

Novembre 2013



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

COMITE FINANCIER

Cent cinquante et unième session

Rome, 11-15 novembre 2013

**Rapport intérimaire sur le Programme relatif au 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.: +39 06 5705 5687

Le code QR peut être utilisé pour télécharger le présent document. Cette initiative de la FAO vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Les autres documents de la FAO peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org



mi726f

RÉSUMÉ

- Le présent document fournit un rapport intérimaire sur l'état d'avancement du Programme relatif au système mondial de gestion des ressources pour la période de février à août 2013 et des activités planifiées pour la période de septembre à décembre 2013. Le rapport intérimaire concerne les composantes suivantes du Programme:
 - le déploiement du Système mondial de gestion des ressources (SMGR) (action 3.42 du PAI);
 - l'appui fourni après la mise en service du système SMGR;
 - le manuel de la FAO (action 7.22 du PAI);
 - la mise en œuvre des normes IPSAS (action 7.24 du PAI).
- Les principaux faits nouveaux survenus durant la période considérée sont l'achèvement dans les délais du déploiement du système SMGR dans les bureaux décentralisés et le remplacement qui en découle du système de comptabilité de terrain (FAS), conformément à l'action 3.42 du PAI. Les activités de déploiement étant achevées, l'équipe responsable du projet SMGR a transféré la responsabilité des activités d'appui après la mise en service du système à la Division de l'informatique (CIO).
- Durant la période considérée, des progrès importants ont été accomplis par l'équipe de CIO chargée de fournir un appui après la mise en service afin de résoudre les problèmes de stabilisation du système dans l'ensemble de l'Organisation et d'apporter un certain nombre d'améliorations au système afin d'assurer le bon fonctionnement des processus administratifs.
- Un plan de travail a été élaboré pour le deuxième semestre de 2013 et approuvé par le mécanisme de gouvernance établi du système SMGR. Le plan comprend un certain nombre de réalisations résultant du projet SMGR ainsi que de nouvelles initiatives visant à appuyer les efforts de réforme de l'Organisation. Les tâches planifiées sont en bonne voie et devraient être achevées d'ici 2013.
- Le projet de remaniement approfondi du manuel de la FAO a repris et une place plus importante a été accordée à la simplification des processus. La technologie utilisée pour le nouveau Manuel de la FAO en ligne a été sélectionnée et un prototype a été mis au point. Durant cette période, d'importants efforts ont été consacrés à la mise à jour de la section du Manuel sur le Règlement financier. Le projet est en bonne voie d'être achevé d'ici la fin de 2013.
- Les activités à l'appui de la mise en œuvre des normes IPSAS progressent conformément au plan.
- Des plans ont été définis pour 2014-2015 pour obtenir de nouveaux avantages. Ils portent sur trois domaines stratégiques: le cadre stratégique pour la gestion des ressources humaines, le suivi et la simplification des processus et la gestion axée sur les résultats. Les fonds seront alloués par le Conseil de gestion des dépenses d'équipement avant la fin de 2013.

INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

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

Projet d'avis

- **Le Comité financier a examiné le document FC 151/13 qui fournit un rapport intérimaire sur l'état d'avancement du programme relatif au système SMGR pour la période allant de février à août 2013 et des activités planifiées pour la période allant de septembre à décembre 2013.**
- **Le Comité s'est félicité que le système SMGR ait été déployé dans les bureaux décentralisés de la FAO conformément au plan et a pris note des mesures qui ont été**

prises pour régler et suivre la question des insuffisances de capacités et des risques qui pourraient en découler dans les bureaux décentralisés recensés par le Bureau de l'Inspecteur général.

- Le Comité a noté que la transition entre la fin de la mise en œuvre du programme SMGR et le début des opérations courantes avait eu lieu le 1^{er} juillet 2013 et s'est félicité des efforts consentis pour assurer la stabilité du système déployé.
- Le Comité a noté le travail supplémentaire qui devra être effectué pour fournir des fonctionnalités complémentaires de SMGR dans le cadre du plan de travail 2013.
- Le Comité a noté que le travail concernant le projet de remaniement approfondi du Manuel de la FAO avait repris et était en bonne voie d'être achevé d'ici la fin de 2013.
- Le Comité a noté que les activités d'appui à la mise en œuvre des normes IPSAS progressaient conformément au plan, que la première série d'états financiers conformes aux normes IPSAS devrait être préparée pour les années financières qui commenceront le 1^{er} janvier 2014 et que les plans pour 2014-2015 permettraient de fournir des avantages supplémentaires.

