Normes comptables internationales du secteur public

21. Le Comité financier a régulièrement examiné des rapports d'avancement sur l'adoption des IPSAS, dont le plus récent lui a été présenté à sa cent trente-cinquième session en octobre 2010. Entre octobre 2010 et février 2011, les principales activités ont été les suivantes:

- La phase du projet relative aux besoins des usagers a été achevée et les cahiers des charges ont été validés ou sont soumis aux principales parties prenantes pour à examen final et signature
- Le nouveau processus de réception des marchandises a été lancé à l'échelle pilote au siège en janvier 2011, en tant qu'avant-produit du projet IPSAS. Il permettra aux usagers du Service des contrats et achats au siège d'enregistrer dans l'ERP d'Oracle la réception des marchandises, ainsi que les résultats d'inspections et de contrôles de qualité, pour un sous-ensemble de transactions concernant des commandes livrées aux bureaux décentralisés. La mise en œuvre de cette application, qui constitue un pas décisif dans l'adoption des IPSAS, fournit en outre des avantages organisationnels puisque l'ERP est utilisé pour soutenir l'actuel processus de validation des factures.

V.3 Passage à la version 12 d'Oracle

22. Le document d'initialisation de projet (DIP) a été soumis au comité responsable pour examen et approbation et les principaux postes du projet ont été pourvus. Une première version du calendrier et des principaux jalons a été définie sur la base du programme-cadre et des synergies attendues. Les

activités préliminaires en synergie avec le projet IPSAS, et à l'appui de celui-ci, ont déjà démarré et portent sur:

- Des séries complètes de tests sur les matériels et logiciels sous-jacents.
- La préparation technique de la phase de conception du projet.
- Des tests de performance de la version 12 d'Oracle en collaboration avec l'action 3.90 du PAI visant à garantir l'accès au système pour les usagers des bureaux décentralisés.

VI. Activités prévues pour la période mars – septembre 2011

23. Les activités du projet IPSAS pour la prochaine période porteront entre autres sur les aspects suivants:

- Les modifications proposées au Règlement financier et aux Règles de gestion financière pour permettre l'introduction des IPSAS ont été examinées et approuvées par le Comité financier à sa cent trente-cinquième session en octobre 2010. Ces amendements seront présentés au CQCJ pour examen à sa quatre-vingt-douzième session en mars 2011.
- La prochaine phase du projet comprendra la conception de solutions (analyse de carence) pour les besoins des usagers supportées par la nouvelle fonctionnalité R12. Le produit sera constitué par une série de processus conformes aux IPSAS, notamment des décisions concernant l'utilisation de fonctionnalités standard ou l'ajout d'extensions système développées sur mesure. Le travail de spécification fonctionnelle et technique pourra alors débuter.
- Le projet continuera à rechercher et à lancer des initiatives pilotes liées à des avant-produits spécifiques, lorsque ceux-ci avantageront les processus internes à l'échelle de l'Organisation tout en favorisant le respect de l'échéance prévue pour l'entrée en fonction de la composante IPSAS.

24. Le projet R12 s'attachera à fournir au Programme et au projet IPSAS un environnement permettant d'évaluer les nouvelles fonctionnalités de la version 12 d'Oracle et les informations requises pour passer à la phase suivante, celle de la conception et de la confirmation du champ d'application du programme:

- Créer un environnement R12 pour faciliter la confirmation des activités incluses dans le programme et la configuration générale du projet IPSAS
- Effectuer à un stade précoce une analyse d'impact des changements introduits par Oracle R12 pour faciliter la prise de décision relative à la configuration du projet
- Fournir un aperçu préliminaire des performances d'Oracle R12 au sein des bureaux décentralisés en collaboration avec l'action 3.90 du PAI.

25. Le Comité financier continuera de recevoir à intervalles réguliers des rapports sur l'état d'avancement du Programme de travail intégré IPSAS/R12.