CONTEXTE

1. À sa cent quarante-huitième session en mars 2013, le Comité financier a examiné le rapport intérimaire sur la mise en œuvre du Programme relatif au système mondial de gestion des ressources (SMGR) pour la période de novembre 2012 à janvier 2013, ainsi que les activités planifiées pour la période de février 2012 à juin 2013.
2. Sur la base des informations présentées, le Comité:
 - a demandé au Secrétariat de continuer à suivre la question des insuffisances de capacités et des risques recensés par le Bureau de l'Inspecteur général;
 - a demandé au Secrétariat de fournir également un complément d'informations sur les coûts et les modalités d'application ultérieurs, notamment dans les propositions de dépenses d'équipement présentées dans le Programme de travail et budget proposé pour 2014-2015.
3. À l'issue des discussions qui ont eu lieu à la cent douzième session du Comité du Programme et à la cent quarante-septième session du Comité financier en novembre 2012, le Conseil, à sa cent quarante-cinquième session:
 - a demandé que l'action 7.22 du PAI liée au remaniement approfondi du Manuel de la FAO soit mise en œuvre, selon une approche analogue à celle qui a été suivie par le Gouvernement mexicain pour améliorer l'efficacité de la gestion des services publics.
4. Le présent document fournit un rapport intérimaire sur l'état d'avancement du Programme relatif au système mondial de gestion des ressources pour la période de février à août 2013 et des activités planifiées pour la période de septembre à décembre 2013. Le rapport concerne les composantes suivantes du Programme (et l'action du PAI correspondante):
 - le déploiement du Système mondial de gestion des ressources (SMGR) (action 3.42 du PAI);
 - l'appui fourni après la mise en service du système SMGR;
 - le manuel de la FAO (action 7.22 du PAI);
 - la mise en œuvre des normes IPSAS (action 7.24 du PAI)

Déploiement du système SMGR

5. Des progrès importants ont été accomplis entre février et juin 2013. Les principaux points intéressants pour le Comité financier sont les suivants:
 - Afin de remédier aux insuffisances de capacités et aux risques recensés par le Bureau de l'Inspecteur général, un certain nombre de mesures d'atténuation ont été prises pour réduire leur impact, notamment la mise en place de systèmes, processus et structures de soutien aux utilisateurs. La méthode de déploiement a été également affinée en exploitant les enseignements tirés des pilotes afin de privilégier la formation sur le lieu de travail au détriment de la formation dispensée en salle de classe.
 - La première des trois «vagues» de déploiement du système dans les bureaux décentralisés a été achevée au début mars 2013.
 - Les deuxième et troisième vagues ont suivi la même méthode que la première et bénéficié des retours d'informations positifs reçus à propos de la méthode de formation sur le lieu de travail. Les deuxième et troisième vagues ont été achevées dans les délais.
 - Le nouveau système SMGR est désormais mis en service dans 108 bureaux décentralisés et a remplacé le système de comptabilité de terrain par des systèmes et des processus compatibles avec les normes IPSAS, conformément à l'action 3.42 du PAI, qui a été marquée "achevée" au 30 juin 2013.

Appui fourni après la mise en service du système SMGR

6. Les activités de déploiement étant achevées, l'équipe responsable du projet SMGR a transféré la responsabilité des activités d'appui après la mise en service du système à la Division de l'informatique (CIO), à partir de juillet 2013.

7. Les bureaux régionaux continuent de superviser les bureaux dans leurs régions et dépêchent des missions de suivi et d'appui supplémentaire en cas de besoin, tandis que les divisions du Département des services internes, des ressources humaines et des finances (CS) contrôlent chaque domaine du processus afin de signaler les problèmes éventuels. Le Bureau de l'Inspecteur général (OIG) continue d'examiner la performance des bureaux décentralisés dans le cadre de son programme de travail ordinaire. La vérification des comptes est élargie et portera également sur la mise en œuvre du système SMGR dans la phase postérieure au déploiement.

8. Des progrès significatifs ont été accomplis entre juillet et août 2013 sur les points suivants:

- Le système SMGR a été déployé dans le Bureau du Représentant de la FAO de la République populaire démocratique de Corée en juin 2013. Cette activité de déploiement, qui restait à achever, n'a pas pu être terminée à la clôture du programme, le 30 juin 2013.
- Dans le cadre de l'installation d'une version mise à jour du système SMGR, un certain nombre d'améliorations planifiées dans le domaine des voyages de service et des ressources humaines hors personnel ont été apportées ainsi que des correctifs permettant de régler les problèmes signalés.
- Un appui a été fourni au premier exercice d'essai des normes IPSAS, notamment des activités de test, avant la mise en service opérationnelle des fonctionnalités requises.

9. Les principales activités planifiées entre septembre et décembre 2013 sont les suivantes:

- L'achèvement et le déploiement de la solution s'appliquant aux voyages autorisés et des fonctionnalités de gestion des ressources humaines hors personnel.
- La mise en service des autres éléments du système conformes aux normes IPSAS.
- La mise en œuvre de la fonctionnalité de transfert électronique de fonds pour de nouveaux pays.
- La fourniture d'un appui à la réforme des ressources humaines.
- L'installation mensuelle de mises à jour du système pour assurer une plus grande stabilité de la solution déployée.
- L'appui à la simplification d'un certain nombre de processus sélectionnés.

Manuel de la FAO

10. Le projet de remaniement approfondi du Manuel de la FAO a été relancé en juin 2013 suite à la demande formulée par le Conseil à sa cent quarante-cinquième session en décembre 2012. Ce projet permettra également de consolider les politiques et les procédures liées au nouveau système SMGR durant la période postérieure à sa mise en service et mettra un accent accru sur la simplification des processus. Il appliquera une méthode analogue à celle adoptée par le gouvernement mexicain. En effet, il consolidera et simplifiera les informations, mettra en place une plateforme internet qui facilitera l'accès des utilisateurs, et définira un processus de mise à jour permanente.

11. Des progrès significatifs ont été accomplis à cet égard entre juin et août 2013:

- La plateforme technologique pour le nouveau Manuel de la FAO a été sélectionnée à la fin de juin 2013.
- Un prototype de nouveau Manuel de la FAO en ligne a été élaboré en juillet et présenté à des parties prenantes importantes, ce qui a permis d'achever la structure et la présentation générales.
- La section du Manuel de la FAO sur le Règlement financier a été examinée et révisée de manière approfondie afin de répondre aux objectifs suivants: i) actualiser et réviser le Règlement financier de la FAO (section 202 du Manuel) afin qu'il coïncide avec les réalités opérationnelles de l'Organisation; ii) regrouper les principales règles financières dans un même document afin que les recommandations officielles relatives aux questions financières soient plus faciles à trouver et donc plus utiles, notamment en liant le Règlement financier aux règles financières qui le concernent et en incorporant dans ce Règlement les règles qui ne sont consignées que dans les résolutions et les décisions qui figurent dans les rapports des organes

directeurs, les mémorandums interservices, les circulaires administratives, etc.; et iii) s'assurer que le texte du Règlement financier est révisé afin qu'il soit plus clair et cohérent en regard d'autres documents qui lui sont liés. Ce travail a donné également l'occasion d'examiner le règlement financier et les règles financières d'autres organisations du système des Nations Unies (notamment l'ONU, le PNUD, l'AIEA, l'OMS, le BIT et le PAM). La version révisée du Règlement financier est actuellement en phase finale de validation par l'équipe de direction de haut niveau.

- L'examen et la validation du contenu d'autres sections du Manuel progressent également conformément au plan.
- Une première série de processus pouvant être simplifiés a été recensée et le travail s'y rapportant devrait être effectué d'ici la fin de 2013.

12. Les principales activités planifiées entre septembre et décembre 2013 sont les suivantes:

- La validation et la publication du contenu du Manuel de la FAO devraient être achevées en décembre 2013. Outre le remaniement approfondi des sections existantes du Manuel, un certain nombre de nouvelles sections seront créées, notamment une section sur les technologies de l'information.
- Les outils et procédures nécessaires seront transmis aux divisions avant la fin de l'année, afin que le Manuel de la FAO puisse être actualisé en permanence après la clôture du projet.
- D'autres possibilités de simplification des processus seront recensées d'ici décembre 2013 et des fiches de synthèse seront élaborées afin de les classer par ordre de priorité. Le travail de simplification des processus sélectionnés aura lieu en 2014-2015.

Mise en œuvre des normes IPSAS

13. Des progrès significatifs ont été accomplis entre juillet et août 2013 sur les points suivants:

- Le travail s'est poursuivi concernant les autres éléments du système conformes aux normes IPSAS (rapports, procédures de clôture d'exercice et fonctionnalité de consolidation).
- Les modèles d'états financiers ont été achevés.
- Le Commissaire aux comptes a terminé son examen des politiques comptables de la FAO et des documents techniques qui leur sont liés.
- Le premier essai à blanc des procédures d'inventaire permettant de valoriser les soldes d'ouverture des stocks a été achevé dans le cadre du déploiement dans les bureaux décentralisés.
- Le premier essai à blanc des états financiers a commencé en juillet et se poursuit. Les états sont préparés en utilisant les données arrêtées au 30 juin 2013.

14. Les principales activités planifiées entre septembre et décembre 2013 sont les suivantes:

- L'achèvement des autres éléments du système conformes aux normes IPSAS.
- La préparation des états financiers dans le cadre du premier essai à blanc.
- Un deuxième essai à blanc des procédures d'inventaire sera achevé dans tous les bureaux décentralisés durant septembre 2013. Des fonctionnaires de la Division des finances seront présents dans les bureaux dont l'importance financière du niveau des stocks est considérée comme élevée.
- Les opérations et les données continueront d'être contrôlées pour que les écarts éventuels puissent être repérés et corrigés.
- Le Groupement d'achats du personnel et la Mutuelle de crédit seront consolidés en permanence jusqu'à la fin de l'exercice afin qu'ils soient en mesure de fournir des informations conformes aux normes IPSAS.
- L'examen en cours des contrats signés au titre des fonds fiduciaires en vue de comptabiliser les recettes sera achevé.
- Les politiques comptables et les documents techniques seront révisés pour intégrer les observations formulées par le Commissaire aux comptes durant son examen.

- À la fin de décembre 2013, la clôture de l'exercice sera achevée afin de permettre la génération des soldes d'ouverture pour 2014.

Gouvernance du programme

15. Dans le cadre du transfert des activités d'appui après la mise en service du système SMGR à la Division de l'informatique (CIO) qui a eu lieu à la fin de juin 2013, un groupe directeur pour le système SMGR a été créé et chargé d'établir des priorités concernant les activités liées au système qui pourront être menées à bien après le déploiement. Le groupe directeur est présidé par le Sous-Directeur général par intérim du Département des services internes, des ressources humaines et des finances.

16. Le Conseil d'administration du Programme continuera de se réunir en mettant l'accent sur ses responsabilités en matière de gouvernance du projet de mise en œuvre des normes IPSAS et de suivi des problèmes liés au déploiement dans les pays.

Budget du programme

17. 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). En 2012, 17,0 millions d'USD de ce budget ont été dépensés (13,7 millions d'USD au titre du dispositif «Dépenses d'équipement» et 3,3 millions d'USD au titre de l'action 7.25 du PAI). Durant la période de juin à août 2013, près de 7,3 millions d'USD du budget approuvé du programme ont été utilisés pour mener les activités prévues dans le programme.

18. Une grande partie du solde restant de 4,2 millions d'USD devrait être dépensé en 2013 sur les ressources qui sont nécessaires pour fournir un appui après la mise en œuvre. Les sommes non dépensées au titre du programme SMGR seront reportées sur 2014-2015 conformément aux dispositions du dispositif "Dépenses d'équipements". 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.

Plans pour 2014-2015

19. Les bureaux décentralisés de la FAO seront équipés de systèmes de l'Organisation pour la première fois de leur histoire, ce qui permettra de rentabiliser les investissements engagés dans le système SMGR et d'en tirer des bénéfices supplémentaires. Trois domaines stratégiques seront prioritaires au cours du prochain exercice biennal: le cadre stratégique pour la gestion des ressources humaines, les définitions d'emplois génériques et la gestion du comportement professionnel.

- Cadre stratégique pour la gestion des ressources humaines: les systèmes seront utiles pour appuyer le nouveau cadre de compétences, les descriptions d'emplois génériques et la gestion du comportement professionnel. En outre, de nouveaux processus sont mis en place dans les domaines de l'apprentissage et du recrutement et doivent être appuyés par des solutions système. Enfin, des procédures opérationnelles standards seront nécessaires dans tous les domaines pour appuyer le nouveau cadre.
- Suivi et simplification des processus: les processus administratifs et opérationnels doivent continuer à être simplifiés et un appui doit être fourni pour exploiter au maximum les systèmes de l'Organisation récemment déployés, en particulier dans les bureaux décentralisés. Par exemple, la mise en œuvre complète des transferts de fonds électroniques réduira encore davantage le temps et les coûts de traitement des opérations et facilitera l'adoption des processus et des systèmes IPSAS, en particulier dans les bureaux de pays où les capacités sont faibles.

- Gestion axée sur les résultats: un livre auxiliaire pour les projets doit être élaboré et incorporé dans les systèmes de l'Organisation afin de fournir un cadre de gestion des ressources durables et intégré. Ce livre auxiliaire améliorera la qualité des données et réduira les temps de traitement.
20. Les fonds seront alloués par le Conseil de gestion des dépenses d'équipement avant la fin de 2013, suite aux procédures récemment établies.